

**UDRŽATEĽNÝ KOMPETENČNÝ MODEL PRE VYBRANÉ KATEGÓRIE
ZAMESTNANCOV V AUTOMOBILOVOM PRIEMYSLE**

**A SUSTAINABLE COMPETENCY MODEL FOR SELECTED CATEGORIES
OF EMPLOYEES IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY**

*Henrieta HRABLIK CHOVANOVÁ, Mária KHANDLOVÁ, Dagmar BABČANOVÁ,
Helena FIDLEROVÁ, Helena MAKYŠOVÁ*

ABSTRAKT

Priemyselné podniky veľmi často využívajú kompetenčný prístup a kompetenčné modely na jednotlivé prvky riadenia svojich zamestnancov a uvedomujú si, ako dôležité je pristupovať odborne a udržateľne ku každému kroku prvkoch riadenia ľudí, predovšetkým pri výbere a rozvojových aktivitách, ktoré súvisia so stabilizáciou. Mať kvalitných a kompetentných zamestnancov je podmienkou udržateľného podnikania. Článok popisuje a analyzuje súčasný stav využívania kompetenčného modelu v automobilovom priemysle, pričom sa zameriava na hľadanie možností ako zlepšiť kompetenčný model a jeho využívanie v jednotlivých prvkoch personálneho manažmentu.

Kľúčové slová

kompetenčný model, kompetencie, zamestnanci, automobilový priemysel, udržateľnosť, trh práce, informačné technológie

ABSTRACT

Industrial enterprises very often use the competence approach and competence models for individual elements of human resources management. At the same time they realize how important it is to approach professionally and sustainably to every step of the elements of human resources management, especially in the selection and development activities related to stabilization. Having quality and competent employees is a precondition for sustainable business. The article describes and analyses the current state of using the competence model in the automotive industry, focusing on finding ways to improve the competence model and its use in individual elements of personnel management.

Keywords

competence model, competencies, employees, automotive industry, sustainability, labor market, information technology

ÚVOD

Súčasný trh práce musí veľmi rýchlo reagovať na všetky zmeny, zvyšuje sa pružnosť a flexibilita v podnikaní, nakoľko je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, predovšetkým v oblasti vzdelaných špecialistov z technických odborov, ktoré sú pre potreby automobilového priemyslu podstatné. Spolupráca podnikov so strednými/vysokými školami často nenapĺňa očakávania ani po stránke kvality, ani kvantity, preto podniky musia siahť po kombinovaných riešeniach. Získavajú menej kvalifikovaných zamestnancov, ktorí sú často bez kvalifikácie v odbore, ktorým musia poskytovať odborné tréningy a vzdelávanie. Pri využívaní kompetenčných modelov sa podniky prikláňajú „k rýchlo použiteľným“ dostupným kompetenčným modelom, ktoré sa dajú využiť univerzálne pre väčšinu pracovných pozícií. Pre konkrétny podnik je dobrý kompetenčný model výraznou pomôckou ako presne zadefinovať odborné a osobnostné požiadavky na zamestnanca a slúži aj ako nástroj k

zlepšení výkonnosti celej organizácie. Pokiaľ sa využíva kompetenčný prístup v prvkoch riadenia znamená nie len efektívnosť, ale aj vysokú mieru transparentnosti a objektivity. Správni zamestnanci sú pre podnik vysoko cenným kapitálom, preto kompetenčný model je aj kvalitným nástrojom stabilizácie a motivácie. (Khandlová, Hrablík Chovanová, 2019)

TEORETICKÝ PREHĽAD KOMPETENČNÉHO PRÍSTUPU

Prvá ucelená koncepcia chápania manažmentu vznikla v druhej polovici 19. storočia, v období rýchleho rozvoja priemyselnej výroby, kedy bol dostatok prírodných zdrojov, ale nedostatok kvalifikovaných pracovných síl a preto vznikla potreba racionálneho riadenia výroby. Začal sa formovať klasický manažment, ktorý chápal riadenie ako oddelenú vedu (Belz, Siegrist 2001).

Začiatky uplatňovania kompetenčného prístupu je možné datovať od 40. rokov 20. storočia. Impulzom sa stali metódy výberu vojakov a následná séria štúdií, ktorá prišla k záveru, že analýza pracovného miesta má byť založená na identifikovaní kľúčových požiadaviek na miesto. Uvedená štúdia sa priamo nevenovala kompetenciám, ale položila základy nového prístupu k hodnoteniu pracovných činností. Až v roku 1959 Robert White prvýkrát identifikoval kompetenciu ako ľudský rys (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004).

Začiatkom 70. rokov 20. storočia kriminalisti začali vytvárať behaviorálne profily páchatel'ov (popis pozorovateľného správania sa a neskôr aj popis správania sa v konkrétnej situácii). V tomto popise profilov sa viac zaujímali o to, čo všetko musí páchatel' ovládať, aby bol schopný spáchať trestný čin. Nebolo podstatné akou je páchatel' osobnosťou, pretože sa nedá čiarou jednoznačne oddeliť profil jedinca, ktorá trestný čin spácha a jedinca s nekriminálnym profilom. Personalisti sú v podobnej situácii, na rozdiel od toho, že pri výberovom konaní majú pred sebou rôzne osobnosti, ku ktorým potrebujú priradiť ich „činy“. Kriminalisti vytvárajú „výberové konanie“ na neznámeho páchatel'a a personalisti na to, či budú potenciálni kandidáti (zamestnanci) vedieť „vykonať“ v pracovnej pozícii (Hroník, Vedralová, Horváth 2009).

David C. McClelland v roku 1973 zavrhol inteligenciu ako kritérium úspešnosti práce. Po mnohých štúdiách dospel k názoru, že školské hodnotenie automaticky negarantuje vynikajúci pracovný výkon a úspech v živote. Flanganová McClellanda doplnila a poukázala na to, že úspešnosť práce je definovaná výkonom a ten prichádza ako súbor (súhrn) viacerých faktorov (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004).

McBer v spolupráci s McClellandom vytvorili program pre hodnotenie kompetencií. Hlavnou otázkou bolo, ktoré kompetencie odlišujú úspešných riadiacich zamestnancov, manažerov od tých menej úspešných. Identifikovali päť základných kompetencií, ktoré boli považované za dôležité pre úspešný výkon manažerskej práce: špeciálne vedomosti, intelektuálna zrelosť, podnikateľská pripravenosť, medziľudská zrelosť a pracovná zrelosť (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004).

