

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociológie a andragogiky
Andragogika v profilácii na personálny management

**ANALÝZA A IDENTIFIKÁCIA POTRIEB
VZDELÁVANIA**

The Analysis and Identification of the Education Demand

Bakalárska diplomová práca

Bc. Anežka Trembecká

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: Veronika Gigalová, PhDr.
Bratislava 2010

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

V Bratislave, dňa 22.03.2010

vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Týmto by som sa chcela poďakovať pani Veronike Gigalovej PhDr., za odborné rady a pripomienky pri písaní bakalárskej diplomovej práce.

V Bratislave 22.03.2010

ANOTÁCIA

Kompetenčný model je nástrojom uplatniteľným v mnohých činnostiach riadenia ľudských zdrojov. Kompetencie a kompetenčné modely majú svoje uplatnenie aj ako kritéria pre identifikáciu vzdelávacích potrieb zamestnancov firmy. S cieľom zefektívniť systém vzdelávania v TASR, bola navrhnutá metodika identifikácie vzdelávacích potrieb práve prostredníctvom kompetenčných modelov. V tomto prípade išlo o prispôsobenie funkčných kompetenčných modelov podmienkam TASR. Zdrojmi pre identifikáciu vzdelávacích potrieb sú predovšetkým popis a špecifikácia pracovných miest, stratégia a ciele firmy a informácie o jednotlivých pracovníkoch. S použitím opisu, analýzy a práce s dokumentmi a literatúrou boli identifikované nedostatky v jednotlivých zdrojoch a navrhnuté možné riešenia.

ANNOTATION

A competency model is an instrument applicable in many Human Resources Management activities. Competencies and competency models can be applied as criteria for educational demands identification of the employees. To make a system of education in TASR more effective, the procedure of educational demand identification through competency model was projected. In this case the operational competency models were adjusted to TASR conditions. The sources of the educational demand identification were job description and specification, goals and business strategy and information about each employee. Using the description, analysis and working with documents and literature the shortage in each source was detected and possible solutions suggested.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 7 |
| 1. Vymedzenie základných pojmov, teoretické východiská | 8 |
| 1.1 Ľudské zdroje..... | 8 |
| 1.2 Riadenie ľudských zdrojov | 9 |
| 1.3 Rozvoj a vzdelávanie ľudských zdrojov v organizácii | 11 |
| 1.3.1 Bariéry a argumenty v prospech uskutočňovania vzdelávania..... | 13 |
| 1.3.2 Formovanie pracovných schopností človeka a formovanie pracovných schopností pracovníka organizácie | 14 |
| 1.3.3 Systém vzdelávania pracovníkov v organizácii..... | 16 |
| 1.3.4 Systematické vzdelávanie pracovníkov v organizácii a jeho prednosti..... | 17 |
| 1.4 Vzdelávacie potreby a ich identifikácia..... | 19 |
| 2. Kompetencie | 21 |
| 2.1 Druhy kompetencií | 23 |
| 2.2 Kľúčové kompetencie | 24 |
| 3. Identifikácia vzdelávacích potrieb v TASR | 26 |
| 3.1 Tlačová agentúra Slovenskej republiky (TASR)..... | 26 |
| 3.2 Vzdelávanie v TASR | 29 |
| 3.3 Návrh metodiky identifikácie vzdelávacích potrieb TASR..... | 32 |
| 3.3.1 Druhy vzdelávacích potrieb | 33 |
| 3.3.2 Proces identifikácie vzdelávacích potrieb..... | 33 |
| 3.3.3 Zdroje pre identifikáciu vzdelávacích potrieb | 35 |
| 3.3.4 Metódy identifikácie vzdelávacích potrieb pracovníkov..... | 40 |
| 3.3.5 Techniky a spôsoby identifikácie vzdelávacích potrieb | 41 |
| 3.4 Tvorba kompetenčného modelu..... | 42 |
| 3.4.1 Fázy tvorby kompetenčného modelu | 43 |
| 3.4.2 Kompetenčný model ako základný nástroj HRM..... | 50 |
| 3.5 Interpretácia zistení..... | 52 |
| ZÁVER | 54 |
| Zoznam použitej literatúry | 56 |
| Zoznam príloh | 57 |
| Zoznam použitých skratiek | 58 |

ÚVOD

Tlačová agentúra Slovenskej republiky (TASR) prešla po zmene vedenia pred tromi rokmi, a v podstate stále prechádza, výraznými zmenami. Prebiehajúci proces revitalizácie spočíva predovšetkým v riešení organizačných, technologických a produktových otázok. Do techniky, technológií a nových produktov smerujú nemalé investície. Oblasť, na ktorú sa ako keby trocha pozabudlo, a ktorej súčasťou som aj ja, sú ľudia – jeden z najdôležitejších zdrojov každej firmy.

V práci sa zameriam na oblasť rozvoja a vzdelávania zamestnancov agentúry, konkrétne na systematické vzdelávanie, pretože si myslím, že kompetentní a flexibilní zamestnanci zabezpečujú prežitie organizácie. A na to, aby mohla organizácia svojich zamestnancov efektívne vzdelávať, potrebuje identifikovať ich vzdelávacie potreby. Vhodným kritériom pre identifikáciu vzdelávacích potrieb sú kompetencie a kompetenčné modely - nástroj použiteľný aj v iných personálnych činnostiach.

Cieľom práce je vypracovanie návrhu metodiky identifikácie vzdelávacích potrieb zamestnancov TASR s vyústením do návrhu kompetenčných modelov pre jej zamestnancov všeobecne a zvlášť pre obchodných manažérov.

S použitím opisu, analýzy a práce s dokumentmi a literatúrou budem aplikovať poznatky viacerých autorov (Kubeš, Spillerová, Koubek, Armstrong, Vodák, Hroník) na prostredie a podmienky TASR.

Verím, že táto práca poskytne vedeniu agentúry návod, ako efektívnejšie vzdelávať zamestnancov TASR na základe identifikácie ich vzdelávacích potrieb použitím vhodných zdrojov, spôsobov, metód a techník.

1. Vymedzenie základných pojmov, teoretické východiská

V prvej kapitole budeme charakterizovať základné pojmy súvisiace so vzdelávaním zamestnancov a identifikáciou ich vzdelávacích potrieb. Pojmy pracovníci a zamestnanci budeme pre potreby tejto práce považovať za synonymá.

1.1 Ľudské zdroje

Táto podkapitola vysvetľuje pojem ľudské zdroje, keďže identifikáciou ich vzdelávacích potrieb sa táto práca zaoberá, a preto vysvetlíme prečo sú pre firmu jedným z najdôležitejších zdrojov.

Pri úvahách o ľudskom kapitáli a významnej úlohe jeho pôsobenia v podniku sa v poslednej dobe viac hovorí o riadení ľudských zdrojov ako o personálnom riadení. Je to prístup orientovaný na personálne riadenie prejavujúce sa v dôraze na chápanie ľudí vo väčšej miere ako zdroje, do ktorých sa investuje, než ako nákladové položky. Medzi základné pojmy patrí v tejto oblasti ľudský kapitál, ľudské zdroje a ľudský potenciál.

Ak je **Ľudský kapitál** charakterizovaný ako súhrn vrodenných a získaných vedomostí, zručností, skúseností a návykov, ktorými ľudia disponujú, potom **Ľudské zdroje** predstavujú ľudí v pracovnom procese, nositeľov ľudského kapitálu a potenciálu. Ľudský kapitál ľudia vlastnia bez ohľadu na svoje pracovné zaradenie v organizácii. V prípade, že ľudia cieľavedome aktivizujú svoje schopnosti v činnostiach vedúcich k rozvoju podniku, hovoríme o **Ľudskom potenciáli**. Ľudský kapitál možno považovať za základňu ľudského potenciálu.¹

Podľa Bontisa a kol. „.....sú ľudské zložky organizácie tie zložky, ktoré sú schopné učenia sa, zmien, inovácie a kreatívneho úsilia, čo – ak je riadne motivované – zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie.“²

Práve ľudské zdroje sú zdroje, ktoré oživujú a uvádzajú do pohybu ostatné zdroje firmy: materiálne, finančné a informačné. Keďže pre organizáciu predstavujú ľudské

¹ Vodák, J. – Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, a.s., 2007.

² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 31.

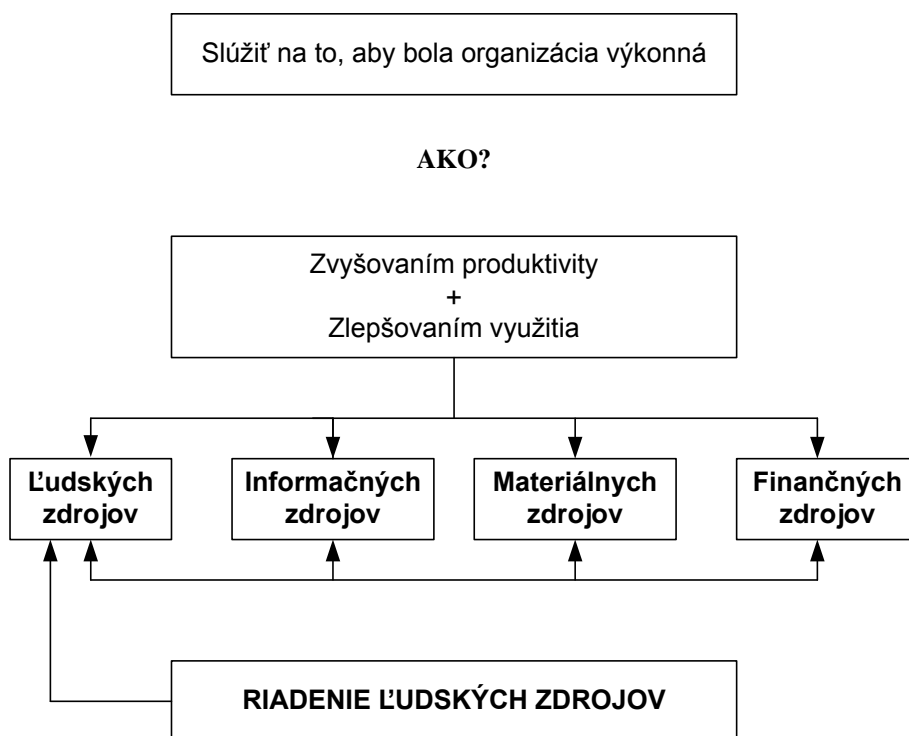
zdroje ten najcennejší a v rozvinutých trhových ekonomikách spravidla aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti organizácie, personálna práca v podobe tzv. riadenia ľudských zdrojov je jadrom a najdôležitejšou oblasťou riadenia organizácie.¹

1.2 Riadenie ľudských zdrojov

V tejto podkapitole ozrejmieme prečo je činnosti spojené s ľudskými zdrojmi potrebné riadiť a vymedzíme hlavné úlohy a činnosti riadenia ľudských zdrojov. Dôvodom zaradenia tejto podkapitoly je fakt, že rozvoj a vzdelávanie pracovníkov je jednou z hlavných úloh riadenia ľudských zdrojov.

Úlohou riadenia ľudských zdrojov je v najvšeobecnejšom poňatí slúžiť na to, aby bola organizácia výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval, tak ako to dokumentuje schéma č. 1:²

Schéma č. 1: Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov³



¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Management Press Praha, 2007. s. 13.

² To isté. s. 16.

³ To isté. s. 17.

Medzi hlavné **úlohy riadenia ľudských zdrojov** patrí:

1. zaraďovanie správneho človeka na správne miesto a snaha o to, aby bol neustále pripravený prispôbovať sa meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, tzv. tailoring, alebo „šitie“ pracovných úloh a pracovných miest na mieru pracovníkovi,
2. optimálne využívanie pracovných síl v organizácii, t.j. predovšetkým optimálne využívanie fondu pracovnej doby a optimálne využívanie pracovných schopností (kvalifikácie) pracovníkov,
3. formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov v organizácii,
4. personálny a sociálny rozvoj pracovníkov organizácie, t.j. rozvoj ich pracovných schopností, osobnosti, sociálnych vlastností, rozvoj ich pracovnej kariéry,
5. dodržiavanie zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv a vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie.¹

Vyššie uvedené úlohy riadenia ľudských zdrojov nachádzajú svoj konkrétny výraz v tzv. **personálnych činnostiach (službách, funkciách)**, medzi ktoré patria napr.: vytváranie a analýza pracovných miest, personálne plánovanie, získavanie, výber a prijímanie pracovníkov, hodnotenie pracovníkov, rozmiestňovanie pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru, odmeňovanie, vzdelávanie pracovníkov, pracovné vzťahy, starostlivosť o pracovníkov, personálny informačný systém, prieskum trhu práce, zdravotná starostlivosť o pracovníkov, činnosti zamerané na metodiku prieskumu, dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov.²

Ako hovorí Keep: „Jedným z primárnych cieľov riadenia ľudských zdrojov je vytváranie podmienok, v ktorých sa bude realizovať skrytý potenciál pracovníkov a zaistí sa ich oddanosť záležitostiam organizácie. Tento skrytý potenciál by mal byť chápaný nie iba ako schopnosť získavať a využívať nové zručnosti a znalosti, ale tiež ako doposiaľ nevyužitú bohatstvo myšlienok a nápadov o tom, ako by mohla byť činnosť organizácie lepšie usporiadaná a uskutočňovaná“³.

¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšírené a doplnené vydání. Management Press Praha, 2007. s. 16 – 18.

² To isté. s. 20 – 22.

³ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 444.

1.3 Rozvoj a vzdelávanie ľudských zdrojov v organizácii

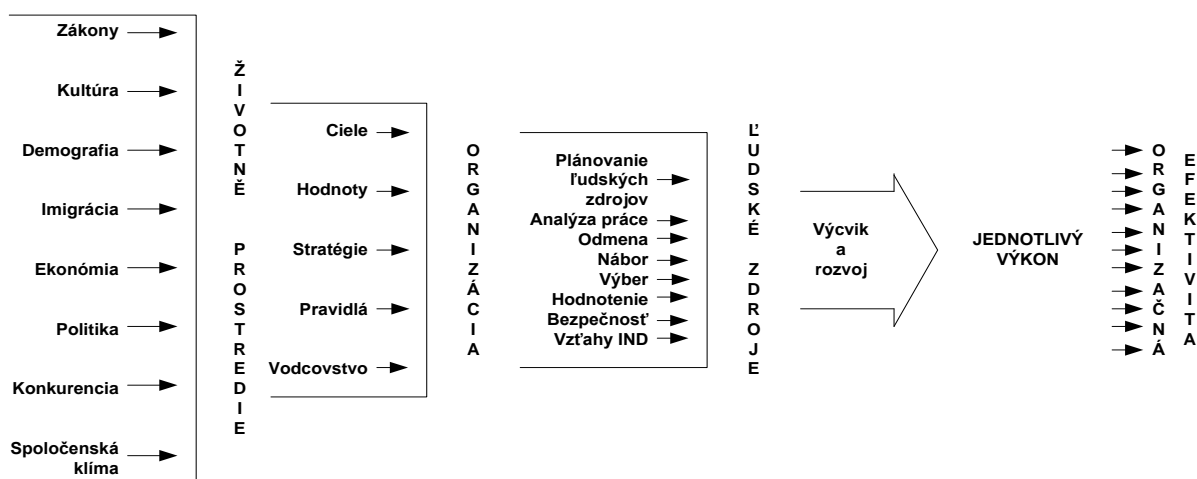
Úspešné firmy už dávno prišli na to, že dôležitým predpokladom ich úspechu sú spokojní a motivovaní zamestnanci. Jedným z východísk ako to dosiahnuť sú aj možnosti a perspektívy ďalšieho rozvoja a vzdelávania zamestnancov. V tejto podkapitole sa budeme venovať tejto problematike, pretože práve zisťovanie potrieb rozvoja a vzdelávania je cieľom práce.

„Strategický rozvoj ľudských zdrojov predstavuje široký a dlhodobý pohľad na to, ako politika a prax rozvoja ľudských zdrojov môže prispieť k uskutočneniu podnikových stratégií. Je podnikovo a podnikateľsky orientovaný a stratégia vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov ako súčasť strategického rozvoja ľudských zdrojov vyplývajú z podnikových stratégií a hrajú pozitívnu úlohu pri zabezpečovaní realizácie podnikových cieľov.“¹

V nasledujúcej časti vysvetlíme, prečo by mal rozvoj a vzdelávanie pracovníkov úzko súvisieť s celkovými cieľmi a smerovaním firmy.

Tak ako iniciatívy oddelenia riadenia ľudských zdrojov by mali byť úzko prepojené s hlavnými cieľmi a víziami budúceho rozvoja organizácie, rovnako aj výcvikové programy by mali vyplynúť zo záverov strategického plánovania a analýzy vonkajšieho prostredia. Dokumentuje to schéma č. 2.²

Schéma č. 2: Výcvik a rozvoj ako subsystém³



¹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vydání. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 443.

² Belcourt, M. – Wright, P. C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Grada Publishing, 1998. s. 18.

³ To isté. s. 18

Model výcviku a rozvoja, ktorý je uvedený v schéme č. 2, jasným spôsobom ilustruje spojitosť medzi cieľmi organizácie a vplyvom, ktorý by aktivity súvisiace s rozvojom ľudských zdrojov mali na dosahovanie týchto cieľov mať. Toto je tradičný prístup, keď potreby organizácie, ktoré sú ovplyvňované prostredím, určujú povahu činností v oblasti riadenia ľudských zdrojov vrátane výcviku a rozvoja. Novovznikajúce poňatie prevracia tento model: znalosti a vplyvy ľudských zdrojov vo firme ovplyvňujú povahu a charakter podnikania. Vychádzajú z tvrdenia, že intelektuálny kapitál zamestnancov je najdôležitejším zdrojom v organizácii. Inteligencia, schopnosti a zručnosti zamestnancov určujú, na aké trhy by firma mala vstúpiť. Zamestnanci sú konkurenčnou výhodou firmy.¹ Aký prístup sa uplatňuje v TASR priblížime v podkapitole 3.1.

Na to, aby boli ľudské zdroje, resp. ľudia v organizácii výkonnejší, sa musia neustále vyvíjať a pracovať na sebe. „Požiadavky na znalosti a schopnosti človeka v modernej spoločnosti sa stále menia a človek aby mohol fungovať ako pracovná sila, bol zamestnateľný, musí svoje znalosti a schopnosti permanentne prehľbovať a rozširovať. Už dávno pominuli časy, keď si človek po celú dobu svojej ekonomickej aktivity vystačil s tým, čo sa naučil počas prípravy na povolanie. Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom.“²

Podľa Armstronga je vzdelávanie nepretržitý proces, ktorý nielenže zvyšuje existujúce schopnosti, ale vedie aj k rozvíjaniu zručností, znalostí a postojov, ktoré pripravujú ľudí na budúce náročnejšie a z hľadiska úrovne i vyššie úlohy.³

Základným zákonom podnikania a úspešnosti akejkoľvek organizácie je flexibilita a pripravenosť na zmeny. Flexibilitu organizácie vytvárajú flexibilní ľudia, ktorí sú nielen pripravení na zmenu, ale zmenu aj akceptujú a podporujú ju. Zákonite sa tak starostlivosť o formovanie pracovných schopností pracovníkov organizácie v súčasnej dobe stáva zrejme najdôležitejšou úlohou personálnej práce. Súčasný charakter práce v organizáciách a najnovšie metódy riadenia však vyžadujú nielen pracovníkov náležite odborne pripravených a schopných si osvojiť nové odborné znalosti a schopnosti, ale aj pracovníkov so žiaducimi rysmi osobnosti a správaním. Preto už nestačia tradičné

¹ Belcourt, M. – Wright, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Grada Publishing, 1998. s. 19-20.

² Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Management Press Praha, 2007. s. 252.

³ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 462.

spôsoby vzdelávania pracovníkov, akými sú napr. zácvik, doškoľovanie, či preškoľovanie, ale stále viac ide o rozvojové aktivity zamerané na formovanie širšieho registra znalostí a schopností, než aký vyžaduje momentálne zastávané pracovné miesto, a v neposlednom rade i na formovanie osobnosti pracovníkov, formovanie ich hodnotových orientácií, prispôsobovanie ich kultúry kultúre organizácie.¹

1.3.1 Bariéry a argumenty v prospech uskutočňovania vzdelávania

Niektorí ľudia a podniky v podstate nie sú presvedčení o tom, že sa oplatí vzdelávať ľudí a že investície do rozvoja ľudí môžu prinášať priame výhody podniku a dosahovaniu jeho cieľov. Je mnoho príčin, v dôsledku ktorých manažment nevidí prínosy investícií do rozvojových vzdelávacích programov, a dáva preto prednosť iným prioritám. Často sú tieto príčiny vysvetľované napríklad takýmito tvrdeniami ako:

- efektívne dosahovanie výsledkov v manažérskych činnostiach je vrodené a veľa sa už naučiť nedá,
- je ľahšie vybrať ľudí, ktorí už potrebné zručnosti majú,
- nedokážeme odlíšiť vplyv vzdelávacích aktivít od iných faktorov ovplyvňujúcich výkonnosť ľudí,
- rozvoj a vzdelávanie na pracovisku ľudí odvádza od ich skutočnej práce,
- nie je dostatočne jasné kauzálne spojenie medzi vzdelávaním a dosahovaním výsledkov.

Vzdelávanie nie je a ani nemôže byť vždy odpoveďou na všetky problémy a výzvy existujúce v podniku. Nedostatok výkonnosti ešte neznamená, že vzniká potreba vzdelávania. Tá môže byť vyvolaná mnohými inými faktormi. Vzdelávanie môže byť jedným, nie však jediným riešením týchto problémov, brániacich podnikom v naplňovaní cieľov.²

Pretože každá organizácia funguje v určitom prostredí, s ktorého vplyvmi sa musí vyrovnávať a reagovať na zmeny, uvádzame niekoľko argumentov v prospech uskutočňovania rozvoja a vzdelávania pracovníkov:

¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Management Press Praha, 2007. s. 252.

² Vodák, J. – Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, a.s., 2007, s. 61-62.

- znalosti a schopnosti ľudí zastarávajú rýchlejšie vplyvom nových poznatkov a nových technológií,
- vplyvom zmien ľudských potrieb sa menia aj trhy výrobkov a služieb, čo si žiada pružnú reakciu organizácií a tiež ich pracovníkov,
- častejšie sa mení technika a technológia v organizáciách,
- zvyšuje sa premenlivosť podnikateľského prostredia,
- mení sa organizácia práce, povaha práce a spôsoby riadenia,
- globalizácia a internacionalizácia hospodárskych aktivít núti organizácie pohybovať sa, podnikat' a komunikovať v internacionálnom prostredí,
- starostlivosť o vzdelávanie a rozvoj zamestnancov spoluvytvára dobrú zamestnávateľskú povest' organizácie a uľahčuje získavanie a stabilizáciu pracovníkov.¹

1.3.2 Formovanie pracovných schopností človeka a formovanie pracovných schopností pracovníka organizácie

V úvode tejto podkapitoly poukážeme na rozdiel medzi formovaním pracovných schopností človeka a pracovníka organizácie. Predmetom ďalšieho záujmu bude formovanie pracovných schopností pracovníka organizácie. Zaradenie tejto podkapitoly súvisí s tým, že identifikovanie potrieb formovania pracovných schopností, resp. potrieb rozvoja a vzdelávania je cieľom tejto práce.

Človek sa počas svojho života učí, vyvíja, nadobúda nové schopnosti a zručnosti. Vo všeobecnosti rozoznávame *formovanie pracovných schopností človeka*, teda v priebehu celého jeho života, bez ohľadu na to, kedy, kde a z čej iniciatívy sa uskutočňuje. V prípade *formovania pracovných schopností pracovníka* ide o aktivitu organizovanú, podporovanú alebo umožnenú organizáciou v rámci jej personálnej a sociálnej práce. Formovanie pracovných schopností pracovníka je teda súčasťou formovania pracovných schopností človeka, a to tou súčasťou, v ktorej sa angažuje zamestnávateľská organizácia.

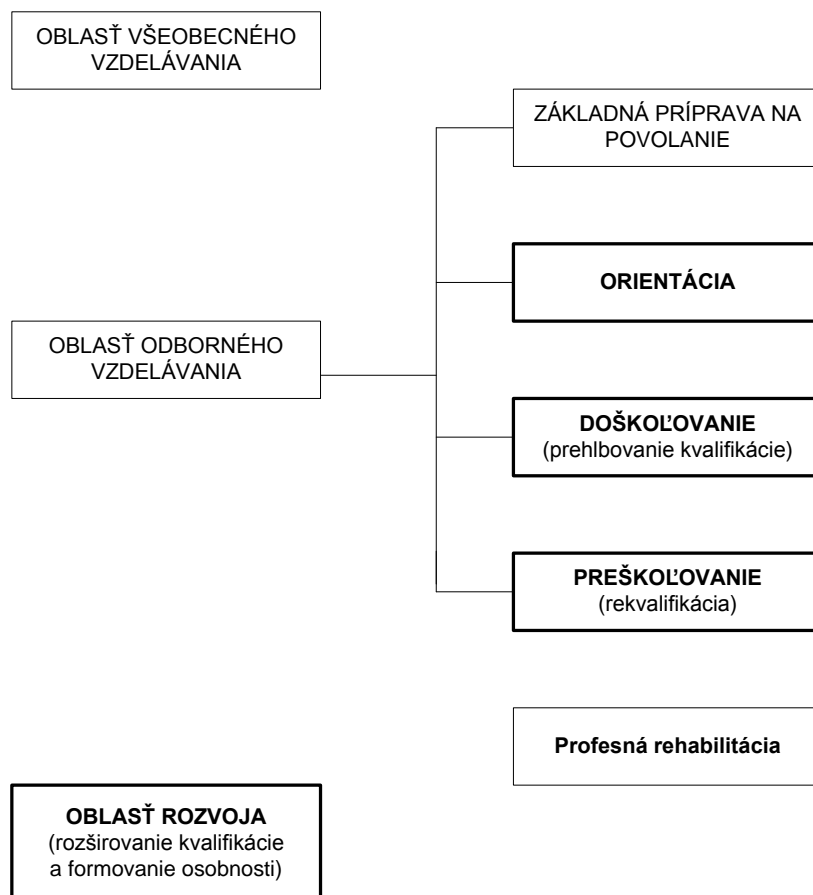
V systéme formovania pracovných schopností človeka sa obvykle rozlišujú tri oblasti:

- a) *oblasť všeobecného vzdelávania,***
- b) *oblasť odborného vzdelávania (oblasť odbornej/profesnej prípravy),***
- c) *oblasť rozvoja.*¹**

¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Management Press Praha, 2007. s. 252-253.

Podrobne tento systém a aktivity organizácie v ňom zobrazuje schéma č. 3:

Schéma č. 3: Systém formovania pracovných schopností človeka²



Poznámka: V zvýraznených rámečkoch a tučným písmom sú označené vzdelávacie a rozvojové aktivity, ktoré bývajú súčasťou vzdelávania pracovníkov v organizácii.

Pretože cieľom práce je identifikácia vzdelávacích potrieb pracovníkov konkrétnej organizácie, pre potreby tejto práce nás bude zaujímať oblasť odborného vzdelávania a oblasť rozvoja.

Pre oblasť *odborného vzdelávania resp. oblasť odbornej/profesnej prípravy* sa vo svete zaužívalo označenie training (v širšom slova zmysle). Táto oblasť je orientovaná na zamestnanie a zahŕňa jednak základnú prípravu na povolanie, jednak doškoľovanie alebo prehlbovanie kvalifikácie. Zvláštnym prípadom je preškoľovanie alebo rekvalifikácia. Stále častejšie sa do tejto oblasti zahŕňa aj tzv. orientácia pracovníkov. Organizácie sa spravidla angažujú v plnej miere pri orientácii pracovníkov

¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Management Press Praha, 2007. s. 254-255.

² To isté. s. 255.

a doškolení pracovníkov, prípadne i pri preškolení pracovníkov, ak k nemu dochádza z iniciatívy organizácie za účelom uspokojenia jej potrieb.

Oblasť rozvoja (ďalšie vzdelávanie, rozširovanie kvalifikácie) je orientovaná viac na kariéru pracovníka, ako na ním momentálne vykonávanú prácu. Formuje skôr jeho pracovný potenciál než kvalifikáciu, a vytvára tak z jedinca adaptabilný pracovný zdroj. V neposlednom rade formuje osobnosť jedinca tak, aby lepšie prispieval k plneniu cieľov organizácie a k zlepšovaniu medziľudských vzťahov v organizácii.¹

1.3.3 Systém vzdelávania pracovníkov v organizácii

V tejto podkapitole vysvetlíme, čo tvorí systém vzdelávania, kto je v ňom zaangažovaný a prečo je systematické vzdelávanie pre organizáciu také dôležité.

Do systému vzdelávania pracovníkov organizácie patria tieto vzdelávacie aktivity: orientácia, doškolenie, preškolenie iniciované organizáciou a rozvoj iniciovaný organizáciou. V systéme vzdelávania pracovníkov organizácie sa angažuje nielen personálny útvar (resp. oddelenie vzdelávania pracovníkov) či dokonca zvláštny útvar vzdelávania pracovníkov, ale tiež všetci vedúci pracovníci a odbory alebo iné združenia pracovníkov. Vzdelávanie pracovníkov je personálna činnosť, v ktorej sa najčastejšie vyskytuje úzka spolupráca organizácie s externými odborníkmi či špecializovanými vzdelávacími inštitúciami.²

Vodák a Kucharčíková rozlišujú tri prístupy k realizácii podnikového vzdelávania:

- **musí sa realizovať** – ide o základné požiadavky na vzdelávanie, často dané legislatívou a potrebou zručností, bez nich nie je možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce,
- **malo by sa realizovať** – ide o zručnosti, prinášajúce pravdepodobne podniku úžitok, napr. manažérske zručnosti,
- **podnik ho chce realizovať** – pričom prínosy nemusia byť okamžite viditeľné, ale sú zrejmé v dlhodobom horizonte, napr. podpora vytvárania požadovanej podnikovej kultúry.³

¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Management Press Praha, 2007. s. 255-257.

² To isté. s. 258.

³ Vodák, J. – Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, a.s., 2007, s. 63.

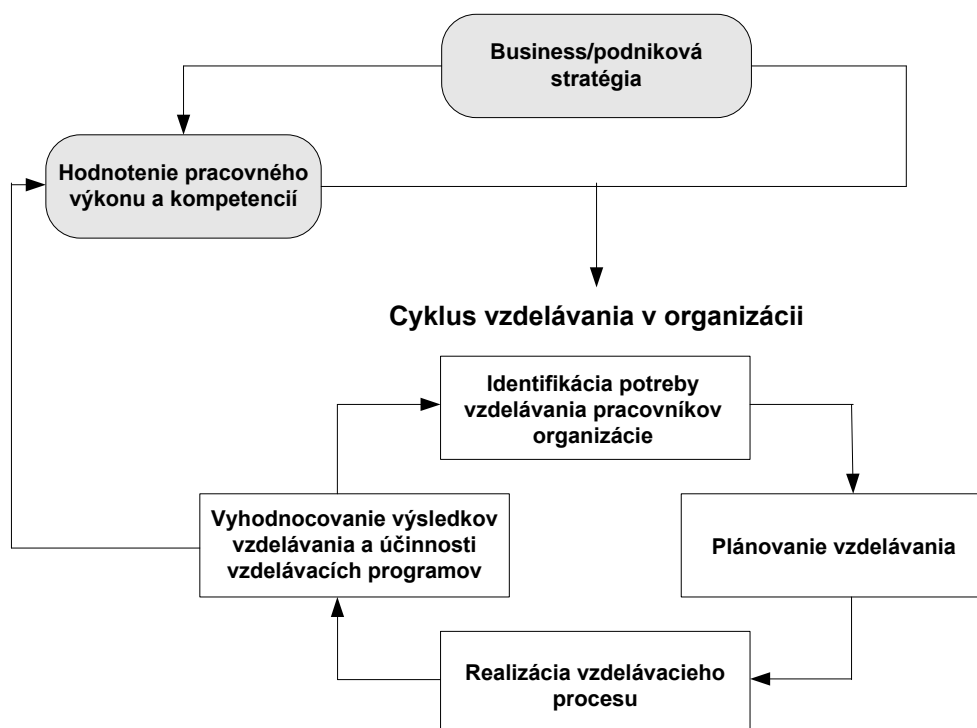
Možno by bolo zaujímavé uskutočniť prieskum a zistiť, aké percentuálne zastúpenie majú jednotlivé prístupy k realizácii vzdelávania v slovenských podnikoch. O prístupe k vzdelávaniu v TASR hovorí kapitola 5.