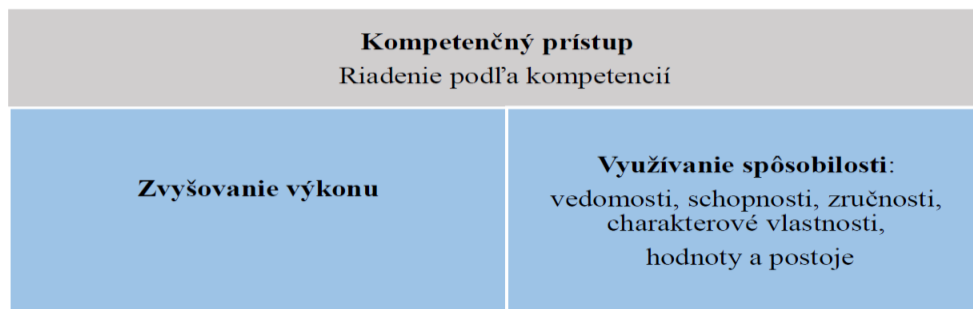
H. Mintzberg formuloval tri hlavné pracovné role manažera: interpersonálne, informačné a rozhodovacie. V knihe „Povaha manažerskej práce“ z roku 1973, vychádzal z reálnych pozorovaní manažerov pri práci, avšak nesústredoval sa na to, aký by manažer mal byť a aké vlastnosti by mal mať, ale čo manažer robí. (Hroník, Vedralová, Horváth 2009).

Kompetenčný prístup znamená riadenie ľudských zdrojov podľa kompetencií, ktorý je vysoko aktuálny v zložitej situácii na trhu práce a je ho možné nazvať celostným a najprogressívnejším systémom riadenia ľudských zdrojov. Práve tento prístup zabezpečí efektívne fungovanie procesov v podniku (Porvazník, Ljudvigová, Skorková 2016).

Kompetenčný prístup v oblasti riadenia ľudských zdrojov zvyšuje šance prijatia vhodnejších a kvalifikovanejších zamestnancov na určitú pracovnú pozíciu, umožňuje vyvarovať sa akýchkoľvek predsudkov a diskriminácie, umožňuje rýchlejšie adaptovanie sa na podnikovú kultúru a je potrebný kratší čas na dosiahnutie vysokého výkonu (Kubeš, 2004).

Podniky, ktoré chcú zvyšovať výkon, využívajú spôsobilosť zamestnancov a kompetenčné modely, ako významný nástroj riadenia podľa kompetencií (obr.1), ktorý prináša ekonomický prínos (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Kompetenčný model je množinou a súhrnom kompetencií: zručností, schopností a spôsobilostí zamestnancov, ktoré potrebujú k úspešnému výkonu na svojej pozícii. Je prirodzené, že najviac pozornosti sa v praxi venuje manažérskym kompetenciám - nakoľko od kvality manažérskej práce závisí vo veľkej miere úspech celej spoločnosti a manažér je nositeľom kompetencií a podnikových hodnôt. Skupina najdôležitejších - kľúčových kompetencií vytvára žiadaný a unikátny kompetenčný model pri vybraných kategóriách zamestnancov v podnikoch (Porvazník, Ljudvigová, Skorková 2016).



Obr. 1 Kompetenčný prístup (vlastné spracovanie podľa Kubeš, Spillerová,, Kurnický, 2004)

Kompetenčný model funguje v podniku tak ako kompas pre námorníka. Kompetenčný model popisuje konkrétnu kombináciu vedomostí, zručností a ďalších charakteristík osobnosti, ktoré sú potrebné k efektívnemu plneniu úloh v organizácii. V praxi je známych niekoľko druhov kompetenčných modelov. Je samozrejme na rozhodnutí podniku, aký kompetenčný model použije (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004).

Kompetenčný model zvýši kvalitu práce ľudských zdrojov v nasledujúcich oblastiach (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004):

- prepájanie stratégie organizácie (ciele, víziu a hodnoty podniku) so stratégiou HR,
- výber vhodných kandidátov na manažérske pozície,
- cielený rozvoj manažérskych kompetencií zamestnancov,
- identifikácia a rozvoj talentov v podniku,
- nástroj hodnotenia, kontinuálneho rozvoja a rastu zamestnancov a tým aj celej organizácie.

Každý kompetenčný model by mal obsahovať (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004):

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

KOMPETENCIE A TVORBA KOMPETENČNÝCH MODELOV

Pre organizáciu je kľúčové, aby mala zamestnancov nie len stabilných ale aj motivovaných. Nestačí totiž, že zamestnanec disponuje kľúčovými kompetenciami, ale musí byť aj dostatočne motivovaný, uvedené kompetencie aplikovať v podnikovej praxi. Zamestnanci, ktorí naplňajú poslanie a víziu, pri vytváraní pridanej hodnoty a pri zvyšovaní výkonu by mali mať tieto najdôležitejšie kompetencie (Veteška, Tureckiová 2008):

- **Konať samostatne** – riešiť problémy podľa vlastného uváženia, vyvodíť dôsledky z konania, ktoré nie je v súlade s podnikovými stratégiami, zvládať nové situácie.
- **Myslieť v súvislostiach** – byť predvídavý, prihliadať k dôsledkom vlastného konania, myslieť v kontexte celej organizácie a pracovať systematicky.

- **Samostatne sa učiť a neustále sa vzdelávať** – zaujímať sa o informácie a inovácie, rozvíjať svoje vedomosti, zručnosti a schopnosti, aktívne pristupovať k technologickému, informačnému a inovačnému pokroku.
- **Byť pripravený podávať výkon** – prispievať k úspechu celej firmy svojou odbornosťou, účelnosťou a šikovnosťou.
- **Mať radosť z práce** – mať svoju prácu rád, vážiť si pracovnú pozíciu a príležitosti, rešpektovať kolegov, profesionálne vzťahy.
- **Disponovať dobrými pracovnými vlastnosťami** – byť spoľahlivý, ústretový k technickým zmenám a výzvam.
- **Zodpovednosť** – schopnosť prebrať zodpovednosť za svoje rozhodnutia a keď je potrebné rýchlo sa vedieť rozhodnúť.
- **Sociálna prispôsobivosť** – znamená ochotne a úspešne spolupracovať s ostatnými, zvládať emócie svoje aj iných a výborne sa orientovať v medziľudských vzťahoch.

Proces tvorby kompetenčných modelov, ako tvrdí Porvazník a kol. (2013), je niekoľko. To ako sa jednotlivé štádiá tvorby kompetenčných modelov vytvárajú záleží od práce expertnej skupiny, ktorá vstupuje do kontaktu s druhými skupinami. Jedným z príkladov tvorby kompetenčného modelu sú tieto štyri fázy:

- **voľba varianty** – sociálne psychologické či organizačné marketingové východisko,
- **tvorba pracovného modelu** – získavanie podkladov, tvorba pracovného modelu a pripomienkovanie top managementu,
- **skupinové riešenie** – model riešený v skupine a schválenie definitívnej podoby,
- **roll out** – prijatie všetkými pracovníkmi, pre ktorých bol kompetenčný model vytvorený.

Ako tvrdia Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004), neustále sa objavujú nové verzie analýzy kompetencií. Aby proces vytvorenia KM netrval dlho a bol čo najefektívnejší, je vhodné nastaviť jednoduchý postup pri identifikácii kompetencií, ktorým sa môžu podniky riadiť a to do štyroch etáp, po ktorých nasleduje overenie (validácia) vzniknutého modelu v praxi:

A. prípravná fáza – cieľ je identifikácia kľúčových pracovných pozícií, získanie informácií o kritických faktoroch úspechu a stratégií organizácie, správne porozumieť organizačnej štruktúre., Ideálnym nástrojom tejto fázy je štruktúrovaný rozhovor s manažérmi na strategických pozíciách (Kubeš, 2006).