1.3.4 Systematické vzdelávanie pracovníkov v organizácii a jeho prednosti

Prvou z činností systematického vzdelávania je identifikácia vzdelávacích potrieb. Návrh metodiky identifikácie vzdelávacích potrieb je cieľom tejto práce, preto je nevyhnutné na tomto mieste vysvetliť aj pojem systematické vzdelávanie pracovníkov.

Najefektívnejším vzdelávaním pracovníkov v organizácii je dobre organizované systematické vzdelávanie. Je nevyhnutne späté s hodnotením pracovníkov (ich pracovného výkonu a kompetencií). Iba na základe hodnotenia pracovníkov je možné koncipovať vzdelávanie a rozvoj.¹ „Aby vzdelávanie nebolo náhodné a nepravidelné, aby bolo efektívne a zaručilo podniku návratnosť vložených prostriedkov, musí byť systematické a vychádzať z celkovej podnikovej stratégie.“²

Schéma č. 4: Základný cyklus systematického vzdelávania pracovníkov organizácie³



¹ Hroník, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. Grada Publishing, a.s., 2007. s.134.

² Vodák, J. – Kucharčíková, A. *Efektivní vzdelávání zaměstnanců*. Grada Publishing, a.s., 2007, s. 64.

³ Hroník, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 134.

Vlastný cyklus vzdelávania začína identifikáciou potrieb vzdelávania pracovníkov organizácie. Nasleduje fáza plánovania vzdelávania – riešia sa otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníkov, ktorých sa bude vzdelávanie týkať, oblastí, obsahu, metód vzdelávania a pod. Treťou fázou je vlastný proces vzdelávania, t.j. realizácia vzdelávacieho procesu. Poslednou fázou je vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania a vyhodnocovanie účinnosti vzdelávacieho programu a použitých metód. V tejto fáze sa objavujú skutočnosti, na ktoré sa prihliada v ďalšom cykle, predovšetkým vo fázach identifikácie potrieb vzdelávania a plánovania vzdelávania.¹

Systematické vzdelávanie pracovníkov organizácie má mnoho výhod, napr.:

- neustále organizácii dodáva náležite odborne pripravených pracovníkov bez často zložitého vyhľadávania na trhu práce,
- neustále zlepšuje kvalifikáciu, znalosti, schopnosti a osobnosť pracovníkov,
- umožňuje priebežné formovanie pracovných schopností pracovníkov podľa špecifických potrieb organizácie,
- prispieva k zlepšovaniu pracovného výkonu, produktivity práce i kvality výrobkov a služieb výraznejšie ako iné spôsoby vzdelávania,
- umožňuje neustále zdokonaľovanie vzdelávacích procesov tým, že skúsenosti z predchádzajúceho cyklu a berú do úvahy v nasledujúcom cykle,
- zlepšuje vzťah pracovníkov k organizácii a zvyšuje ich motiváciu,
- zvyšuje atraktivitu organizácie na trhu práce a uľahčuje získavanie a stabilizáciu pracovníkov.²

„Investície podnikov do vzdelávania a rozvoja vlastných ľudí sú nástrojom pritiahnutia a stabilizácie ľudského kapitálu a stávajú sa tiež nástrojom dosahovania lepšej návratnosti týchto investícií.“³

¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Management Press Praha, 2007. s. 259.

² To isté. s. 259-260.

³ Vodák, J. – Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, a.s., 2007, s. 69.

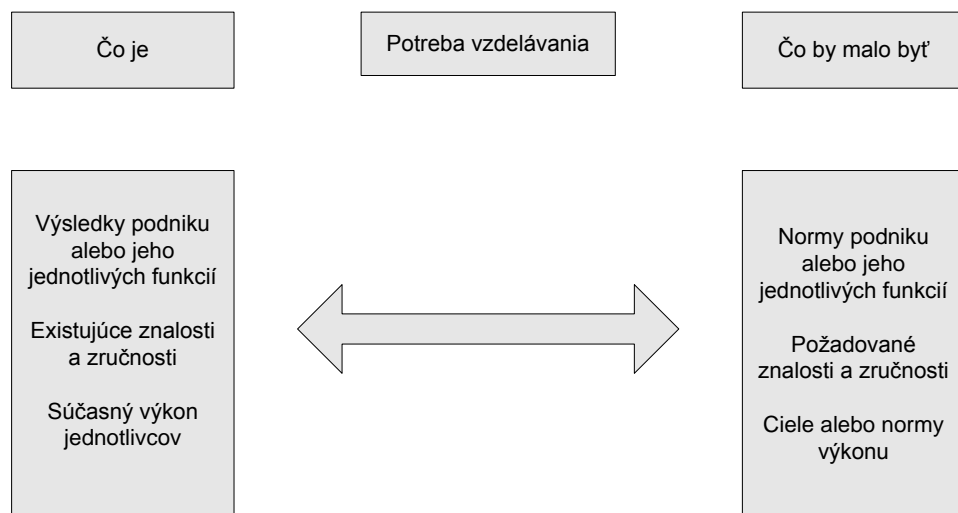
1.4 Vzdelávacie potreby a ich identifikácia

Obsahom tejto kapitoly je charakteristika pojmu vzdelávacie potreby. Pretože návrh metodiky identifikácie vzdelávacích potrieb v prostredí konkrétnej organizácie je cieľom práce, je potrebné tento pojem vysvetliť.

„Geroy efektívnym spôsobom sumarizoval analýzu potrieb ako rad plánovaných činností, ktorých zmyslom je preskúmanie zručností, znalostí, kultúrnych skutočností, systémových charakteristík a charakteristík vnútorného a vonkajšieho prostredia s cieľom ovplyvnenia výkonu organizácie. Cieľom analýzy potrieb je uskutočniť identifikáciu rozdielu medzi tým „čo je“ a tým „čo je žiaduce“.“¹

Pre názornosť uvádzam schému:

Schéma č. 5: Vzdelávacie potreby²



Analýza potrieb spočíva v zhromažďovaní informácií o súčasnom stave znalostí, schopností a zručností pracovníkov, o výkonnosti jednotlivcov, tímu a podniku, a v porovnávaní zistených údajov s požadovanou úrovňou. Identifikácia dáva odpoveď napríklad na tieto otázky:

- Je výkonnosť v predmetných zručnostiach skutočne nevyhnutná?
- Je zamestnanec skutočne odmeňovaný za ovládanie týchto zručností?

¹ Belcourt, M. – Wright, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Grada Publishing, 1998. s. 35.

² Bartoňková, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. Univerzita Palackého v Olomouci. Olomouc 2008. s. 104.

- Podporuje v skutočnosti manažment požadované správanie?
- Aké ďalšie bariéry výkonnosti ešte existujú?

Výsledkom analýzy je zistenie medzier vo výkonnosti, ktoré je potrebné eliminovať, so zameraním na také, ktoré je možné odstrániť vzdelávaním.¹

Jednotlivé druhy vzdelávacích potrieb, zdroje pre ich analýzu, metódy, techniky a spôsoby identifikácie vzdelávacích potrieb budeme aplikovať v ďalšej časti práce na konkrétne firemné prostredie TASR.

¹ Vodák, J. – Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, a.s., 2007, s. 69.

2. Kompetencie

V predchádzajúcej kapitole sme uviedli, že rozvoj a vzdelávanie pracovníkov je možné koncipovať na základe hodnotenia buď pracovného výkonu, alebo kompetencií pracovníkov. V podmienkach TASR sme sa rozhodli pre hodnotenie kompetencií a resp. kompetenčného modelu, pretože ho považujeme za univerzálny nástroj použiteľný vo viacerých oblastiach riadenia ľudských zdrojov. Kompetenčný model nachádza svoje uplatnenie tiež pri identifikácii vzdelávacích potrieb pracovníkov, kde umožňuje jasne definovať schopnosti, zručnosti a znalosti ktoré by zamestnanec mal mať.

Rast technickej náročnosti výroby, otváranie trhov a neustály rast konkurencie vyžadujú, aby sa podniky zaujímali o technické zdokonaľovanie svojich výrobných procesov, zvyšovanie kvality produkcie a služieb a zavádzanie informačných technológií. Pre podniky je dôležité, aby s vyspelými technológiami pracovali ľudia technicky, vedomostne ale i fyzicky zdatní, schopní pružne reagovať na uvedené zmeny, zároveň ľudia tvoriví, schopní realizovať inovácie. Je potrebná schopnosť tímovej práce, vhodného vedenia a pozitívnej motivácie podriadených a tiež schopnosť úspešnej komunikácie a spolupráce so zákazníkmi. Uvedené skutočnosti vytvárajú na podniky tlak, aby pochopili, že nevyhnutná je tiež investícia do ľudského kapitálu ich zamestnancov a rozvíjanie ich kompetencií.¹

Competence a competency

Pojem competency sa prvýkrát objavil u Boyatzisa, ktorý na základe výskumu zistil, že existuje celý rad faktorov odlišujúcich úspešného manažéra od menej úspešného. Pre správne pochopenie pojmu kompetencie je potrebné rozlíšiť pojmy competence a competency.

Competence predstavuje pojem z oblasti práce, ku ktorej je daná osoba spôsobilá alebo ktorú je oprávnená vykonávať. Zodpovedá pojmu **kvalifikácia** alebo **odborná spôsobilosť**.

Competency sa vzťahuje k rysom správania podmieňujúcim primeranú výkonnosť. Tento termín môžeme nahradiť pojmom **schopnosť**.² V prípade použitia pojmu

¹ Vodák, J. – Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, a.s., 2007. s.54

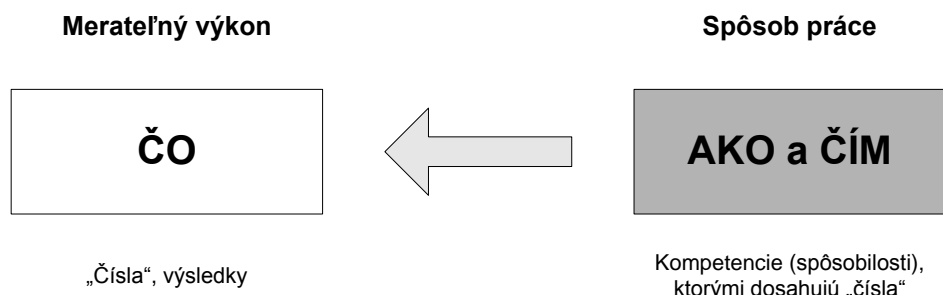
² To isté. s. 54

kompetencia v ďalšom texte budeme mať na mysli práve význam pojmu „competency“ v zmysle spôsob chovania, schopnosť pracovníka.

Kompetencia a kompetenčný model

Kompetencia je súbor znalostí, zručností, skúseností a vlastností, ktorý podporuje dosiahnutie cieľa. Tento súbor pozorujeme vo vzorke správania. Vzorke správania v ktorej môžeme identifikovať viacero kompetencií, je definovaná časovo a logicky ohraničenou časťou správania. Kompetencie teda nie sú iba zručnosti. Sú to pozorovateľné spôsoby, pomocou ktorých dosahujeme efektívne výkony, tak ako to ukazuje schéma č. 6:

Schéma č. 6: Vzťah spôsobu práce a výkonu¹



Kompetencia je podľa Woodruffovho prístupu správanie, ktoré vedie k očakávanému výsledku. Pokiaľ je pracovník kompetentný, teda plní zverenú úlohu dobre alebo na vynikajúcej úrovni, znamená to, že sú splnené tri predpoklady:

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

Aby pracovník mohol byť kompetentný, musia byť všetky tri podmienky splnené súčasne.²

¹ Hroník, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 61-62.

² Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing, 2004. s. 26-27.

2.1 Druhy kompetencií

Spencer a Spencer delia kompetencie do dvoch kategórií podľa toho, ako môžu predpovedať výkon v určitej pozícii:

- **Prahové kompetencie** sú základné charakteristiky (obyčajne vedomosti alebo základné zručnosti, ako napríklad schopnosť vyplniť formulár či vyhodnotiť denné výsledky), ktoré každý potrebuje pre danú pozíciu ako minimálne, aby splnil pridelené úlohy. Avšak tieto kompetencie nerozlišujú medzi pracovníkmi vynikajúcimi a priemernými.
 - **Odlišujúce kompetencie** odlišujú nadpriemerné vynikajúce výkony od podpriemerných. Vytvárajú akúsi nadstavbu nad prahové kompetencie. Napríklad kompetencia dosahovanie cieľov, vyjadrená vlastným stanovením vyšších cieľov, než aké stanovila organizácia, rozlišuje nadpriemerného predajcu od priemerného.
- Podobné členenie kompetencií používa Schroder, ktorý rozlišuje **základné kompetencie (basic competencies)** a **kompetencie vysokého výkonu (high performance competencies)**.

Iný pohľad na delenie kompetencií použil Tyron. Je založený na type práce a na ňom naviazaných potrebných zručnostiach. Výsledný profil konkrétnej pozície vzniká ako kombinácia zručností z troch nasledujúcich kategórií:

- **Manažérske kompetencie** sa skladajú zo zručností a schopností, ktoré prispievajú k vynikajúcemu výkonu v roli manažéra, napr.: riešenie konfliktov, koučovanie zamestnancov a delegovanie, hodnotenie zamestnancov, výber zamestnancov.
- **Interpersonálne kompetencie** sú nevyhnutné pre efektívnu komunikáciu a budovanie pozitívnych vzťahov s ostatnými. Sú dôležité v každej pozícii, v ktorej prichádzame do kontaktu s inými ľuďmi, napr.: aktívne počúvanie/empatia, vyjednávanie, prezentačné schopnosti, spolupráca.
- **Technické kompetencie** sú tvorené súborom zručností, vzťahujúcich sa ku konkrétnej funkcii. Zaisťujú, že zamestnanec je schopný úspešne plniť úlohu alebo sériu úloh, ktoré sú typické pre jeho prácu a zároveň veľmi odlišné od práce iných špecialistov, napr.: účtovníctvo/financie, riešenie problémov a rozhodovanie, programovanie, zostavovanie rozpočtu.¹

¹ Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R. *Manažérske kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing, 2004. s. 32 – 35.

„Ak chce byť podnik úspešný v dynamickom prostredí, je potrebné hľadať kompetencie, ktoré budú maximalizovať jeho úspešnosť vo viacerých rovinách. V takomto prípade sa kompetencie delia na:

- **klúčové** – charakteristické pre všetkých zamestnancov;
- **tímové** – spoločné pre navzájom závislé a často projektovo orientované tímy zamestnancov;
- **funkčné** – napr. obchod, marketing, financie, logistika a pod.;
- **vodcovské a manažérske** – potrebné pre vedenia a riadenie kolektívu ľudí.“¹

2.2 Klúčové kompetencie

Nemajú priamy vzťah ku konkrétnemu pracovnému miestu, predstavujú akúsi „všeobecnejšiu kvalifikáciu“ bez nárokov na konkrétne pracovné miesto. Zahŕňajú celé spektrum kvalifikácií, nie však iba úzko odborných, a preto majú tiež dlhšiu životnosť. Orientácia na úspech – tým sú klúčové kompetencie, teda znalosti, schopnosti a zručnosti, ktoré nie sú viazané na žiadnu určitú činnosť, ale otvárajú človeku možnosť pôsobiť v mnohých funkciách a na mnohých pozíciách a úspešne zvládavať prekvapivé zmeny vo svojom pracovnom živote.²

Belz a Siegrist, ktorí zaviedli pojem klúčové kompetencie, podávajú nasledujúcu štruktúru klúčových kompetencií:

„1. Sociálne kompetencie:

- schopnosť práce v tíme,
- kooperatívnosť,
- schopnosť čeliť konfliktným a stresovým situáciám,
- komunikatívnosť (komunikačné zručnosti).

2. Kompetencie vo vzťahu k vlastnej osobe:

- kompetentné zaobchádzanie so sebou samým, nakladanie s vlastnou hodnotou,
- byť svojim vlastným manažérom,
- schopnosť reflexie voči sebe samému,
- vedomé rozvíjanie vlastnej hodnoty,

¹ Vodák, J. – Kucharčíková, A. *Efektívni vzdelávaní zamestnanců*. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 56.

² Veteška, J. – Tureckiová, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Grada Publishing, a.s., 2008. s. 45.

- schopnosť posúvať sám seba (motivácia) a ďalej sa rozvíjať.

3. Kompetencie v oblasti metód:

- plánovite, so zameraním na cieľ, uplatňovať odborné znalosti,
- vypracovávať tvorivé, neortodoxné riešenia,
- štruktúrovať a klasifikovať nové informácie,
- dávať veci do kontextu a poznávať súvislosti,
- kriticky preskúmať v záujme dosiahnutia žiaducich inovácií a zmien,
- zvažovať šance a riziká.¹

Kľúčové kompetencie sú výnimočným a jedinečným zdrojom organizácie a jednotlivcov, ktorí nimi disponujú. Tieto kompetencie sú hlavnými hodnotami z hľadiska tvorivosti, zdrojov a tiež hlavnou zbraňou, ako uspieť v konkurencii.²

Životný cyklus kompetencií

Dynamika biznisu spôsobuje, že kompetencie, ktoré sú postačujúce k úspešnému fungovaniu dnes, zajtra už nebudú k udržaniu konkurencieschopnosti firmy stačiť. A naopak: význam niektorých kompetencií, ktorý je dnes mimoriadny, už nebude v zmenených podmienkach, ktoré nastanú, tak veľký. Pri niektorých kompetenciách preto môžeme jasne pozorovať, že majú svoj „životný cyklus“: vynárajú sa, ich dôležitosť rastie, meniacimi sa okolnosťami ustupujú do úzadia alebo sa vytrácajú úplne. Podľa strategického zámeru firmy je možné usúdiť, aké kompetencie budú pre jeho úspešnú realizáciu rozhodujúce. Rozvojové programy, ktoré pripravujú manažerov na budúce požiadavky, sú pre dlhodobú úspešnosť firmy najväčším prínosom.³

¹ Veteška, J. – Tureckiová, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Grada Publishing, a.s., 2008. s. 49.

² To isté. s. 54.

³ Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing, 2004. s. 41

3. Identifikácia vzdelávacích potrieb v TASR

V úvode tejto kapitoly predstavíme Tlačovú agentúru Slovenskej republiky (TASR), jej poslanie, ciele, portfólio produktov a služieb, históriu, organizačnú štruktúru, prácu personálneho oddelenia a spôsob vzdelávania zamestnancov. Cieľom tejto kapitoly ako aj celej práce bude návrh metodiky identifikácie vzdelávacích potrieb pracovníkov TASR s vyústením do návrhu kompetenčných modelov pre zamestnancov TASR všeobecne a pre obchodných manažérov TASR.

3.1 Tlačová agentúra Slovenskej republiky (TASR)

TASR je zriadená zákonom č. 385/2008 Z. z. o Tlačovej agentúre Slovenskej republiky a o zmene niektorých zákonov z 23. septembra 2008. TASR je verejnoprávna, národná, nezávislá, informačná inštitúcia, ktorá poskytuje službu verejnosti v oblasti spravodajstva. Tlačová agentúra Slovenskej republiky používa skratku TASR.

Hlavnou činnosťou TASR je služba verejnosti v oblasti spravodajstva. Služba verejnosti v oblasti spravodajstva je vyhľadávanie aktuálnych, včasných, overených, neskreslených a nestranných informácií, ktoré sú spracovávané formou textových súborov, zvukových záznamov, zvukovo-obrazových záznamov, obrazových záznamov alebo multimediálnych záznamov a sú sprostredkované v domácom a zahraničnom agentúrnom spravodajstve, ako aj uchovávanie zhromaždených informácií a ich sprístupňovanie. TASR vykonáva úlohy vo verejnom záujme v súlade s § 3 ods. 5 zákona č. 385/2008 Z. z.¹

Orgány TASR

Orgány Tlačovej agentúry Slovenskej republiky sú:

- a) správna rada,
- b) generálny riaditeľ.

Správna rada má päť členov. Štyroch členov správnej rady volí a odvoláva Národná rada Slovenskej republiky a jedného člena správnej rady volia a odvolávajú zamestnanci agentúry. Funkčné obdobie člena správnej rady je päť rokov.

¹ Výročná správa o činnosti a hospodárení TASR za rok 2009

Generálny riaditeľ je štatutárnym orgánom TASR, ktorý riadi jej činnosť a koná v jej mene. Generálny riaditeľ rozhoduje o všetkých otázkach týkajúcich sa agentúry, ktoré nepatria podľa zákona do pôsobnosti správnej rady. Generálneho riaditeľa volí a odvoláva správna rada. Funkčné obdobie generálneho riaditeľa je päť rokov. Podmienky na výkon funkcie generálneho riaditeľa upravuje zákon o TASR.

Hodnoty TASR

Tlačová agentúra je pri tvorbe a distribúcii svojho spravodajstva slobodná, jej spravodajstvo vo svojom vyznení nesmie pôsobiť v prospech nikoho ani proti nikomu. Spravodajstvo TASR je rýchle, vyvážené, objektívne. Prináša multimedialne informácie bez ohľadu na ich komerčnú hodnotu.

Ciele TASR

Cieľom TASR je byť dlhodobo úspešnou a zákazníkmi aj verejnosťou preferovanou tlačovou agentúrou. TASR chce prostredníctvom tímu profesionálov ponúkať kvalitné a rýchle správy, ale i pridané hodnoty k správam vo forme sumárov, backgroundov, chronológií i offline produktov tak, aby agentúra bola čo najužitočnejšia pre klientov i pre verejnosť.

Spoločenská zodpovednosť a spokojnosť zákazníkov

Tlačová agentúra koná s vedomím spoločenskej zodpovednosti, s vysokým rešpektom k svojim klientom.

Organický kontinuálny rast

TASR sa chce neustále zlepšovať, prinášať klientom i verejnosti čoraz lepšie informácie v podobách, ktoré rešpektujú najnovšie technologické trendy. Zámerom je prinášať čo najkvalitnejšie informácie pre slobodné utváranie názorov.¹

Portfólio produktov a služieb

Portfólio produktov a služieb TASR v súčasnosti tvoria tieto skupiny produktov a služieb:

1. ONLINE SPRAVODAJSTVO A SLUŽBY

¹ Výročná správa o činnosti a hospodárení TASR za rok 2009

- je k dispozícii zákazníkom v reálnom čase, tzn. hneď po vyjdení v spravodajskom servise TASR. Konkrétne je to slovné spravodajstvo (členené na domáci, zahraničný, ekonomický, športový, exportný (v angličtine a nemčine) servis, Easy servis a multimedialny servis) + obrazové spravodajstvo, audio spravodajstvo, video spravodajstvo, HOTLINE servis a výsledky 3. až 5. futbalovej ligy;

2. OFFLINE PRODUKTY A SLUŽBY

- nie sú zákazníkom k dispozícii v reálnom čase, ale s určitým časovým posunom. Patria medzi ne: monitoring spravodajstva TASR, bulletin v slovenskom jazyku (Denné ekonomické informácie, Banky a financie, Energetika, Automobilový priemysel, Stavebníctvo a reality, Bulletin pre zahraničných Slovákov), bulletin v anglickom jazyku (Daily news monitor, Economy and Business, Slovak weekly news, Review of the News), rešerše a Plážové noviny;

3. OSTATNÉ PRODUKTY a SLUŽBY

- je to hlavne PR Servis (tzv. OTS služba) a archívne databázy správ: slovné, zvukové, video spravodajstvo a obrazové spravodajstvo, Európska únia, NATO, Legislatíva, Svetové finančníctvo a bankovníctvo, Medzinárodné organizácie, Chronológie, Ľudia a Krajiny.

Klienti TASR

Klientov agentúry môžeme rozdeliť na základe typu odberateľa do týchto 3 skupín:

- mediálni odberatelia – printové a elektronické médiá (televízie a rádiá), webové stránky,
- súkromní odberatelia – finančné inštitúcie, PR agentúry, monitorovacie agentúry, súkromné firmy,
- štátna správa a verejní odberatelia – štátne inštitúcie a úrady, ministerstvá, politické strany, samospráva.

Právne a obchodné postavenie TASR

TASR je právnická osoba zriadená zákonom, zapísaná v obchodnom registri. Za činnosť TASR zodpovedá generálny riaditeľ.

Vízia TASR

Víziou TASR je stať sa lídrom na trhu agentúrneho spravodajstva na Slovensku.

Súčasný vývoj TASR

Keďže súčasný vývoj v TASR súvisí predovšetkým so zmenou vedenia v apríli 2007, veľmi stručne priblížime zmeny a vývoj v agentúre práve za obdobie posledným troch rokov.

V apríli 2007 bol vládou vymenovaný nový generálny riaditeľ TASR. V nadväznosti na túto zmenu došlo k zmene takmer celého vedenia TASR, ktoré sa rozšírilo o riaditeľa pre stratégie. Nový generálny riaditeľ so svojím tímom spustil projekt revitalizácie TASR, ktorý spočíval v riešení organizačných, technologických a produktových otázok. Znížil sa počet zamestnancov o 30 %, zmenil sa pomer redaktorov a obslužného personálu zo 60 : 40 na súčasných 91 : 9 v prospech redaktorov a tvorivých pracovníkov.

Za ostatné tri roky došlo v organizácii k mnohým pozitívnym zmenám, z ktorých spomenieme iba tie najzásadnejšie: modernizácia technologického vybavenia redakcií, zmena redakčného systému, redizajn webového portálu TASR, nové logo, množstvo nových produktov, plusový hospodársky výsledok, prijatie nového zákona o TASR, ktorý zmenil postavenie agentúry – od 01.01.2009 sa zmenila z príspevkovej na verejnoprávnu – a prvýkrát v histórii TASR bola zvolená jej správna rada. Vďaka všetkým týmto zmenám sa zlepšilo aj postavenie TASR na trhu agentúrneho spravodajstva a vnímanie agentúry u odbornej verejnosti.

3.2 Vzdelávanie v TASR

V tejto časti sa pokúsime aplikovať jednotlivé prístupy k vzdelávaniu, tak ako sú vysvetlené v podkapitole 1.3.3, na podmienky v TASR:

- **musí sa realizovať** – sem môžeme zaradiť predovšetkým vzdelávanie zamestnancov určené legislatívou, napr. povinné školenia BOZP, školenia pracovníčok ekonomického úseku vyplývajúce zo zmeny zákonov, niektoré školenia pracovníkov úseku informačných technológií súvisiace so zmenou používanej techniky a technológií, tiež sem môžeme zaradiť sériu školení určených pre redaktorov na získanie odborných zručností pre prácu s videotechnikou. Potreba týchto školení redaktorov vznikla v súvislosti so zavedením nového produktu TASR – video servisu. Do tejto kategórie tiež patria školenia pre prácu s novým ekonomickým softvérom určené pracovníčkam ekonomického oddelenia, organizované dodávateľskou firmou, či

školenia určené obchodným manažérom pre prácu s CRM systémom pre správu agendy oddelenia ochodu a marketingu, tiež organizované dodávateľskou firmou;

- **malo by sa realizovať** – v tomto prípade ide o zručnosti, ktoré pravdepodobne prinesú podniku úžitok. Do tejto kategórie môžeme zaradiť napr. seminár „Predajné zručnosti“, ktorého sa zúčastnili pracovníci obchodného oddelenia TASR. Prvotným impulzom pre uskutočnenie tejto vzdelávacej akcie bola potreba zvýšenia efektivity práce obchodníkov, získania vedomostí a zručností z oblasti napr. obchodníckej stratégie, nákupného správania, riadenia predajného času tak, aby sa premietli aj do zvýšenia tržieb spoločnosti;
- **podnik ho chce realizovať** – charakteristickým znakom tohto prístupu je, že jeho prínosy nemusia byť hneď viditeľné. Typickým príkladom je spustenie projektu „TASR do každej školy“ v spolupráci s Ministerstvom školstva Slovenskej republiky. Cieľom projektu je prispieť k mediálnej výchove na všetkých typoch škôl na Slovensku prostredníctvom bezplatného prístupu do spravodajstva TASR. Agentúra tiež ponúka žiakom a študentom možnosť spoluvytvárať „školský servis“, a to zaslaním vlastného príspevku. TASR si touto cestou investície do budúcnosti možno buduje tím potenciálnych spolupracovníkov – redaktorov/novinárov.

Rozvoj zamestnancov a strategické plány firmy

V TASR sa vo všeobecnosti uplatňuje skôr tradičný prístup k vzájomnému vzťahu strategických plánov v TASR a rozvoja zamestnancov. Teoreticky sme túto problematiku priblížili v podkapitole 1.3. Keďže podnikové ciele a stratégie TASR sú určované a ovplyvňované predovšetkým dopytom a konkurenciou, aj potreby rozvoja a vzdelávania zamestnancov sú určované prostredím, potrebami a požiadavkami trhu.

V oblasti rozvoja zamestnancov TASR existujú nedostatky predovšetkým v oblasti rozvoja vedúcich pracovníkov. Konkrétne je to absencia rozvojových aktivít v oblasti vedenia ľudí a komunikácie a tiež v oblasti jazykového vzdelávania a práce s osobnými počítačmi.

Bariéry vzdelávania v TASR

Z rozhovoru s vedením TASR vyplynulo, že jednou z hlavných bariér vzdelávania je nedostatok financií. Rok 2009 bol pre TASR po dlhých rokoch rokom dosiahnutia kladného hospodárskeho výsledku. Prioritné investičné postavenie má v súčasnosti obnova techniky a technológie, čo úzko súvisí aj so zavádzaním nových produktov

(napr. video servis, HOTLINE servis). Ďalšou bariérou je nestabilné portfólio produktov TASR, ktoré sa ešte mení a vyvíja. So zmenami, ktorými TASR po zmene vedenia prechádza, súvisí aj nestabilný a stále sa vyvíjajúci tím pracovníkov predovšetkým v jednotlivých redakciách. Fluktuáciu najmä mladých redaktorov a zamestnancov sa podarilo znížiť, ale stále je na úrovni, ktorá nie je zárukou aspoň čiastočnej návratnosti finančných prostriedkov investovaných do systematického vzdelávania pracovníkov. Jednou z príčin fluktuácie je nepochybne aj horšie finančné ohodnotenie redaktorov vo verejnoprávnej inštitúcii v porovnaní so súkromnou firmou. Za bariéru vzdelávania v agentúre možno považovať aj fakt, že v TASR neexistuje oddelenie rozvoja a vzdelávania zamestnancov, resp. osoba zodpovedná za tieto činnosti a za proces systematického vzdelávania.

Výhody vzdelávania

Medzi hlavné argumenty v prospech uskutočňovania vzdelávania v TASR patrí pripravenosť organizácie a predovšetkým schopnosť jej pracovníkov reagovať na zmeny v technike a technológiách (už spomínaná práca s videotechnikou, nový účtovný systém), zmeny na trhu výrobkov a služieb (vývoj a zavedenie už spomínaných nových produktov a služieb) alebo zmeny podnikateľského prostredia. Investície do rozvoja a vzdelávania pracovníkov pomáhajú stabilizovať tímy pracovníkov a vytvárať dobrú povest' organizácie. Aj vďaka vzdelávaniu zamestnancov, hoci v obmedzenom rozsahu, sa v TASR postupne darí znižovať už spomínanú fluktuáciu a postupne stabilizovať pracovné tímy.

Subjekty v systéme vzdelávania

V systéme vzdelávania TASR sa angažujú predovšetkým externé vzdelávacie inštitúcie a organizácie a tiež firmy dodávajúce techniku a technológie (nový redakčný systém, videotechnika, nový ekonomický softvér, CRM systém). Organizačne je do systému vzdelávania zapojený aj personálny úsek a všetci vedúci pracovníci jednotlivých úsekov a redakcií.

Systematické vzdelávanie v TASR

Systematické vzdelávanie zahŕňajúce jednotlivé činnosti tak, ako boli vysvetlené v kapitole 1.3.4 (identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania, realizácia vzdelávania, vyhodnotenie výsledkov vzdelávania), v TASR existuje v obmedzenej

forme. Je spojené predovšetkým so zavádzaním novej techniky a technológie alebo nových produktov a služieb. Vedenie TASR si samozrejme uvedomuje význam a prednosti systematického vzdelávania, no jeho realizácii bránia bariéry, ktoré sme uviedli vyššie. Vzdelávanie je vo veľkej miere realizované ad hoc, hneď po tom, ako vznikne vzdelávacia potreba, najčastejšie v rámci prístupu „musí sa realizovať“, ako sme to uviedli vyššie. Personálny úsek v spolupráci s vedúcimi pracovníkmi pripraví neformálny plán konkrétnej vzdelávacej akcie, v ktorom odpovedá napríklad na tieto otázky: Čo?, Komu?, Akým spôsobom? Kým?, Kedy?, Kde?, S akými nákladmi? Pokiaľ ide o vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania, resp. účinnosti vzdelávacích akcií, v podstate sa skúma miera osvojenia znalostí a zručností. Neuplatňuje sa testovanie pracovníkov, subjektívne (najčastejšie priamym nadriadeným) sa hodnotí iba schopnosť uplatnenia osvojených znalostí a zručností v praxi, v konkrétnych pracovných činnostiach.