B. fáza získavania údajov a zber dát – využívanie techník analýzy pracovných miest a informácií o pracovnej pozícii, priame pozorovanie reálnych situácií, štruktúrované rozhovory a špecializované dotazníky. Získať dáta môže byť finančne aj časovo náročné (Kubeš, 2006). Spencer a Spencer (1993) definovali nasledujúcich šesť techník získavania dát:

- a) Panel expertov** – špecialisti, vedúci zamestnanci hodnotenej pozície, rýchlo vygenerujú informácie o kompetenciách a správaní potrebných k pracovnému výkonu. Výhoda rýchle získanie dát a nevýhoda, že tieto informácie sa nemusia zhodovať s realitou, z dôvodu myšlienkových stereotypov expertov. Brainstorming (z angl. brain – mozog, storm – búrka) je kreatívna metóda, generuje mnoho nápadov, inšpirácií v skupine.
- b) Analýza pracovných miest** – popis pracovného miesta, je východiskom pre mnohé personálne činnosti, jej cieľom je zhromažďovať informácie o obsahu daného pracovného miesta, vytvorenie popisu nárokov na pozíciu, vytvorí „kvalifikačný profil zamestnanca“ teda predstavu o vhodnom zamestnancovi. Základné zdroje informácií poskytnú podklady a informácie od kolegov, z rôznych oddelení, pracovné postupy, právne normy, interné smernice a predpisy.
- c) Pozorovanie** – sledovanie zamestnanca pri práci a zaznamenávanie informácií o činnostiach, ktoré vykonáva, koľko času pri tom strávi, aké pomôcky pri práci používa, metóda je časovo náročná (Kocianová, 2010).

d) Rozhovor – vysoko flexibilná metóda slúži k celkovému pochopeniu správania sa v určitých situáciách BEI (behavioural events interview, rozhovor popisujúci správanie v konkrétnej situácii), dá sa prepojiť aj s AC (Assessment Centrum- hodnotiace centrum) a DC (Development Center- rozvojové centrum), analyzuje správanie v minulé udalosti, ktoré predpokladá budúce správanie, (pocity, myšlienky a postoje) v kritických situáciách, ktoré vedú k úspechu, nevýhodou je časová náročnosť. (Kociánová, 2010).

e) Prieskumy – výsledkom je rýchle získanie informácií od veľkého počtu respondentov.

f) Databáza kompetenčných modelov – poradenské spoločnosti vlastnia svoje databázy kompetenčných modelov, ktoré obsahujú široké spektrum pracovných pozícií. Zvyčajne je vybraný taký model, ktorý bol identifikovaný na základe podobných parametrov, napr. veľkosť, organizačná štruktúra (Kubeš, 2006).

C. fáza analýzy a klasifikácie informácií – v tejto fáze je spracovaných mnoho informácií z rôznych zdrojov, z rôznych oddelení a divízií organizácie a výstupom je zoznam kompetencií, ktorý sa zoradí podľa dôležitosti špecifickej pre danú pracovnú pozíciu.

D. popis a tvorba kompetencií a kompetenčných modelov – v tejto fáze sa dôkladne prepracuje charakteristika tak, aby čo najpresnejšie vystihovala a popisovala chovanie, ktoré ju vystihuje. Nasleduje definitívne pomenovanie kompetencie a vytvorenie stupnice úrovní a to takých, ktoré sú slabo rozvinuté, až po prejavy s vysokou úrovňou rozvoja.

Overenia (validovanie) vzniknutého modelu: následne sa overí v praxi, či model skutočne popisuje chovanie, ktoré je potrebné k výkonu popisovanej pracovnej pozície. Najčastejším spôsobom je forma dotazníka. Overenie sa vykonáva s časovým odstupom, aby bolo možné zistiť, ako sa vzniknutý model uplatňuje v podnikovej praxi. (Kubeš, 2006).

SÚČASNÝ STAV VYUŽÍVANIA KOMPETENČNÉHO MODELU V AUTOMOBILOVOM PRIEMYSELE

Dynamické zmeny a masívna transformácia výstupov automobilového priemyslu prináša producentom veľké výzvy. Podľa štúdie McKinsey (2019), venovanej vízií ďalšieho rozvoja európskej automobilovej dominancie, je táto dlhoročne stabilná pozícia ohrozená. (PWC, 2019).

Rozvoj automobilovej výroby v strednej Európe, v rámci ktorej v okolí Slovenska vyrástla v dosahu dodávateľsky vhodnej vzdialenosti 500 kilometrov montážna kapacita na niekoľko miliónov áut ročne, ovplyvnil aj diverzifikáciu zákazníkov slovenských dodávateľov. Vyše 40 % podnikov v prieskume má zákazníkov v regióne V4. Vzhľadom na diverzifikáciu a zvýšenie odolnosti voči trhovým rizikám je dobrá správa to, že viac než tri štvrtiny organizácií v prieskume majú medzi zákazníkmi aj ďalšie automobilky. (PWC, 2019).

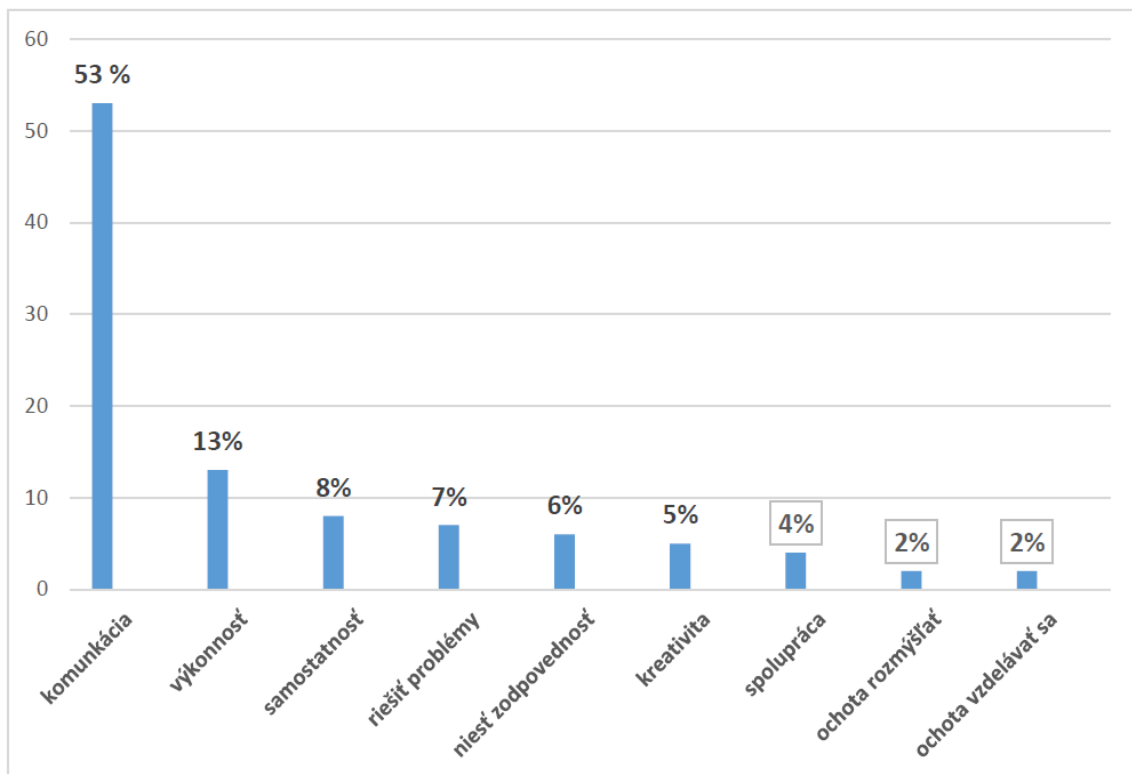
Prieskum sa realizoval dotazníkovou metódou, pričom dotazníky sa podarilo doručiť do 80 priemyselných podnikov, (v každej organizácii 3 dotazníky). Z celkového počtu 240 dotazníkov sa vrátilo 109 dotazníkov, návratnosť bola 45 %. Dotazník pozostával z 28 otázok.

Výsledky poukazujú na to, že oblasť informovanosti, ale aj využívania kompetenčných modelov pre riadiace pozície (manažérov) v priemyselných podnikoch, ktoré podnikajú v oblasti automobilového priemyslu je dobrá a analýzou bol zistený pozitívny prístup aj v spoločensky zodpovednom podnikaní a postoji podnikov v otázke udržateľnosti.

Zistilo sa, že väčšina podnikov má zadané požiadavky na kompetenčné modely a vysoké percento podnikov je uvedomelých. Otázka informovanosti manažérov a kľúčových špecialistov, ktorí boli zapojení do výskumu má dobrý prehľad o tom, ako by mal fungovať kompetenčný prístup. Tento fakt má silný vplyv na postoje, hodnoty, ale aj profesionálne správanie sa a podávanie výkonu v súlade s očakávaniami, čo prispieva k efektívnosti.

Dotazník bol zameraný na päť oblastí:

- a) Prvá:** rozdelenie respondentov podľa veku, vzdelania, dĺžky pôsobenia v organizácii a podľa pracovnej pozície zistil aktuálny stav uvedených faktorov, ich rozloženie je primerané a každá organizácia sa snaží mať takých zamestnancov, ktorí sú prínosní a tvoriví, najviac respondentov má VŠ vzdelanie II. stupňa, je z vekovej kategórie 41-50 rokov, v podniku pôsobí 1-4 roky, je zo stredného manažmentu. Do prieskumu sa zapojilo najviac zamestnancov z divízie HR, čo je vzhľadom na tému výskumu pochopiteľné. Jediným úskalím môže byť pomerne nízka doba pôsobenia v podniku, čo môže znamenať zvýšenú mieru fluktuácie a menšiu stabilitu na kľúčových pozíciách. S uvedeným faktorom bojuje väčšina priemyselných podnikov.
- b) Druhá:** zistilo sa, že viac ako 70 % vedúcich zamestnancov je dobre oboznámených s kompetenčnými modelmi a ich využitím, vedia aká je ich rola, vedia sa správne postaviť k svojim pracovným úlohám. Vedia a rozumejú tomu, čo je ich rola. Vysoké percento respondentov definovalo ako všeobecnú kľúčovú kompetenciu práve komunikáciu (obr. 2) a vhodnú argumentáciu v negociovaní a následne označili ako kľúčové ku svojej konkrétnej pozícii, ktorú vykonávajú, že je nutné nielen kvalitne komunikovať ale aj strategicky myslieť a mať podnikateľské uvažovanie.
- c) Tretia:** zistilo sa, že úroveň využívania kompetenčného prístupu v jednotlivých prvkoch riadenia ľudských zdrojov je dobrá, podniky by však mohli vo vyššej miere využívať kompetenčné modely pri získavaní a nábore nových zamestnancov, pretože takto vybraní uchádzači vykazujú lepšie pracovné výsledky. Meranie kompetencií prebieha vo vysokom percente priemyselných podnikov formou kompetenčných modelov. Hoci priemyselné podniky využívajú kompetenčný prístup aj pri meraní výkonnosti a ďalšom rozvoji zamestnancov, bolo by vhodné viac využívať kompetenčné modely aj pri plánovaní kariéry a nástupníctva. Podniky kladú dôraz na neustály rozvoj kompetencií a moderných metód budovania kompetenčného prístupu.
- d) Štvrtá:** zistilo sa, že zameranie sa na jednotlivé reálne postoje a kompetencie respondentov je na dobrej úrovni, avšak rezervy vidieť na jednotlivých postojoch v oblasti rozhodovania, prijímania zodpovednosti, niektorí respondenti vyslovili obavy pri riešení ťažkých úloh, avšak viac ako tretina vidí úlohy spojené s kompetenciami ako novú výzvu a príležitosť naučiť sa niečo nové.
Rezervy je možné využiť na ďalší rozvoj kľúčových zamestnancov a nastavenie vyššieho súladu medzi požiadavkami na kompetencie a ich skutočnou reálnou úrovňou. Väčšia pozornosť by sa mala venovať aj budovaniu následníctva, čo je vysoko žiadúce najmä pri kľúčových pozíciách – špecialistov z technickej oblasti, ktorých na trhu práce nie je dostatok, preto si ich priemyselné podniky musia prioritne vychovávať vo vlastných radoch.
- e) Piata:** zistilo sa, že ponímanie a dôležitosť spoločenskej zodpovednosti a udržateľnosti je na dobrej úrovni, avšak je nutné neustále budovať povedomie o tom, že jedine cesta zodpovednosti, etiky, morálneho a transparentného prístupu zabezpečí udržateľný rast, bez väčších rizík a v rámci zachovania efektivity a konkurencieschopnosti.



Obr. 2 Kľúčové kompetencie respondentmi považované vo všeobecnosti za najdôležitejšie (vlastné spracovanie)

Z prieskumu vyplynula neustála potreba rozvíjania v oblasti 5 kľúčových kompetencií :

1. Orientácia na podnik (plány, efektívnosť, sledovanie nákladov, noriem a smerníc).
2. Manažérske kompetencie (plánovanie, riadenie, vedenie ľudí, koordinácia, kontrola).
3. Osobnostné kompetencie (komunikácia, vyjednávanie).
4. Interpersonálne kompetencie (spolupráca, tímovosť, rýchle riešenie problémov, zodpovednosť).
5. Odborná spôsobilosť podlieha a viaže sa na kvalifikáciu.

Z prieskumu tiež vyplynulo, že priemyselné podniky sú pripravené vytvárať nové udržateľné kompetenčné modely (slúžia k dlhodobému využívaniu v oblastiach riadenia ľudských zdrojov: výber, rozvoj, hodnotenie a odmeňovanie ľudských zdrojov, a prispievajú k zastabilizovaniu kvalifikovaných zamestnancov) alebo prehodnotiť súčasný kompetenčný model z dôvodu potreby podporiť udržateľný rozvoj a rešpektovanie kritérií udržateľného rozvoja v podniku. Respondenti chápu potrebu prispôbiť sa zmenám, ktoré súčasnosť prináša.