3.3 Návrh metodiky identifikácie vzdelávacích potrieb TASR

Obsahom tejto kapitoly bude návrh metodiky identifikácie vzdelávacích potrieb TASR. Konkrétne pôjde o voľbu druhu vzdelávacích potrieb, určenie zdrojov pre ich identifikáciu v prostredí TASR. Navrhujeme tiež vhodné metódy a techniky identifikácie vzdelávacích potrieb s ohľadom na systém vzdelávania a ďalšie podmienky v TASR.

Identifikácia potrieb organizácie v oblasti formovania kvalifikácie a vzdelávania pracovníkov predstavuje zložitý problém z dôvodu, že kvalifikácia a vzdelanie sú ťažko kvantifikovateľné vlastnosti človeka. Kvalifikáciu a vzdelanie bohužiaľ dokážeme merať a posudzovať iba veľmi obmedzenými spôsobmi, napr. stupňom dokončeného školského vzdelania, resp. vyučenia, v oboch prípadoch v kombinácii s dĺžkou praxe. Individualitu pracovníka, jeho špecifické schopnosti, vlastnosti, talent, jeho prístup k riešeniu úloh, jeho postoje – jednoducho všetko to, čo v podstate rozhoduje, do akej miery sa napr. absolvovanie určitého stupňa školského vzdelania alebo inej základnej prípravy na povolanie a dĺžka praxe premietnu do jeho pracovného výkonu – však žiadnym meraním obsiahnuť nedokážeme. Preto i fáza identifikácie vzdelávacích potrieb je založená na odhadoch a aproximatívnych postupoch. Má skôr povahu experimentu, ktorého výsledky vstupujú na záver celého cyklu ako skúsenosti

do nasledujúcej fázy identifikácie potrieb vzdelávania, a modifikujú tak ďalší cyklus vzdelávania pracovníkov.

Vo všeobecnosti je potreba v oblasti kvalifikácie a vzdelania predstavovaná akoukoľvek disproporciou medzi znalosťami a zručnosťami, prístupom, pochopením problému na strane pracovníka a tým, čo vyžaduje pracovné miesto, alebo čo vyplýva z organizačných alebo iných zmien.¹

3.3.1 Druhy vzdelávacích potrieb

Všeobecne rozlišujeme dva druhy vzdelávacích potrieb:

- a) **reaktívna** – výkonnostná: je aktuálna v prípade, že je na pracovisku zaznamenaný okamžitý pokles výkonnosti alebo produkcie, pre ktorý bol nájdený nedostatok vo vzdelávaní, tzn. dôvod oddelený od ostatných možných dôvodov – tu sa volí skôr cesta výskumu, resp. terénneho šetrenia identifikácie vzdelávacích potrieb,
- b) **proaktívna** – má vzťah k podnikovej stratégii organizácie a plánu ľudskej sily – očakávaný technický vývoj, kroky personálnej výmeny, podnikateľská politika – tu sa volí skôr cesta zostavenia súboru kompetencií, tzn. práca s dokumentmi.²

Pre potreby identifikácie vzdelávacích potrieb zamestnancov TASR navrhujeme zamerať sa na proaktívne vzdelávacie potreby zamestnancov. Budú vychádzať predovšetkým z podnikovej stratégie TASR, vývoja a uvedenia nových produktov na trh a z na to nadväzujúcich plánov ľudských zdrojov.

3.3.2 Proces identifikácie vzdelávacích potrieb

Celý proces identifikácie potreby vzdelávania začína zistením určitého nedostatku. Nasleduje zistenie, či je tento nedostatok pre efektivitu organizácie rozhodujúci. Manažér výcviku musí poznať strategickú orientáciu celej organizácie. Ciele, plány, zavádzanie nových výrobkov, zmeny v technológii, postupy a pravidlá, to všetko musí byť jasné. Riadenie ľudských zdrojov musí byť prepojené so strategickou orientáciou firmy. Ďalším krokom v procese analýzy je zahrnutie všetkých nadriadených zložiek, ktoré majú na celom procese a na jeho výsledkoch záujem, a ktorých podpora je

¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Management Press Praha, 2007. s. 261.

² Bartoňková, H. *Projektování vzdělávací akce*. Univerzita Palackého v Olomouci. Olomouc 2008. s. 20.

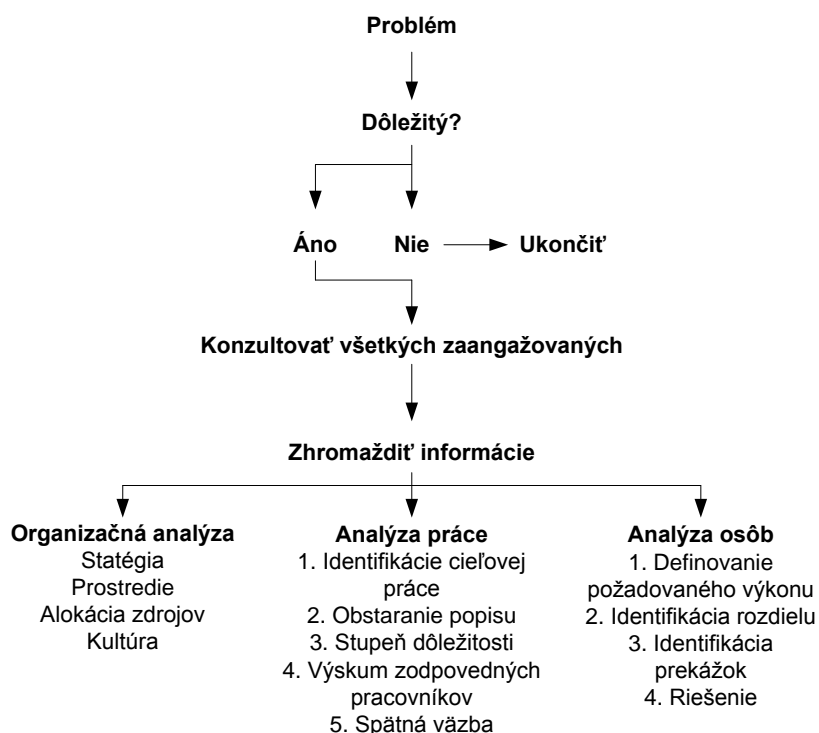
nevyhnutná. Porozumieť dôvodom pre uskutočňovanie analýzy potrieb musí minimálne vrcholové vedenie. Analytici výcviku potrebujú získať súhlas s dôvodmi, prečo je analýza potrieb uskutočňovaná, a ďalej s tým, kto bude do celého procesu zapojený. Musí byť zrejmé, aké je očakávanie manažérov.¹

Do procesu identifikácie vzdelávacích potrieb jednotlivých zamestnancov navrhujeme zapojiť vedenie TASR v tomto zložení:

- riaditeľku personálneho úseku, zodpovednú za vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
- riaditeľa úseku stratégií, zodpovedného za celkovú stratégiu firmy, predovšetkým za vývoj nových produktov a služieb a ich uvedenie na trh,
- riaditeľov konkrétnych úsekov, napr. ekonomický, obchodný, spravodajský, technický, ktorí sú zodpovední za rozvoj jednotlivých zamestnancov týchto úsekov.

M. Belcourt a P. C. Wright navrhujú pre identifikáciu vzdelávacích potrieb tento diagnostický proces (viď schéma č. 8):

Schéma č. 8: Diagnostický proces²



¹ Belcourt, M. – Wright, P. C. *Vzdelávaní pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Grada Publishing, 1998. s. 37 – 38.

² Belcourt, M. – Wright, P. C. *Vzdelávaní pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Grada Publishing, 1998. s. 18.

Nasledujúcim krokom je dokumentovanie konkrétnych nedostatkov prostredníctvom informácií zhromaždených zo zdrojov, ktoré uvádzame nižšie:

3.3.3 Zdroje pre identifikáciu vzdelávacích potrieb

Proces identifikácie vzdelávacích potrieb prebieha v troch etapách, v ktorých sa zvyčajne analyzujú tri skupiny údajov:

- *údaje týkajúce sa celej organizácie,*
- *údaje týkajúce sa jednotlivých pracovných miest a činností,*
- *údaje o jednotlivých pracovníkoch.*

V prvej etape sa analyzujú *údaje týkajúce sa celej organizácie*, resp. podnikové ciele. Ak má byť vzdelávanie úspešné a efektívne, je potrebné sledovať celkovú stratégiu podniku a podnikové ciele. Dôležité je zaistiť, aby všetci pracovníci poznali stratégiu firmy a stotožnili sa s ňou. Nemal by to byť iba kus papiera, o ktorom okrem top manažmentu nikto nič nevie. Je tiež dôležité zohľadniť podnikovú kultúru, ktorá odráža systém hodnôt – filozofiu organizácie. Koubek navrhuje analyzovať napr. údaje o štruktúre organizácie, jej výrobnom programe, či programe činnosti, údaje o počte, štruktúre a pohybe pracovníkov, o využívaní kvalifikácie a pracovnej doby a pod.¹

V prípade TASR je cenným zdrojom informácií týkajúcich sa celej organizácie jej podniková štruktúra, podniková kultúra a strategické podnikové ciele týkajúce sa predovšetkým vývoja a spustenia nových produktov a služieb.

V priebehu roka 2009 došlo k zvýšeniu počtu zamestnancov o 8 redaktorov z dôvodu rozšírenia ekonomickej redakcie, regionálnych redakcií a rozšírenia obrazovej redakcie o tím video redakcie. Spustením nového produktu video spravodajstvo vznikla okamžitá potreba vzdelávania redaktorov novovzniknutej redakcie a tiež vybraných regionálnych redaktorov. Všetci títo redaktori sa zúčastnili série odborných školení pre prácu s videotechnikou, pre tvorbu video materiálov a tiež pre prácu s redakčným video systémom.

V súvislosti so vznikom video redakcie a voľbou správnej rady TASR došlo v priebehu roka 2009 k zmenám v organizačnej štruktúre TASR. Jej súčasná podoba je zobrazená v prílohe č. 1 (Organizačná štruktúra TASR k 31.12.2009).

¹ Vodák, J. – Kucharčíková, A. *Efektívni vzdelávaní zamestnanců*. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 74.

Dôležitým zdrojom pre identifikáciu vzdelávacích potrieb sú aj podnikové ciele a celková stratégia firmy. Ako sme už uviedli v podkapitole 3.1, víziou agentúry je stať sa lídrom agentúrneho spravodajstva na Slovensku, jej strategickým cieľom je byť dlhodobou úspešnou a zákazníkmi aj verejnosťou preferovanou tlačovou agentúrou. Túto víziu a ciele môže agentúra naplniť predovšetkým prostredníctvom tímu profesionálov, ktorý bude prinášať kvalitné a rýchle spravodajstvo. To predpokladá vývoj a spustenie nových produktov, s čím bezprostredne súvisí aj zmena požiadaviek na schopnosti, znalosti a kompetencie redaktorov a obslužného personálu, následkom čoho je vznik vzdelávacej potreby.

V prípade obchodných manažérov môžu byť zdrojom pre identifikáciu vzdelávacích potrieb údaje o plnení obchodného plánu, prípadne cieľov firmy v oblasti predaja.

Zdrojom informácií o podnikových cieľoch a vývoji nových produktov bude riaditeľ stratégií a riaditeľka personálneho úseku. Databáza zamestnancov bude dôležitým zdrojom informácií o počte, štruktúre a pohybe zamestnancov TASR.

V druhej etape sa analyzujú *údaje týkajúce sa jednotlivých pracovných miest a činností*, resp. úlohy, znalosti, schopnosti a zručnosti zamestnancov. Údaje pre analýzu je možné získať z popisov, špecifikácií a kvalifikačných charakteristík pracovných miest. Takto získané údaje sú porovnávané so skutočným stavom schopností zamestnancov, je zisťovaný štýl vedenia manažérov na všetkých úrovniach, kultúra pracovných vzťahov a pod. Výsledkom je informácia o potenciálnej potrebe vzdelávania. Pri analýze potrieb vzdelávania je nutné skúmať i potreby tímu, pretože niektoré potreby manažérov sú jedinečné a iné sú spoločné pre tím; manažéri nepracujú ako izolovaní jedinci, ale pracujú často v tímoch. Potom vstupujú do popredia také potreby, ktoré by nebolo možné definovať, pokiaľ by sme sa zaoberali každým jednotlivcom samostatne.¹

Analýza pracovných miest predstavuje proces zisťovania, zaznamenávania, uchovávanía a analyzovania všetkých potrebných informácií o pracovných miestach. Je to inventúra úloh, zodpovedností a podmienok spojených s pracovným miestom a väzieb pracovného miesta na iné pracovné miesta. Z toho sa potom odvodzujú požiadavky, ktoré pracovné miesto kladie na pracovníka.

Analýza pracovného miesta teda zahŕňa dva problémové okruhy:

¹ Vodák, J. – Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 74.

- a. *otázky týkajúce sa pracovných úloh a podmienok – odpovede na tieto otázky tvorí popis pracovného miesta a pracovných podmienok na ňom,*
- b. *otázky týkajúce sa pracovníka – odpovede na tieto otázky tvoria tzv. špecifikáciu pracovného miesta, alebo špecifikáciu požiadaviek pracovného miesta na pracovníka.¹*

Z analýzy popisov a špecifikácií pracovných miest v TASR vyplynulo, že jednotliví riaditelia úsekov ich robia nesystematicky, bez vopred stanovenej záväznej štruktúry. Preto sa často stáva, že popisy a špecifikácie pracovných miest, vychádzajúce v TASR z tzv. Katalógu pracovných činností, obsahujú rozdielne charakteristiky a výsledné popisy práce sa svojou štruktúrou a obsahom značne odlišujú. Zisteným nedostatkom je aj skutočnosť, že popisy a charakteristiky pracovných miest sa neaktualizujú.

Za účelom zjednotenia popisov a špecifikácií pracovného miesta – na to, aby slúžili okrem iného aj na identifikáciu vzdelávacích potrieb – preto navrhujeme túto štruktúru popisu a špecifikácie pracovného miesta:

| | |
|---|--|
| <i>Pracovné miesto:</i> | |
| <i>Číslo kvalifikácie zamestnania:</i> | |
| <i>Kvalifikačná trieda:</i> | |
| <i>Charakteristika práce:</i> | |
| <i>Povinnosti:</i> | |
| <i>Vybavenie:</i> | |
| <i>Bezprostredne nadriadená funkcia:</i> | |
| <i>Vzťah k ostatným pracovným miestam:</i> | |
| <i>Pracovné podmienky:</i> | |
| <i>Riziká:</i> | |
| <i>Vzdelanie:</i> | |
| <i>Požadovaná prax:</i> | |
| <i>Duševné požiadavky a charakteristiky osobnosti:</i> | |
| <i>Fyzické požiadavky:</i> | |
| <i>Dátum spracovania:</i> | |
| <i>Spracoval:¹</i> | |

¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Management Press Praha, 2007. s. 71 – 73.

Na to, aby sa popisy a špecifikácie pracovných miest stali funkčným východiskom pre vybrané personálne činnosti, vrátane identifikácie vzdelávacích potrieb, musia riaditelia jednotlivých úsekov pri ich tvorbe dodržiavať tieto zásady:

- dodržiavať hore uvedenú štruktúru popisov a špecifikácií pracovného miesta,
- v prípade vybraných charakteristík, napr. vzdelanie, požadovaná prax, určiť požadovanú úroveň,
- zjednotiť slovník používaných výrazov, navrhnúť vhodné formulácie,
- popisy a špecifikácie pracovných miest pravidelne aktualizovať.