Analýza, zároveň zistila, že väčšina respondentov chápe, že:

- Kompetenčný prístup je systém riadenia ľudských zdrojov, ktorí zahŕňa strategické procesy organizácie a zároveň strategické procesy personalistiky zložené do celku – súboru kompetencií.
- Kompetencie sú vnímané ako :
 - a) Právomoci: práva, povinnosti, zodpovednosti, spôsobilosti.
 - b) Schopnosti: vykonávať konkrétnu pracovnú pozíciu v konkrétnej situácii na základe kompetenčného modelu.
- Kompetenčný model je chápaný ako: konzistentný súbor jednotlivých kompetencií : znalostí, schopností, zručností, postojov a hodnôt založených na

princípe udržateľnosti, ktorými disponuje riadiaci zamestnanec, v konkrétnej pracovnej pozícii a aj konkrétnej pracovnej situácii a je podstatný pre rozvoj podniku do budúcnosti. Rozhodujúce je, aby bol zamestnanec pripravený toto žiadané a pozorovateľné správanie používať v prospech spoločnosti v danom čase, preto z celostného hľadiska je veľmi dôležité, aby boli jednotlivé prvky systému aj aplikované v praxi.

- Nositeľom súboru kompetencií v každej organizácii je manažér a ten je pre podnik veľmi cenný, preto jeho výber, získanie, adaptácia, hodnotenie, rozvoj, kariérny rast, nástupníctvo a stabilizácia nie je možné podceňovať a treba sa na tieto prvky zamerať.

UDRŽATEĽNÝ KOMPETENČNÝ MODEL PRE VYBRANÉ KATEGÓRIE ZAMESTNANCOV V AUTOMOBILOVOM PRIEMYSE

Vzhľadom k veľkému množstvu kompetencií je dôležité vždy stanoviť kľúčové, ktoré budú definované ako podstatné. Každá organizácia by mala mať vyškolený interný odborný tím, ktorý by vedel používať kompetenčný prístup a zároveň pružne reagovať na zmeny a inovovať a individuálne nastavovať kompetenčné modely pre jednotlivých zamestnancov v podniku.

Každá organizácia, ktorá chce byť konkurencieschopná, by mala využívať udržateľný kompetenčný model predovšetkým pri nasledovných prvkoch riadenia ľudských zdrojov:

- výber zamestnancov,
- hodnotenie zamestnancov,
- rozvoj zamestnancov a nástupníctvo a to na princípoch udržateľnosti.

Podniky by sa mali sústrediť pri týchto prvkoch riadenia ľudských zdrojov predovšetkým na využívanie udržateľného manažérskeho potenciálu, pri kľúčových – manažérskych pozíciách (tab. 1).

Manažér je riadiacim zamestnancom a nositeľom zmeny v transformačnom procese a základom rozvoja udržateľnosti nevyhnutnej pre efektívne fungovanie organizácie (Stead, Stead, 2012 Jurík, Sakál, 2014). Manažér je vzorom pre ostatných vytvára a šíri povedomie o podniku a jeho kultúre. Ako vodca zastupuje organizáciu navonok a ako líder by mal vplývať na zamestnancov a to predovšetkým v týchto prvkoch :

- riadenie, vedenie a motivovanie všetkých zainteresovaných strán,
- aplikovanie technických zručností a logického myslenia do podnikovej praxe,
- chápanie zavádzania kvality naprieč procesmi,
- pripravenosť ku kooperácii a tímovosti,
- pozitívny príklad v otázkach ochrany životného prostredia, šetrení zdrojov, preventívnym opatreniam v environmentálnych otázkach,
- efektívna komunikácia zameraná na udržateľnosť vo všetkých činnostiach,
- tvorba alternatív a pripravenosť na zmenu,
- aktívna podpora spoločensky zodpovedného podnikania aj nad rámec povinností.

Tab. 1 Udržateľný kompetenčný model pre pracovnú pozíciu manažér (vlastné spracovanie)

Žiadaná Kompetencia	Popis	Žiadúce správanie
A. Strategické myslenie	Vytvára jasnú víziu a stratégiu, myslí v súvislostiach, myslí na udržateľnú budúcnosť a dlhodobú udržateľnú stabilitu podniku.	<ul style="list-style-type: none"> • Má inštinkt a vie predvídať budúci vývoj. • Vie odhadnúť stratégiu konkurencie. • Rozpozná príležitosti na trhu. • Hľadá logické súvislosti, ktoré využíva a vie ich vyhodnotiť. • Zo získaných údajov vie analyzovať podstatné údaje od nepodstatných. • Vytvára podklady na procesy a ich následné zavádzanie do praxe. • Implementuje stratégiu udržateľnosti a spoločenskej zodpovednosti do podnikania. • Je systematický a opatrenia ktoré nastavuje sú koncepčné, systémové, nie náhodné.
B. Schopnosť riešiť zložité situácie, výzvy, predvídanie rizika a manažment zmeny, stresové situácie	Je pripravený k zmenám na princípe udržateľnosti a sleduje systematicky externé a interné prostredie.	<ul style="list-style-type: none"> • Vykonáva SWOT, SLEPTE analýzy. • Time manažment. • Interkultúrny manažment. • Pred rozhodnutím získa potrebné množstvo informácií. • Problémy vie riešiť aj pod stresom. • Systematicky synchronizuje činnosti jednotlivých oddelení za účelom dosiahnutia udržateľnosti smerom ku všetkým zainteresovaným stranám
C. Orientácia na legislatívu, Zákony, Predpisy, Normy	Riadi a dodržiava všetky legislatívne nariadenia a zákony, predpisy a vnútorné smernice organizácie aj nad rámec zákonom stanovených povinností.	<ul style="list-style-type: none"> • Riadi sa platnou legislatívou. • Zabezpečuje dodržiavanie noriem ISO/TS 16 949: Manažment kvality automobilového priemyslu. • Riadi a dodržiava interné predpisy a organizačné smernice a manažérske systémy v oblasti kvality, TQM, EFQM. • Dodržiava predpisy pri ochrane životného prostredia a environmentálneho manažmentu. • Dodržiava pravidlá pri obstarávaní, výberových konaniach má nulovú toleranciu ku korupcii a diskriminácii.
D. Zodpovednosť a spoľahlivosť	Zodpovedne pristupuje k plneniu všetkých úloh a záväzkov, nesie zodpovednosť za organizáciu ako celok	<ul style="list-style-type: none"> • Zodpovednosť za všetky kroky v podnikaní. • Názory a konanie sú vo vzájomnom súlade. • Pokiaľ urobí chybu, uzná ju a poučí sa z nej do budúcnosti. • Spoľahlivo podáva adekvátne informácie svojim podriadeným aj nadriadeným. • Plní úlohy v súlade s princípmi udržateľnosti (kvalita/kvantita/čas/náklady).
E. Riešenie problémov a konfliktov	Rieši operatívne problémy a preventívne nastavuje opatrenia – aby bolo možné zabrániť vzniku	<ul style="list-style-type: none"> • Rieši problémy vyplývajúce z aktuálnej situácie. • Prijíma konštruktívnu kritiku. • Rieši problémy so všetkými zainteresovanými stranami.

	problémov.	<ul style="list-style-type: none"> Rieši všetky typy eskalácií, reklamácií, sťažností, konfliktov. Vykonáva preventívne kontrolné činnosti. Vie vyjednávať a neutralizovať napätie pri sporných otázkach
F. Plánovanie a organizovanie činností tak, aby bol dosiahnutý udržateľný cieľ SMART, OSCAR	<p>Plánovanie S - specific – špecifikácia cieľov M - measurable - merateľnosť A - achievable - dosiahnuteľnosť R- realistic – realistickosť T- time – časová ohraničenosť</p> <p>Organizovanie O- objectives - ciele S- specialization - špecializácia C- coordination - koordinácia A- authority - právomoc R- responsibility - zodpovednosť</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plánuje riadi a kontroluje účinnosti. Zodpovedá za procesné plánovanie. Zodpovedá za celostný prístup a implementáciu jednotlivých plánov : výrobný, finančný, marketingový, personálny, distribučný – odbytový, obchodný. Stanovovanie a riadenie stratégie všetkých akčných plánov. Rozdeľuje úlohy a zabezpečuje rozdelenie rozhodovacích kompetencií a usporiadanie komunikačných ciest v čiastkových krokoch: Step by step.
G. Rozhodovanie a presvedčovanie	Vie sa rýchlo a správne rozhodnúť, za rozhodnutia preberá zodpovednosť a vie ostatných presvedčiť o správnosti postupu.	<ul style="list-style-type: none"> Pred rozhodnutím získa potrebné množstvo informácií. Je schopný rozhodovať sa rýchlo. Prognózuje, plánuje a monitoruje procesy. Logicky dokáže ostatných presvedčiť na základe argumentov o tom, aby ho nasledovali.
H. Schopnosť vytvárať akcieschopné tímy , vodcovstvo, spolupráca	V tímoch nastavuje systém a politiku CLIENT FIRST (klient prvý).	<ul style="list-style-type: none"> Schopnosť svoje myšlienky odovzdať iným, súlad činností, zladenie divízií, pro klientsky prístup. Rozdeľovanie a kontrola plnenia úloh. Motivovanie a hodnotenie podriadených. Poskytuje spätnú väzbu. Prijíma zodpovednosť tím.

Podniky, ktoré nemajú doposiaľ vytvorený kompetenčný model, alebo potrebujú súčasný zdokonaľiť a inovovať na udržateľný kompetenčný model, by mali vytvoriť udržateľný kompetenčný model. Je možné využiť aj jednorazové školenie pre interných zamestnancov a tí budú už ako vyškolení samostatne v tejto oblasti pracovať. Následne je potrebné v jednotlivých podnikoch vytvoriť projektový tím, ktorý by nastavil požiadavky pre kompetenčný prístup. Vrcholové vedenie v podniku by malo zostaviť projektový tím z interných zamestnancov, prípadne ak by to bolo potrebné tak aj kombinovane, teda prizvaní by mohli byť aj externí konzultanti. Celostný prístup a systémové opatrenia, nie len jednorazové sporadické riešenia, umožnia využívať udržateľný kompetenčný model a aplikovať presný systém podľa postupu v týchto štyroch fázach:

A) Prípravná fáza:

- Odpovedať si na otázku o strategických cieľoch podniku a získať všetky informácie.
- Identifikovať v podniku vybrané (kľúčové) pracovné pozície s ohľadom na ciele podniku.
- Pochopiť OŠR a hierarchiu jednotlivých pozícií v podniku.

- Rozhodnúť sa či sa budú prioritne riešiť súčasné, alebo budúce potreby a požiadavky podniku.
- Rozhodnúť aké zdroje informácií bude podnik využívať a akú metódu získavania údajov bude podnik preferovať.
- Definovať jednotlivé kroky a aj celkový prístup ku kompetenčnému modelu.

B) Fáza získavania údajov:

- Získať detailné informácie o pracovnom mieste a to tak, že východiskom bude súčasný popis kritérií na pracovnú pozíciu.
- Zhromaždiť dôležité prvky a hľadiská z viacerých divízií podniku, ktoré sú potrebné k pracovnej pozícii, z pohľadu dôležitosti pracovnej pozície pre podnik.
- Predpokladom úspechu je voľba správnej metódy alebo techniky zberu údajov, vhodné je využívať brainstorming.

C) Fáza analýzy a klasifikácie informácií:

- Do zoznamu spísať všetky očakávané prejavy správania, podľa zdroja údajov.
- Vybrať prejavy správania a aktivity vonkajšieho správania, ktoré je možné pozorovať (dobré aj zlé), ktoré ovplyvnia výkon zamestnanca na danej pozícii.
- Pozorované správanie popísať a postrehy usporiadať do skupín, ktoré predstavujú určité kompetenčné oblasti a to tak, aby sa vytvorili ucelené skupiny.
- Výsledný kompetenčný model je možné v praxi overiť na širšej vzorke zamestnancov jednotlivých divízií a to napríklad dotazníkovou metódou.

D) Popis a tvorba KM:

Je potrebné popísať kompetencie tak, aby čo najpresnejšie a zrozumiteľne popisovali správanie, ktoré charakterizuje, kompetenciu definitívne pomenovať a vytvoriť stupnicu (stupnica vyjadruje úroveň, popis a prejav správania).

V hierarchii pracovných miest v OŠR každého podniku je zrejmé, že je potrebné ukotviť štyri najviac žiadané kompetencie vedúcich zamestnancov, pri hodnotení detailne posudzovať jednotlivé oblasti (farebne rozlíšené: červená, zelená, modrá a žltá farba). Každý prejav je jednoznačne odlišiteľný od ostatných, jednoduchý kompetenčný model s farebným rozlíšením jednotlivých oblastí, ktorý popisujeme v tab. 2.

Na základe analýzy bolo zistené, že každá jedna pracovná pozícia, ktorá sa v podnikoch hľadá, vyberá a následne obsadzuje, je veľmi dôležitá a preto je absolútne nevyhnutné nepodceniť výber zamestnancov, platí totiž že značku tvoria len vhodní ľudia. Navrhujeme zamerať sa na výber zamestnancov prioritne metódou Assessment centra (ďalej AC), je totiž nie len účinná, ale aj vysoko objektívna, profesionálna a je kvalitným základom aj pre ďalšie riadenie ľudských zdrojov. Po AC sa dá s výsledkami ďalej kontinuálne pracovať pri rozvoji zamestnancov v Development centre (DC, Rozvojovom centre). Navrhujeme obrátiť sa na začiatku na externú spoločnosť, ktorá dôkladne zaškolí interné HR tak, aby následne samostatne dokázalo vytvárať AC aj DC, prípadne využiť kombinovaný prístup a to zapojiť do AC/DC aj interných aj externých špecialistov (konzultantov).