Personálna štruktúra TASR bola optimalizovaná prostredníctvom inovovaných pracovnoprávných dokumentov, vrátane popisov práce, ktoré s väčším dôrazom posúvajú obsah práce redaktorov spravodajcov k cieľom služby verejnosti, ale i k obchodnej stratégii TASR.²

V tretej etape sa analyzujú **údaje o jednotlivých pracovníkoch**, resp. táto etapa je zameraná na analýzu osôb, keď sú individuálne charakteristiky zamestnancov porovnávané s požiadavkami podniku. Údaje je možné získať zo záznamov o hodnotení pracovníka, o jeho vzdelaní, kvalifikácii, absolvovaní vzdelávacích programov, tréningov, zo záznamov o rozhovoroch s pracovníkom a pod.³

Údaje o jednotlivých pracovníkoch TASR je možné získať z personálnej evidencie, ktorá obsahuje základné údaje o zamestnancovi, osobný dotazník, životopis, doklady o ukončenom vzdelaní, pracovnú zmluvu, prípadne dodatky k nej, výpis z registra trestov, popisy práce a záznamy o absolvovaných vzdelávacích programoch alebo školeniach.

„Veľmi dôležitým podkladom pre identifikáciu potrieb vzdelávania sú materiály pravidelného hodnotenia pracovníkov, hodnotenie ich pracovného výkonu. Čím je hodnotenie pracovníkov a ich pracovného výkonu podrobnejšie a detailnejšie sú identifikované nedostatky pracovníka a ich príčiny, tým lepším podkladom pre identifikáciu potrieb vzdelávania takéto hodnotenie je.“⁴

¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Management Press Praha, 2007. s. 73 – 74.

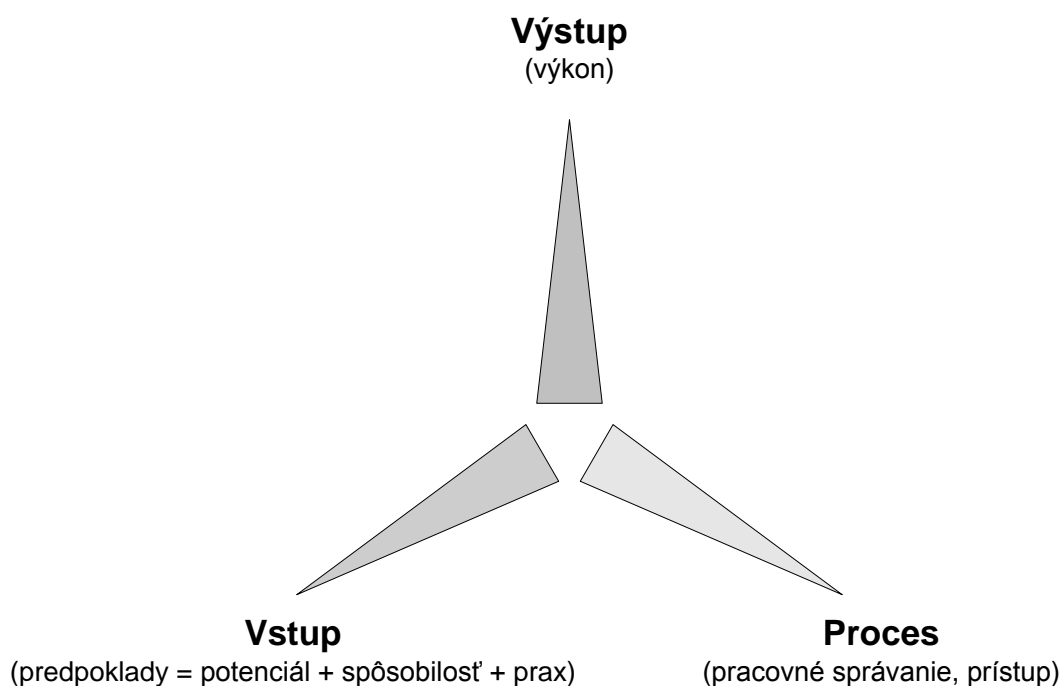
² Výročná správa o činnosti a hospodárení TASR za rok 2009

³ Vodák, J. – Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 75.

⁴ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Management Press Praha, 2007. s. 263.

Hroník rozoznáva 3 oblasti hodnotenia pracovníkov. Aby bolo hodnotenie efektívne, musí byť zamerané na všetky oblasti, no v závislosti od pracovného miesta môže byť kladený väčší dôraz na jednu alebo dve oblasti hodnotenia:

Schéma č. 7: Tri oblasti hodnotenia ¹



Hodnotenie pracovníkov je funkciou riadenia ľudských zdrojov zahŕňajúcou problematiku napríklad kritérií a metód hodnotenia, vlastného systému hodnotenia a organizácie procesu hodnotenia.

V TASR sa okrem subjektívneho hodnotenia pre potreby odmeňovania a neformálneho hodnotenia v podobe napr. pochvaly alebo pokarhania, iné hodnotenie pracovníkov alebo ich pracovného výkonu neuskutočňuje. Je preto žiaduce, aby vedenie spoločnosti zvažilo potrebu vypracovania funkčného systému hodnotenia pracovníkov a ich pracovných výkonov a jeho zavedenia do praxe. Tento systém by mal odpovedať napr. na otázky Kedy? Kto? Čo? Ako často? bude hodnotiť. Nesmie sa tiež zabudnúť na školenia tak hodnotených ako aj hodnotiteľov. Aby malo hodnotenie zmysel, je dôležité s ohľadom na ciele hodnotenia (napr. identifikácia potrieb rozvoja a vzdelávania, spätná väzba pre pracovníka), zohľadniť a uplatniť výstupy hodnotenia v konkrétnych personálnych činnostiach, napr. odmeňovanie alebo rozvoj zamestnancov. Návrh systému hodnotenia pracovníkov nie je cieľom tejto práce, preto sa podrobnejšie tejto problematike nebudeme venovať.

¹ Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing, a.s., 2006. s. 20.

3.3.4 Metódy identifikácie vzdelávacích potrieb pracovníkov

Každá z vyššie uvedených analýz údajov začína fázou zberu informácií, keď je porovnávaná aktuálna úroveň výkonu, schopností, zručností a vedomostí zamestnancov s požadovanou úrovňou.

Pri identifikácii vzdelávacích potrieb je dôležité zladit' potreby jednotlivca s potrebami organizácie, a preto je potrebné poznať nielen kompetenčný profil, ale vziať do úvahy aj celkovú stratégiu firmy, ako to bolo uvedené v podkapitole 1.3.4.

Individuálne rozvojové a vzdelávacie potreby môžeme identifikovať z troch rôznych uhlov pohľadu:

- subjektu vzdelávania (individuálne potreby a prania),
- požiadaviek vyplývajúcich z funkcie (hodnotenie, nesúlad medzi nárokmi práce a reálnymi spôsobilosťami – medzera),
- budúcnosti (plánovaného profesného a kariérového rastu).

Medzi metódy identifikácie môžeme podľa Hroníka zaradiť všetky metódy hodnotenia, ktoré uviedol v knihe *Hodnotenie pracovníkov* (2006). K týmto metódam je potrebné ešte priradiť motivačný hodnotiaci rozhovor, ktorý pokrýva celú maticu.¹

Tabuľka č. 1 Matica metód hodnotenia

| | Hodnotenie vstupov | Hodnotenie procesu | Hodnotenie výstupov |
|--------------------------------------|---|--------------------------------|--|
| Metódy zamerané na minulosť | Zhodnotenie praxe (certifikáty) | Metóda kľúčových udalostí | Záznam výsledkov Porovnávanie výsledkov |
| Metódy zamerané na prítomnosť | Assessment Centre Development Centre Manažérsky audit Skúška | Sociogram 360° spätná väzba | Pozorovanie na mieste Mystery shopping |
| Metódy zamerané na budúcnosť | Hodnotenie potenciálu | Supervízia Intervízia | Management by Objectives Balanced Scorecard |

Metódy môžeme tiež rozdeliť na metódy subjektívne a objektívne podľa toho, kto je autorom hodnotenia. Skôr ako vyberieme vhodnú metódu pre identifikáciu medzier, potrieb a možností, je potrebné mať zadané kritériá.² Vhodným kritériom sú kompetencie, o ktorých hovorí kapitola 2.

¹ Hroník, F. *Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov*. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 136.

² To isté. s. 136-137.

Pre potreby TASR navrhujeme použiť metódu 360° spätnej väzby, pretože umožňuje získať informácie od celého okruhu ľudí (preto 360°), s ktorými pracovník spolupracuje. Bezprostredný nadriadený, podriadení, kolegovia, zákazníci môžu spoločne vyjadriť názor na dôležité aspekty práce manažéra, na jeho správanie v dôležitých situáciách. Správanie sa posudzuje vzhľadom k vopred definovaným výkonovým štandardom a ďalším dimenziám. Medzi typické dimenzie patria manažérske kompetencie, z ktorých sú odvodené položky – prejavy chovania – ku ktorým sa hodnotitelia vyjadrujú.¹

3.3.5 Techniky a spôsoby identifikácie vzdelávacích potrieb

Medzi najčastejšie používané techniky analýzy vzdelávacích potrieb podľa Koudelky patrí:

- práca s dokumentmi,
- pozorovanie,
- dotazník,
- rozhovor,
- test,
- brainstorming.²

Ďalšie používané techniky sú napríklad analýza pracovnej náplne, popisy práce, hodnotenie výkonnosti, sebahodnotenie, plánovanie kariéry, skupinové porady a diskusie. **Príloha č. 2: Techniky zisťovania vzdelávacích potrieb** ponúka podrobný prehľad týchto techník. V TASR je vhodné použiť kombináciu viacerých techník, napr. rozhovor, práca s dokumentmi a sebahodnotenie.

Pre samotnú identifikáciu vzdelávacích potrieb máme 2 základné možnosti. V oboch prípadoch môžeme využiť všetky tri druhy zdrojov pre analýzu a identifikáciu, ktoré sme už uviedli v podkapitole 3.3.3:

1. **Kvantitatívny sociologický výskum** – terénne šetrenie na základe vyššie uvedených zdrojov – najčastejšie sa používa dotazník, rozhovor, pozorovanie atď.

¹ Kubeš, M. – Šebestová I. *360stupňová spätná väzba jako nástroj rozvoje lidí*. Grada Publishing, a.s. 2008. s. 9 a 15.

² Bartoňková, H. *Projektování vzdělávací akce*. Univerzita Palackého v Olomouci. Olomouc 2008. s. 26.

Na vzdelávacie potreby sa pýtame priamo pracovníkov, alebo ich nadriadených, podriadených, kolegov, klientov atď.

2. Aplikácia kompetenčného prístupu k vzdelávaniu a k rozvoju ľudských zdrojov v organizácii – ide predovšetkým o prácu s dokumentmi a s literatúrou, vychádzame z vyššie spomínaných zdrojov. Získame všeobecné požiadavky na pracovné miesto – tzv. **kostru kompetencií**. Tento spôsob volíme napr. pri manažérskych pozíciách, alebo keď je profil účastníka „nulový“. Tento prístup ústi do tvorby kompetenčného modelu.¹

3.4 Tvorba kompetenčného modelu

Výsledkom procesu identifikácie kompetencií je kompetenčný model. Čo kompetencie sú a ako ich delíme sme vysvetlili v kapitole 2. V tejto kapitole vysvetlíme, čo je kompetenčný model a z akých krokov pozostáva jeho tvorba. Výsledkom bude splnenie druhej časti cieľa práce, a tou je návrh kompetenčného modelu pre všetkých pracovníkov TASR (model ústredných kompetencií) a tiež pre obchodných manažérov (generický/všeobecný kompetenčný model). Priblížime tiež, aké kritériá by mal spĺňať funkčný kompetenčný model.

Gael (1989) vo svojej práci nazvanej Job Analysis Handbook uvádza a popisuje viac ako 40 druhov techník, ktoré priamo alebo nepriamo vedú k formulácii kompetencií. Napriek ich veľkému množstvu a rozmanitosti zostávajú základné fázy projektov identifikácie kompetencií totožné. Proces je možné rozdeliť do nasledujúcich etáp:

1. *prípravná fáza,*
2. *fáza získavania dát,*
3. *fáza analýzy a klasifikácie informácií,*
4. *popis a tvorba kompetencií a kompetenčného modelu,*
5. *overenie a validizácia vzniknutého modelu.*

V rámci rôznych projektov môžeme registrovať odlišný dôraz, ktorý sa kladie na jednotlivé etapy. Ani jednu z nich však nie je možné v serióznom projekte identifikácie kompetencií pre účely rozvoja vynechať.²

¹ Bartoňková, H. *Projektování vzdělávací akce*. Univerzita Palackého v Olomouci. Olomouc 2008. s. 22.

² Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing, 2004. s. 46.

3.4.1 Fázy tvorby kompetenčného modelu

1. Prípravná fáza

Cieľom prípravnej fázy je získať nasledujúce výstupy:

- identifikovať kľúčové pracovné pozície,
- získať informácie o cieľoch, kritických faktoroch úspechu a strategických zámeroch organizácie,
- porozumieť organizačnej štruktúre, teda spôsobu, ako je firma organizovaná, aby dosiahla stanovené ciele.

Táto fáza predchádza vlastnému identifikovaniu kompetencií a jej hlavným nástrojom sú štruktúrované rozhovory s manažérmi na strategických pozíciách a štúdium organizačných materiálov.

V tejto fáze získame odpovede na otázky: Prečo? Ako? a Kto?

Otázka „*prečo práve identifikácia kompetencií*“ dáva podnet k prehodnoteniu zámeru projektu vzhľadom k očakávaným výstupom a ich použitiu.¹

Dôvodom identifikácie kompetencií v TASR je fakt, že kompetencie a hlavne kompetenčné modely sú komplexným nástrojom, ktorý sa dá okrem rozvoja a vzdelávania pracovníkov efektívne využiť aj pri iných činnostiach riadenia ľudských zdrojov, tak ako je to vysvetlené v podkapitole 3.4.2.

Otázka „*ako na to ísť*“ je definovanie koncepcie a celkového prístupu.

Existuje niekoľko prístupov, ktoré organizácie obvykle v spolupráci s externými konzultantmi pri tvorbe a aplikácii kompetenčných modelov používajú. Voľba prístupu závisí napr. od zámeru projektu, stratégie firmy, stupňa rozvoja organizácie, cieľov a zámerov v oblasti ľudských zdrojov. Bohužiaľ nás realita často presviedča o tom, že najdôležitejšími faktormi sú časové a hlavne finančné zdroje.

Rothwell a Lidholm, rozdeľujú možné prístupy do troch základných skupín:

1. **preskriptívny „vypožičaný“ prístup** – organizácia nevytvára nový kompetenčný model, ale požičia si hotový model. Tento prístup je z pohľadu úspory času a financií pre organizáciu najpriaznivejší. Výhodou je aj jeho ľahká

¹ Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing, 2004. s. 46 – 47.

dostupnosť a fakt, že vznikol na základe výskumu, ktorý potvrdil jeho spoľahlivosť, samozrejme pre dobu a prostredie v ktorom vznikol;

2. **kombinovaný prístup** – prispôsobuje už vytvorený model špecifikám organizácie, v ktorej bude použitý. Modifikácia sa uskutočňuje na základe časovo nenáročných metód (štruktúrovaný rozhovor, dotazník) tak, aby boli zachytené kľúčové rozdiely medzi vypožičaným modelom a špecifikami organizácie, v ktorej bude model aplikovaný;
3. **prístup šitý na mieru** – nepracuje s vopred známymi a definovanými kompetenciami, ale znovu mapuje organizačný terén. Je časovo a metodologicky náročnejší ako predchádzajúce prístupy.¹

TASR nemá k dispozícii vlastný kompetenčný model, a preto bol z časových aj finančných dôvodov vhodným riešením kombinovaný prístup. Použili sme už existujúce a funkčné kompetenčné modely, ktoré boli na základe štruktúrovaného rozhovoru s vedením upravené tak, aby zodpovedali podmienkam a potrebám TASR.

Pokiaľ ide o kompetencie týkajúce sa všetkým zamestnancov všeobecne, bol použitý kompetenčný model úspešne používaný v spoločnosti Philip Morris International. V prípade kompetencií pre pozíciu obchodného manažéra, bol použitý kompetenčný model predajných kompetencií vytvorený spoločnosťou Motiv P.