Tab. 2 Kompetenčný model s farebným rozlíšením a popisom pozorovaného správania (vlastné spracovanie)

	KOMPETENCIE	POPIS SPRÁVANIA
Orientácia na organizáciu	1. Dodržať stratégiu podniku	<ul style="list-style-type: none"> Sleduje plnenie stratégie podniku Sleduje plány naprieč divíziami Sleduje výrobný plán
	2. Orientácia na štandardy a kvalitu	<ul style="list-style-type: none"> Riadi sa štandardmi kvality a ISO normami Kvalita a výroba bez nepodarkov je pre neho dôležitá Dokáže preventívne riešiť požiadavky kvality Reklamácie rieši profesionálne a rýchlo
Manažérske kompetencie	3. Delegovanie	<ul style="list-style-type: none"> Rozdeľuje úlohy podriadeným Kontroluje podriadených pri plnení úloh Dôveruje svojim podriadeným a poveruje ich zadaniami
	4. Schopnosť riadenia	<ul style="list-style-type: none"> Riadi činnosť útvaru v súlade s požiadavkami spoločnosti Rešpektuje platné riadiace a organizačné normy Uplatňuje individuálne formy kontroly ako súčasť riadiacej činnosti
	5. Plánovanie a organizovanie	<ul style="list-style-type: none"> Pláni a organizuje činnosti v útvaru Organizuje vedenie dokumentácie
	6. Schopnosť koordinácie	<ul style="list-style-type: none"> Koordinuje všetky požiadavky útvaru Koordinuje činnosti a vzťahy podriadených Koordinuje spoluprácu s ostatnými útvarmi
Osobnostné a interpersonálne kompetencie	7. Spolupráca a komunikácia	<ul style="list-style-type: none"> Informuje druhých Oznámenia formuluje presne a vecne Komunikuje ústretovo, buduje spoluprácu Komunikuje s podriadenými aj s jednotlivými útvarmi
	8. Riešenie problémov	<ul style="list-style-type: none"> Využíva taktiky win win Analyzuje príčiny konfliktov Riešenia sú čestné, otvorené, face to face Profesionálne rieši všetky sporné otázky Dokáže negociovať
	9. Zodpovednosť	<ul style="list-style-type: none"> Preberá zodpovednosť za svoje rozhodnutia Preberá rozhodnutia za celý svoj útvar Zodpovedá sa plnenie činnosti a fungovanie útvaru
	10. Práca s informáciami	<ul style="list-style-type: none"> Zo získaných dát vytvára tabuľky, grafy Dáta analyzuje a ďalej spracováva Vytvára podklady, databázy a informačné vzťahy
	Odborná spôsobilosť Kvalifikácia	<ul style="list-style-type: none"> Vzdelanie v obore, certifikáty, kurzy Má formálne predpoklady skúsenosti, vedomosti k výkonu svojej pozície Vo svojom odbore sa neustále rozvíja Svoje poznatky ďalej využíva pri riešení rôznych situácií

Kľúčové faktory (tab. 3) pre AC/DC :

- Definovať kompetencie (z kompetenčného modelu).
- Pozvať kandidátov/ účastníkov – ASSESSOVANÝCH (5- 6 účastníkov).
- Zostaviť tím hodnotiteľov/ pozorovateľov - ASSESSOROV (1:2, 1:3).
- Zvoliť program a účastníkov s ním oboznámiť.
- Nastaviť sledovanie, zaznamenávanie a posudzovanie kompetencií a zabezpečiť vyhodnotenie, integráciu a využívanie získaných výsledkov.
- Pri AC účastníci plnia mnohé úlohy, ide o simuláciu bežných pracovných rolí, pri ktorých sa testuje spôsobilosť uchádzačov zvládať situácie. Každé pozorované správanie a jednanie sa počas jednotlivých úloh bude zaznamenávať. V hodnotení bude následne na základe hodnotenia rozhodnuté o prijatí do spoločnosti.
- Pri DC bude hodnotenie posúdené vzhľadom na možný rozvoj, tréning, alebo plánovanie kariéry a nástupníctva.
- Individuálne metódy (napr. prezentácie, prípadové štúdie, hranie rolí, rozhovor, skúšky schopností a znalostí) sa prelínajú s metódami skupinovými (napr. skupinová diskusia, manažérska hra, prípadová štúdia pre skupinu, tímová hra). Pokiaľ je vyžadovaná aj jazyková znalosť, môže byť proces AC vedený v danom jazyku. Svoje nezastupiteľné miesto majú aj psycho-diagnostické metódy, tie je vhodné zveriť kvalifikovaným pracovným alebo klinickým psychológom, podľa konkrétnej pozície.

Tab. 3 Kľúčové faktory kompetencií pre pozíciu MANAŽÉR pre AC (vlastné spracovanie)

Kľúčové prvky a faktory. Posudzované kompetencie v AC	Pozorované správanie a hodnotenie v AC
Vedomosti	Získané vzdelanie v požadovanej oblasti- odbore, vedieť si poradiť v kríze, vedieť riskovať, poznať trh, poznať konkurenciu, orientácia v oblasti vedy, výskumu, techniky, ekonómie, psychológie, informačných technológiách, nových trendov.
Schopnosti	Rýchle rozhodovanie, rýchle reakcie, dobrá formulácia vo verbálnom prejave, komunikatívne schopnosti, schopnosť argumentovať, negociovať, neutralizovať konflikty a eliminovať chyby.
Vlastnosti	Dravosť, ambicióznosť, dobrosrdečnosť, čestnosť, tolerantnosť, zmysel pre humor.
Zručnosti	Šikovné ruky, osvedčené postupy naučené z praxe, talent, intelekt, asertivita.
Hodnoty	Hodnotový rebríček, etika, morálka a životné postoje k významným a zásadným otázkam.

Tab. 4 Kompetenčný model, príklad pre pozíciu MANAŽÉR do DC (vlastné spracovanie)

Žiaduca kompetencia, ktorá bude rozvíjaná	Popis žiadúceho správania, ktoré bude rozvíjané
Schopnosť myslieť strategicky	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inštinkt, vízia a predvídanie budúceho vývoja pre business. ✓ Schopnosť sledovať globálne výzvy. ✓ Schopnosť myslieť v súvislostiach. ✓ Schopnosť skúmať externé a interné prostredie. ✓ Schopnosť tvorby alternatív. ✓ Silné analytické myslenie. ✓ Implementácia prvkov udržateľnosti do každodenného businessu. ✓ Schopnosť aplikovať spoločensky zodpovedné podnikania naprieč všetkými procesmi. ✓ Schopnosť viesť a motivovať ostatných. ✓ Flexibilita.

Schopnosť riešiť zložité a krízové situácie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Schopnosť pracovať pod tlakom. ✓ Odolnosť voči stresu. ✓ Time manažment. ✓ Stanovenie si priorit. ✓ Zvládanie rôznych kultúr a rôznych prostredí. ✓ Silný zmysel pre čestnosť a etiku.
Schopnosť predvídať zmenu a riziko	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rozumieť príležitostiam a rizikám biznisu. ✓ Schopnosť riešiť a neutralizovať konflikty. ✓ Excelentná komunikácia. ✓ Schopnosť negociovať, vyjednávať.
Schopnosť komunikácie a schopnosť vytvárať akcieschopné tímy	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Schopnosť svoje myšlienky a nápady odovzdať iným a nadchnúť ich a strhnúť k žiadúcemu správaniu v prospech organizácie. ✓ Podpora podriadených, ocenenie tímovosti, koordinácia a kooperáciu. ✓ Schopnosť delegovať a poverovať iných úlohami. ✓ Schopnosť identifikovať a rozvíjať talenty v prospech podniku.