Po ujasnení koncepcie vyplynie odpoveď na otázku „ *kto bude zdrojom informácií* “. Kompetenčné modely boli upravené na základe štruktúrovaných rozhovorov s pracovníkmi, ktorí sa v TASR podieľajú na procese identifikácie vzdelávacích potrieb (viď kapitola 3.3.2) a zohľadnila sa tiež celková stratégia a ciele v oblasti predaja. Následne prichádza rozhodnutie „ *ako budeme tieto informácie získavať* “. Výber vhodnej techniky a metódy je už predmetom druhej fázy.²

2. Fáza získavania dát

Techniky identifikácie kompetencií patria do širokej rodiny techník analýzy práce a pracovného miesta. Sú to postupy, ktorých cieľom je získať podrobné informácie o pracovnom mieste alebo role, ktorá je aktuálne vykonávaná alebo vykonávaná bude.

¹ Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing, 2004. s. 64 – 65.

² To isté. s. 46-47

Pri klasickom prístupe k identifikácii kompetencií a tvorbe kompetenčného modelu sa používa týchto šesť zdrojov a techník získavania dát:

- 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, ale i na finančných a časových možnostiach a na skúsenostiach konzultantov. Pre všetky projekty však platí základné pravidlo: nie je možné spoliehať sa na jediný zdroj získaných informácií.¹

Fáza získavania dát spočívala v prevzatí už existujúcich a funkčných kompetenčných modelov. Dôležitou súčasťou bol aj rozhovor, na základe ktorého boli návrhy kompetenčných modelov prispôsobené podmienkam a požiadavkám zo strany vedenia TASR.

3. Fáza analýzy a klasifikácie informácií

Konkrétny priebeh analýzy a klasifikácie údajov je ovplyvnený zámerom projektu, jeho rozsahom, a použitými technikami zberu dát. V tejto fáze začneme spracovávať množstvo záznamov, prepisov rozhovorov, diferencujúcich prejavov chovania. Výstupom je zoznam kompetencií, ktorý sa ešte v poslednej fáze testuje na širšej vzorke respondentov. Hoci každá z vyššie uvedených metód zberu dát prináša určité špecifiká pre ich analýzu, pre realizáciu tejto fázy existujú spoločné odporúčania:

- popísať jednotlivé prejavy správania a označiť zdroj týchto údajov (napr. priami nadriadení, klienti),
- zo všetkých získaných prejavov správania identifikovať tie, ktoré popisujú aktivity prispievajúce k úspešným alebo neúspešným výkonom,
- v treťom kroku sa jednotlivé prejavy správania zaraďujú do skupín nazývaných kompetenčné témy alebo kotvy,

¹ Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing, 2004. s. 48.

- v poslednom kroku je vhodné získané prejavy, zaradené do kompetencií, overiť na širšej vzorke respondentov, napríklad dotazníkom.¹

V prípade identifikácie kompetencií pracovníkov TASR všeobecne, vyplynuli z rozhovoru s vedením TASR tieto kompetencie:

- orientácia na výsledky,
- tvorivé myslenie,
- orientácia na zákazníka,
- interpersonálna citlivosť,
- integrita,
- tímová práca,
- komunikácia a vplyv.

Požiadavky zo strany vedenia a riaditeľa úseku obchodu a marketingu na kompetencie obchodných manažérov boli nasledovné:

- prezentácia seba samého,
- ťah na bránu,
- odolnosť,
- budovanie vzťahu,
- identifikácia,
- zvládanie námietok.

4. Fáza popisu a tvorby kompetencií a kompetenčného modelu

V tejto fáze sa prepracuje charakteristika kompetencie tak, aby čo najpresnejšie vystihovala a zrozumiteľne popisovala správanie, ktoré ju charakterizuje. Je tiež potrebné kompetenciu definitívne pomenovať a vytvoriť stupnicu, čo znamená popísať rôzne prejavy kompetencie podľa úrovne jej rozvoja. Táto stupnica slúži na to, aby bolo možné posúdiť úroveň rozvoja kompetencií jednotlivých pracovníkov.²

Identifikácia kompetencií obvykle ústi do vytvorenia kompetenčného modelu. Kompetenčný model popisuje konkrétnu kombináciu vedomostí, zručností a ďalších charakteristík osobnosti, ktoré sú potrebné k efektívnemu plneniu úloh v organizácii.

¹ To isté. s. 55 – 56.

² Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing, 2004. s. 56 – 57.

Existuje niekoľko druhov kompetenčných modelov:

a) model ústredných kompetencií (core competencies) – kde sú kompetencie spoločné a nevyhnutné pre všetkých zamestnancov firmy, bez ohľadu na pozíciu v hierarchii. V prípade firmy z oblasti služieb je typickou ústrednou kompetenciou orientácia na zákazníkov;

b) špecifický kompetenčný model – jeho cieľom je identifikovať tie kvality (kompetencie) manažéra, ktoré ho robia úspešným na konkrétnej pozícii v konkrétnej firme, napr. kompetenčný model regionálneho manažéra predaja vo firme s rýchloobratkovým tovarom;

c) generický (všeobecný) kompetenčný model – predstavuje pokus uľahčiť firmám uplatnenie kompetenčného prístupu. Ponúka osvedčený zoznam kompetencií, obyčajne na konkrétnu pozíciu (napr. manažér predaja). Jeho nevýhodou je, že nezohľadňuje špecifiká konkrétnej firmy, ktorá sa rozhodla model aplikovať.

Generický model je však dobrým základom, a v prípade, že sa overí a upraví pre konkrétnu firmu, svojimi kvalitami sa priblíži špecifickému modelu pri neporovnateľne menšej práci a s nižšími nákladmi.¹

Ako sme už uviedli vyššie, TASR nemá k dispozícii vlastné kompetenčné modely, preto boli z časových aj finančných dôvodov použité existujúce kompetenčné modely. Pre všetkých pracovníkov TASR všeobecne navrhujeme tzv. model ústredných kompetencií a pre pozíciu obchodného manažéra tzv. generický/všeobecný kompetenčný model. Tieto kompetenčné modely neobsahujú stupnicu, resp. rôzne prejavy kompetencie na základe úrovne jej rozvoja, pretože kompetenčné modely neboli schválené vedením TASR.

Návrh modelu ústredných kompetencií pracovníka TASR²:

| Kompetencia | Pozorovateľné správanie |
|----------------------------------|--|
| 1. Orientácia na výsledky | <ul style="list-style-type: none">- vytyčuje si náročné, ale realistické ciele,- urobí, čo je potrebné, i keď je postavený pred zložité rozhodnutia,- usiluje sa o kvalitu, efektivitu a účinnosť v každej oblasti svojej práce, |

¹ Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing, 2004. s. 60-62.

² Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing, a.s., 2006. s. 34 – 35.

| | |
|-------------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - vyvíja iniciatívu vedúcu k odstráneniu neprimeraných či nadbytočných procesov, alebo byrokratických prekážok. |
| 2. Tvorivé myslenie | <ul style="list-style-type: none"> - považuje zmeny a nové prístupy za príležitosť a nie za hrozbu, - využíva podnety a myšlienky ostatných ako impulzy k zmene a zdokonaleniu, - vyhľadáva aktívne príležitosti skúmaním a prehodnocovaním existujúceho stavu, - venuje čas a energiu vyskúšaniu nových nápadov, - vytvára prostredie podporujúce vznik nových nápadov a zmien. |
| 3. Orientácia na zákazníka | <ul style="list-style-type: none"> - zhromažďuje všetky informácie nutné k pochopeniu potrieb zákazníka, - stanovuje prioritu služieb poskytovaných zákazníkom - poskytuje kvalitné služby, - pozerá na obchodné aktivity očami zákazníka a pôsobí ako dôveryhodný poradca poskytujúci dlhodobé riešenia, - schopnosť učenia a analytického myslenia (základná). Pretvára dáta na informácie, učí sa a stavia na získaných skúsenostiach, rozhoduje sa dobre a rýchlo i na základe neúplných informácií. Rýchlo oddeľuje podstatné informácie od nepodstatných, - využíva obchodné a medziodborové znalosti pri riešení problémov, - vidí dôvody úspechu a neúspechu a učí sa z nich, - zapája hlavu, srdce i ruky pri riešení problémov. |
| 4. Interpersonálna citlivosť | <ul style="list-style-type: none"> - je si vedomý vlastných predností a nedostatkov a vie ich formulovať, - prejavuje záujem o pocity a starosti druhých, - pýta sa a aktívne počúva druhých tak dlho, ako je potrebné, - chápe rozdiely medzi ľuďmi a váži si ich, - využíva chápanie odlišností k dotvoreniu vlastných pohľadov na ľudí a/alebo udalosti. |
| 5. Integrita | <ul style="list-style-type: none"> - plne uznáva smernice a pravidlá správania prijaté firmou, - riadi sa vždy jednoznačne pravdou vo všetkom svojom |

| | |
|-------------------------------|---|
| | <p>konaní,</p> <ul style="list-style-type: none"> - berie na seba zodpovednosť za vlastné chyby, - prejavuje odvahu postaviť sa za názory a ľudí. |
| 6. Tímová práca | <ul style="list-style-type: none"> - berie do úvahy nápady a stanoviská druhých, - zdieľa s ostatnými znalosti, informácie a proces učenia, - cení si pokrok druhých a teší sa z ich úspechu, - podporuje spoluprácu ako preferovaný pracovný štýl, - prijíma osobnú zodpovednosť za úspechy i neúspechy tímu. |
| 7. Komunikácia a vplyv | <ul style="list-style-type: none"> - komunikuje jednoduchým, stručným a konzistentným spôsobom, - zaujíma sa o názory druhých, podporuje dialóg, - uvádza fakty a racionálne argumenty pri uplatňovaní vplyvu a presvedčovaní druhých, - odhaduje možnú reakciu druhých na základe znalosti interných a externých obmedzení a príslušným spôsobom prispôsobuje komunikáciu, - využíva nepriamy vplyv (nechá osobu A ukázať vec osobe B tak, aby to osoba B povedala osobe C...). |

Návrh generického/všeobecného kompetenčného modelu pre pozíciu obchodného manažéra TASR¹

| Kompetencia | Pozorovateľné správanie |
|-----------------------------------|--|
| 1. Prezentácia seba samého | Obchodník najprv predáva sám seba. Prezentácia prebieha po celú dobu predaja, najvýraznejšiu váhu má však v úvodných fázach jednania. Zo všetkých čiastkových spôsobilostí sa dá spolu so zvládaním námietok najlepšie naučiť. |
| 2. Ťah na bránu | Ide predovšetkým o „drive“, energiu a zameranosť na cieľ. Znamená stále pamätať na svoje ciele, na seba. Súvisí s temperamentom a zo všetkých čiastkových spôsobilostí je možné sa ju najmenej naučiť. V zameranosti na svoje ciele je protikladom budovania vzťahu. |

¹ Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing, a.s., 2006. s. 41.

| | |
|------------------------------|---|
| 3. Odolnosť | Prejavuje sa „predo dvermi“. Sú to očakávania toho, ako dopadne jednanie a dôvera v seba, je to odolnosť voči odmietnutiu. Odolnosť získavame predovšetkým v detstve. V dospelosti ju môžeme len obmedzene posilniť. |
| 4. Budovanie vzťahu | Hovorí sa, že predáva predovšetkým vzťah. Budovanie vzťahu predstavuje najmä identifikáciu potrieb zákazníka a umenie „byť v jeho hlave“. Budovanie vzťahu tiež znamená „vťahovanie zákazníka do hry“. |
| 5. Identifikácia | Je to dôvera vo firmu, v ktorom drese obchodník hrá, a dôvera v to, čo predáva. Tiež je možné hovoriť o stotožnení sa. Nedocenenie kvalít produktu, ktorý obchodník predáva, sa prejavuje napr. v jednaní o cene, ktoré viac „zadrháva“, obchodník zrazu viac rozpráva a pod. |
| 6. Zvládanie námietok | Prejavuje sa „za dverami“, keď už jednanie prebieha a objavujú sa určité komplikácie. Postup zvládania námietok sa dá veľmi dobre naučiť. |

5. Overenie a validizácia kompetenčného modelu

Ide v podstate o overenie, či kompetenčný model naozaj môžeme použiť pri výbere, hodnotení, identifikácii potrieb rozvoja a vzdelávania. Najbežnejší spôsob validizácie je transformovať popisy chovania pri jednotlivých kompetenciách do položiek v dotazníku a vytvoriť nástroj pre 360° spätnú väzbu.¹

Pre účely tejto práce overenie a validizáciu kompetenčných modelov nebolo možné uskutočniť, pretože kompetenčné modely neboli zatiaľ schválené a použité v praxi a ich overenie nebolo cieľom tejto práce.

3.4.2 Kompetenčný model ako základný nástroj HRM

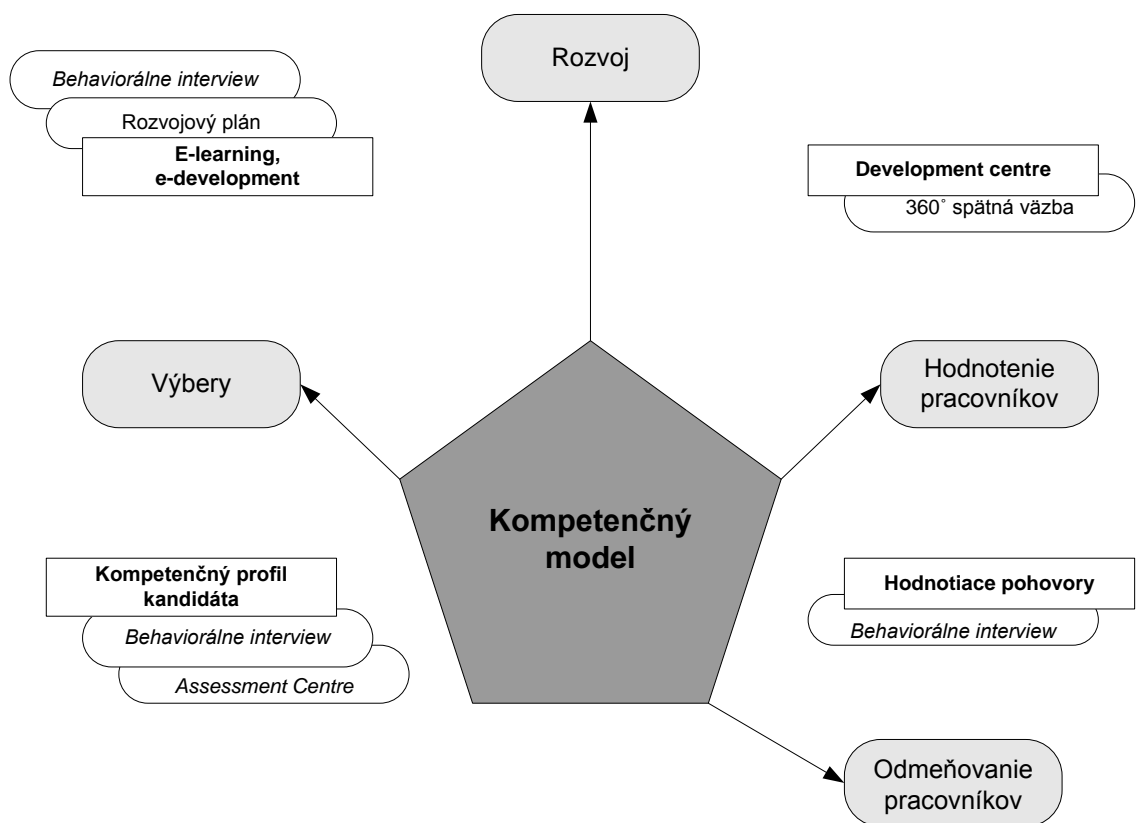
Kompetenčný model obsahuje jednotlivé kompetencie, ktoré sú vybrané a usporiadané podľa nejakého kľúča. Tento kľúč otvára dvere rôznymi smermi. Kompetenčný model potrebuje mať jednak nadväznosť na business stratégiu (vertikálna

¹ Bartoňková, H. *Vzdelávaní pracovníků v organizaci*. Univerzita Palackého v Olomouci. Olomouc 2008. s. 93.

integrácia) a personálnu stratégiu, ako aj na jednotlivé personálne činnosti (horizontálna stratégia). Kompetenčný model, ktorý je mostom medzi business stratégiou a personálnou stratégiou, je praktickým nástrojom vertikálnej integrácie.

Kompetenčný model vytvára tiež výkladový rámec pre najvýznamnejšie personálne činnosti. V súčasnosti nemáme iný nástroj než je kompetenčný model, ktorý by vytvoril jednotný výkladový rámec pre výber, hodnotenie, rozvoj a vzdelávanie, prípadne odmeňovanie (viď schéma č. 9 Uplatnenie kompetenčného modelu). Kompetencie a kompetenčný model vytvárajú kritériá, ktoré môžeme uplatniť pri identifikácii rozvojových potrieb.¹

Schéma č. 9 Uplatnenie kompetenčného modelu²



Podstatné je uvedomenie si, že hlavným užívateľom kompetenčného modelu nie sú personalisti, ale manažéri. Kompetenčný model zjednocuje jazyk personalistov a manažérov.

Funkčný kompetenčný model by sme mohli charakterizovať ako:

¹ Hroník, F. *Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov*. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 68 – 70.

² To isté. s. 70.

- **prepojujúci** – vytvára prepojenie, most, má nadväznosť na stratégiu spoločnosti a prepojuje personálne činnosti,
- **užívateľsky priateľský (user friendly)** – jeho používateľom sú všetci manažéri spoločnosti,
- **jednotný** – funguje naprieč spoločnosťou,
- **široko využiteľný** – pozri schéma č. 9,
- **zdieľaný** – užívateľom nie je predkladaný ako hotový, manažéri ho potrebujú sami objaviť.¹

3.5 Interpretácia zistení

Analýzou prostredia TASR sme zistili prítomnosť pozitívnych trendov súvisiacich so zmenou vedenia agentúry pred tromi rokmi. Proces revitalizácie spočíva predovšetkým v riešení organizačných, technologických a produktových otázok.

Menšia pozornosť je venovaná rozvoju a vzdelávaniu pracovníkov agentúry. Prejavuje sa to aj v prístupe k vzdelávaniu, kde prevláda prístup „musí sa realizovať“ – čo znamená predovšetkým vzdelávanie určené legislatívou a súvisiace so zmenou používanej techniky a technológie. Nedostatky sú aj v oblasti rozvoja a vzdelávania vedúcich pracovníkov (komunikácia, vedenie ľudí, jazyky), ktorú reprezentuje prístup „malo by sa realizovať“.

Hlavné bariéry vzdelávania ktoré sme v TASR identifikovali sú nedostatok finančných prostriedkov na rozvoj a vzdelávanie, nestabilné portfólio produktov a nestabilný tím zamestnancov agentúry.

Vedenie agentúry si samozrejme uvedomuje význam a výhody vzdelávania – predovšetkým systematického vzdelávania zamestnancov. Napriek tomu v TASR neexistuje plán a rozpočet pre vzdelávacie aktivity, ani osoba zodpovedná za rozvoj a vzdelávanie, takže vzdelávanie funguje hlavne na základe okamžitej potreby (ad hoc).

Hodnotenie účinnosti uskutočnených vzdelávacích akcií sa realizuje v podobe subjektívneho hodnotenia zo strany priamych nadriadených a je zamerané na schopnosť uplatnenia osvojených znalostí a zručností v konkrétnych pracovných činnostiach.

Ako dôsledok týchto zistení sme navrhli metodiku identifikácie vzdelávacích potrieb zamestnancov TASR.

¹ Hroník, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 71 – 72.

Analýze sme podrobili celopodnikové údaje, kde sme zistili že vzdelávacie potreby úzko súvisia s plnením plánov, cieľov a stratégií agentúry, hlavne v oblasti produktov a služieb.

Analýza údajov o jednotlivých pracovných miestach ukázala nedostatky v oblasti popisov a špecifikácií pracovných miest. Navrhli sme preto štruktúru popisu a špecifikácie pracovného miesta a zásady, ktoré je potrebné pri ich tvorbe dodržiavať.

Dôležitým podkladom pre identifikáciu vzdelávacích potrieb sú výstupy z pravidelného hodnotenia pracovníkov, resp. hodnotenia ich pracovného výkonu. Analýzou údajov o jednotlivých pracovníkoch sme zistili, že v TASR sa okrem neformálneho hodnotenia v podobe pochvaly resp. pokarhania, iné hodnotenie neuskutočňuje. Vedeniu spoločnosti odporúčame aby zvažilo potrebu vypracovania funkčného systému hodnotenia pracovníkov a ich pracovného výkonu. Vhodnou metódou hodnotenia a identifikácie vzdelávacích potrieb je 360° spätná väzba, ktorá umožňuje získať informácie od celého okruhu ľudí, s ktorými pracovník spolupracuje.

Navrhovaným kritériom pre identifikáciu vzdelávacích potrieb sú kompetencie usporiadané do kompetenčného modelu. Keďže TASR nemá k dispozícii vlastné kompetenčné modely, z časových aj finančných dôvodov sme prevzali už existujúce a funkčné kompetenčné modely, ktoré sme na základe rozhovoru s vedením prispôbili podmienkam agentúry.

Pre všetkých zamestnancov TASR sme navrhli model ústredných kompetencií a pre obchodných manažérov generický/všeobecný kompetenčný model.

Pre účely tejto práce overenie a validizáciu kompetenčných modelov nebolo možné uskutočniť, pretože kompetenčné modely neboli zatiaľ schválené a použité v praxi.

Navrhnuté kompetenčné modely sa môžu stať široko použiteľným nástrojom resp. kritériom tak pre personalistov ako aj pre manažérov, nielen pri identifikácii vzdelávacích potrieb pracovníkov, ale aj pri iných personálnych činnostiach.

ZÁVER

Časy, keď najdôležitejším aktívom organizácie bol hmotný majetok sú nenávratne preč. Konkurenčnou výhodou sa stali znalosti zamestnancov. Úspešní manažéri si uvedomujú, akú hodnotu pre organizáciu majú vzdelaní zamestanci, ktorí dokážu účelne spolupracovať a rozvíjať znalosti potrebné k efektívnemu fungovaniu v dnešnom globálnom trhovom prostredí.¹

Keďže v TASR sa systematické vzdelávanie zamestnancov nerealizuje, identifikovala som bariéry ktoré bránia jeho realizácii. Zistila som, že sa realizuje hlavne zákonom stanovené vzdelávanie, prípadne vzdelávanie na základe okamžitej potreby súvisiacej so zavedením nových produktov a služieb, prípadne nových technológií. V rámci personálneho úseku neexistuje oddelenie, resp. osoba zodpovedná za plánovanie a realizáciu vzdelávacích a rozvojových aktivít zamestnancov.

V práci som sa sústredila na prvú, pravdepodobne najpodstatnejšiu fázu cyklu systematického vzdelávania (viď podkapitola 1.3.4), a tou je identifikácia vzdelávacích potrieb zamestnancov. Cieľom práce bolo navrhnúť akýsi návod/metodiku ako postupovať pri identifikácii vzdelávacích potrieb, aké metódy, zdroje, techniky a spôsoby pri tom použiť. Ako kritérium pre ich identifikáciu som zvolila kompetencie a kompetenčné modely, pretože dokážu určiť požiadavky zamestnávateľa na schopnosti, znalosti, skúsenosti a chovanie jeho zamestnancov. Okrem toho sú nástrojom použiteľným aj v iných personálnych činnostiach.

Analyzovala som, z akých zdrojov v rámci TASR je možné získať informácie ktoré by umožnili identifikovať vzdelávacie potreby zamestnancov. Navrhla som novú jednotnú štruktúru popisu a špecifikácie pracovného miesta a vypracovala som zásady, ktoré je potrebné pri ich tvorbe dodržiavať. Umožnia identifikovať nesúlady medzi požiadavkami ktoré pracovné miesto kladie na pracovníka, a skutočnými schopnosťami a zručnosťami pracovníka.

Dôležitým zdrojom údajov o pracovníkovi sú výstupy z pravidelného hodnotenia pracovníkov, resp. ich pracovného výkonu. Práve tieto údaje dokážu identifikovať nedostatky pracovníka, určiť ich príčinu a sú vhodným podkladom pre identifikáciu vzdelávacích potrieb. V TASR sa nerealizuje žiadne hodnotenie, preto som navrhla

¹ Vodák, J. – Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, a.s., 2007. s. 13.

360° spätnú väzbu, ako nástroj ktorý umožňuje získať informácie od celého okruhu ľudí s ktorými pracovník spolupracuje.

Vyústením práce je identifikácia kompetencií a návrh kompetenčných modelov pre zamestancov TASR všeobecne – tzv. model ústredných kompetencií, a osobitne pre pozíciu obchodného manažéra – tzv. generický kompetenčný model. Validizácia týchto modelov nebola v práci uskutočnená pretože kompetenčné modely ešte neboli schválené vedením agentúry a použité v praxi. Ich overenie a fungovanie v praxi by mohlo byť predmetom ďalšieho výskumu.

Cieľ práce som dosiahla použitím opisu, práce s dokumentmi a literatúrou a analýzou existujúcich podmienok v TASR.

Verím, že táto práca poskytne vedeniu agentúry podnety a inšpiráciu pre nové stratégie a investície v oblasti rozvoja a vzdelávania jej zamestnancov.

Zoznam použitej literatúry

- Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10.vydání. Grada Publishing, a.s., 2007.
- Bartoňková, H. Projektování vzdělávací akce. Univerzita Palackého v Olomouci. Olomouc 2008.
- Bartoňková, H. Vzdělávání pracovníků v organizaci. Univerzita Palackého v Olomouci. Olomouc 2008.
- Belcourt, M. – Wright, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Grada Publishing, 1998.
- Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, a.s., 2006.
- Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Grada Publishing, a.s., 2007.
- Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Management Press Praha, 2007.
- Kubeš, M. – Spillerová, D. – Kurnický, R. Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů. Grada Publishing, 2004.
- Kubeš, M. – Šebestová L. 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Grada Publishing, a.s. 2008.
- Veteška, J. – Tureckiová, M. Kompetence ve vzdělávání. Grada Publishing, a.s., 2008.
- Vodák, J. – Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada Publishing, a.s., 2007.
- Výroční správa o činnosti a hospodárení TASR za rok 2009

Zoznam príloh

Príloha č. 1 – Organizačná štruktúra Tlačovej agentúry Slovenskej republiky

Príloha č. 2 – Techniky zisťovania vzdelávacích potrieb

Zoznam použitých skratiek

TASR – Tlačová agentúra Slovenskej republiky

BOZP – Bezpečnosť a organizácia zdravia pri práci

PR – Public Relations

OTS – originálna textová služba

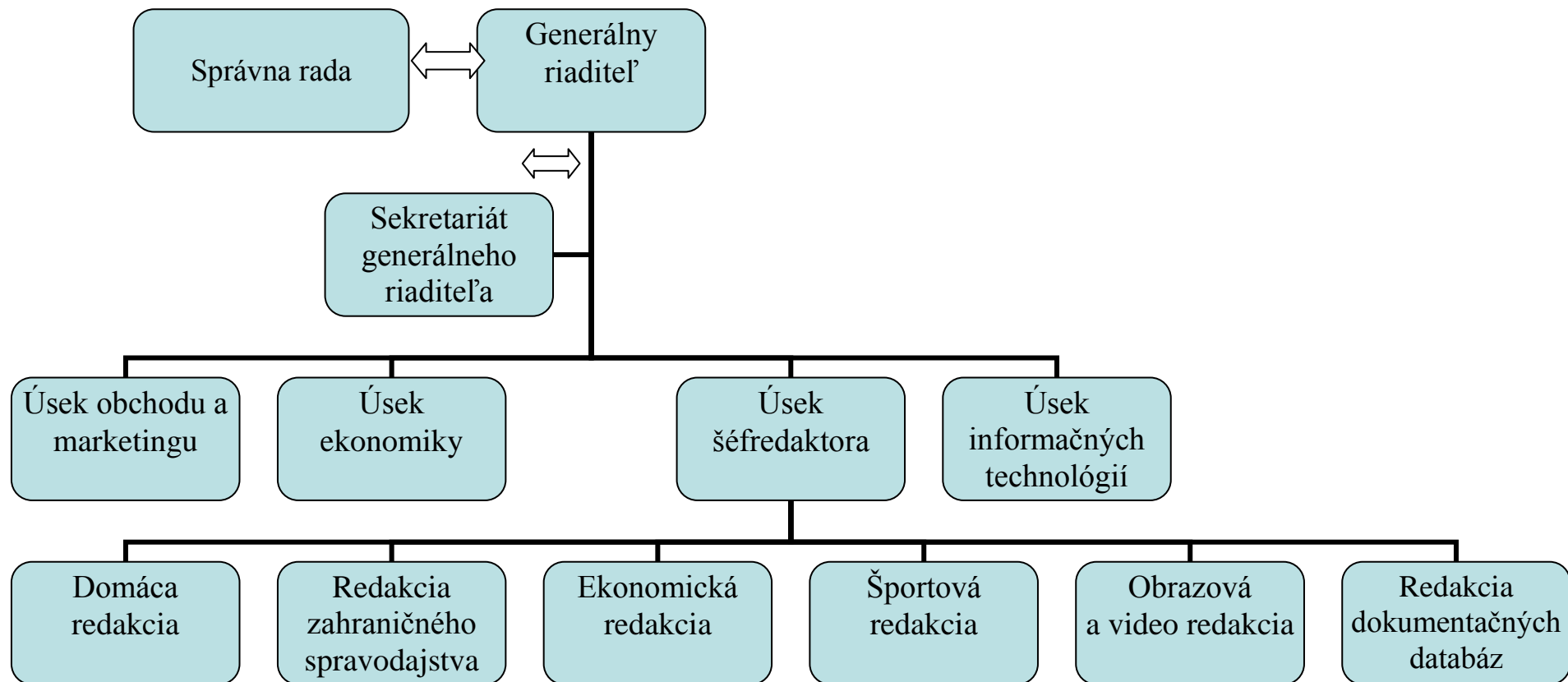
Z.z. – Zbierka zákonov

NATO – Severoatlantická aliancia

MBO – Management by Objectives

CRM – Customer Relations Management

Príloha č. 1 Organizačná štruktúra Tlačovej agentúry Slovenskej republiky



Príloha č. 2: Techniky zisťovania vzdelávacích potrieb:

| Techniky zisťovania potrieb | Hodnotenie | | | | |
|---|------------|---|---|---|---|
| | a | b | c | d | e |
| Všeobecný prístup | | | | | |
| Analýza problémov | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| Porovnávanie | | | 1 | 2 | 2 |
| Stanoviská expertov | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| Individuálne techniky | | | | | |
| Analýza pracovnej náplne | | | 3 | 3 | 2 |
| Popisy práce | | | 3 | 2 | 2 |
| Testy a skúšky | | | 1 | 2 | 3 |
| Dotazníky | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Individuálne rozhovory (interview) | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Pozorovanie | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Kritické udalosti | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Denníková metóda | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Riadenie prostredníctvom cieľom (MBO) | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Učenie akciou | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| Hodnotenie výkonnosti | | | 3 | 3 | 2 |
| Sebahodnotenie | | | 2 | 3 | 3 |
| Plánovanie kariéry | | | 2 | 2 | 3 |
| Assesment center (Hodnotiace centrum) | | | 1 | 2 | 3 |
| Skupinové techniky | | | | | |
| Porady manažérskych tímov | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| Skupinové porady a diskusie | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Študijné skupiny (syndikáty) | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Skupinové projekty | | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Techniky rozvoja tvorivosti kolektívu | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| Simulácia | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| Modelovanie a analýza chovania | | 2 | 3 | 1 | |
| Organizačné techniky | | | | | |
| Analýza evidencie a správ | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Analýza budúcich trendov a možností podniku | 3 | 1 | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Medzipodnikové porovnávanie | 2 | 2 | 1 | | |
| Diagnóza podniku | 2 | 2 | 1 | 2 | |
| Audit manažérskeho rozvoja | | | 1 | 3 | 2 |
| Prieskumy postojov | 3 | 1 | 2 | 2 | |
| Prieskum manažérskeho ovzdušia | 2 | | 2 | | |
| Organizačný rozvoj | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| Programy zmeny a reštrukturalizácie | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 |

Význam jednotlivých stĺpcov tabuľky:

a – zisťovanie organizačných problémov

b – hľadanie problémových oblastí a príčin

c – zisťovanie nedostatkov výkonnosti jednotlivca

d – zisťovanie príčin manažérskeho rozvoja

e – oddelenie vzdelávacích potrieb od potrieb ostatných

Poznámka: 1 - dobrý, 2 - veľmi dobrý, 3 - výborný