Podniky AC a DC získajú do svojich organizácii takých zamestnancov, ktorých môžu následne rozvíjať a ktorí budú pripravení plynule prevziať mnohé kľúčové pracovné pozície i v pláne nástupníctva. Kvalifikovaných zamestnancov, ktorí majú všetky kompetencie, ktoré opisujeme v našej diplomovej práci, je na trhu reálny nedostatok a teda priemyselné podniky musia týchto vo svojich podnikoch vychovávať, trénovať a rozvíjať.

Tieto aktivity síce vyžadujú investíciu, ale podniku sa mnohonásobne vrátia. Len ten podnik, ktorý má kvalitný ľudský kapitál dokáže byť konkurencie schopný a excelentný.

Výhodou využívania nami navrhovaných riešení a používanie kompetenčného prístupu znamená zavedenie nového nástroja efektívnejšieho riadenia pracovného výkonu. Je zameraný na všetkých vedúcich útvarov a využiteľný pre všetky oblasti personálnych činností (výber, adaptácia, stabilizácia, hodnotenie, odmeňovanie, kariérny rast, plány následníctva a rozvoj).

Nastavením princípov udržateľnosti a ich dôsledná implementácia do celkovej stratégie riadenia podniku, do HR stratégie a následne do všetkých prvkov riadenia denných činností na jednotlivých divíziách si zamestnanci lepšie a zodpovednejšie uvedomia, že dôležitý je postoj každého jednotlivca. Udržateľnosť je verejný prísľub a zároveň záväzok zavádzať prvky udržateľnosti do podnikovej kultúry. Všetci zamestnanci na všetkých úrovniach ovplyvňujú využívanie a tok zdrojov, možné plytvanie (spotreba elektrickej energie, papiera, a rôznych administratívnych pomôcok, nadmerná spotreba vody, nadmerné nakupovanie často nadbytočných vecí, nehospodárna výroba, komplikovaná logistika, neracionálne plánovanie dopravy, vytváranie odpadu, absencia triedenie odpadu a postoj k recyklovaniu a pod.) a s tým súvisiacu hospodárnosť, efektivita a šetrnosť. Zodpovedne pristupovať k využívaniu alternatívnych zdrojov, ktoré menej zaťažujú životné prostredie. (Stead, Stead 2012)

ZÁVER

Kompetenčný prístup je odpoveďou na mnohé otázky z oblasti riadenia ľudských zdrojov a je riešením, ako so zamestnancami v organizácii pracovať, ako ich viesť a rozvíjať. Dobré meno a silu značky tvoria len kvalitní zamestnanci, platí, že silné meno a silná značka sa dá udržať, stabilizovať a rozvíjať len s kompetentnými zamestnancami a preto je možné považovať kompetenčné modely za inovatívny prvok riadenia.

V priemyselných podnikoch sa tvorbe kompetenčných modelov venuje zvýšená pozornosť, nakoľko je potrebné neustále sledovať, ako a do akej úrovne sú jednotlivé

pracovné úlohy plnené. Len celostný a systematický prístup znamená súbežný rozvoj sociálnej, praktickej i odbornej stránky kompetencií a dosiahne sa neustálym vzdelávaním.

Spoločenská zodpovednosť sa nenastaví tým, že sa o nej bude hovoriť, ale tým, že sa bude dôsledne uplatňovať v podnikovej praxi. Podnikanie je ovplyvnené tým, že sa hľadá balans a symbióza medzi ekonomickými, environmentálnymi ale aj spoločenskými a sociálnymi prvkami.

Napredovanie a konkurencieschopnosť je preto vždy závislé od toho, či je správne nastavená stratégia a personálna politika, ktorej sú kompetenčné modely neoddeliteľnou súčasťou a je ich možné pokladať za inovatívny prvok riadenia.

Automobilový priemysel sa nezaobíde bez vhodných ľudí, ktorí sú spoľahliví, vedia čo sa od nich očakáva, to že im vrcholové vedenie dá dôveru znamená nie len práva – ale aj povinnosti a záväzky, ktoré treba rešpektovať.

Mnohé slovníky vravia o kompetentnosti ako zodpovednosti či oprávnení niečo rozhodnúť, vykonať. Iný význam vraví o kompetencii, či kompetentnosti ako schopnosti, či zručnosti niečo vykonať. Tieto zručnosti, vedomosti, kapacity, postoje a prejavy správania tvoriace kompetentnosti charakterizujú nadpriemerný, excelentný výkon. Kompetentnosti sa tak stávajú základom úspechu, ktorý podporuje misiu, víziu a stratégiu podniku a vytvárajú pridanú hodnotu pre biznis a klientov. (Kurnický, 2010)

This publication has been written thanks to support of the Operational Program Research and Innovation for the project: Research of advanced methods of intelligent information processing (ITMS code: 313011T570, Grant agreement number: 035/2019/OPVal/DP), co-financed by the European Regional Development Fund.

BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY

- BELZ, H. & SIEGRIST, M. 2001. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha: Portál, ISBN 80-7178-479-6.
- HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. 2009. Kompetenční modely: Projekt ESF Učit se praxí. 1. vyd. Brno: Motiv Press, ISBN 978-80-904133-2-0.
- JURÍK, L. & SAKÁL, P. 2014. Competencies of Managers, as part of the Intellectual Capital in Industrial Enterprises. In ECIC 2014: proceedings of the 6th European Conference on Intellectual Capital, Trnava, Slovak Republic. s. 368-376. ISBN 978-1-909507-20-3.
- JURÍK, L. & SAKÁL, P. 2019. The creation of a competency model of employees of SMEs in the context of SD and SCSR. In New Trends in Process Control and Production Management : proceedings of the International Conference on Marketing Management, Trade, Financial and Social Aspects of Business (MTS 2017), May 18-20, 2017, Košice, Slovak Republic and Tarnobrzeg, Poland. Balkema: CRC Press Taylor & Francis Group, 2018, S. 225-230. ISBN 978-1-138-05885-9.
- KHANDLOVÁ, M. & HRABLIK CHOVANOVÁ, H. 2019. Návrh udržateľného kompetenčného modelu pre vybrané kategórie zamestnancov v automobilovom priemysle. [Diplomová práca]. Trnava: MTF.
- KOCIANOVÁ, R. 2010. Personální činnosti a metody personální práce, Grada Publishing , 978-80-247-2497-3
- KUBEŠ, M. 2006. Manažérske kompetencie a efektívnosť organizácii. [cit. 2019-03-20] Dostupné na internete: http://www.adda.sk/adda_sk/02_programy-a-sluzby/pdf/Manazerske-kompetencie-a-efektivnost-organizacii.pdf.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. Manažérske kompetencie: Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0698-9.

- KURNICKÝ, R. 2010. Kompetencia! Byť či nebyť kompetentný. [cit. 2019-03-04]. Dostupné na internete: <http://www.stcity.sk/index.php/career/1409-by-i-neby-kompetentny>
- MCKINSEY. 2019. McKinsey Center for Future Mobility: Race 2050 – a vision for the European automotive industry. [cit. 2019-03-11]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/a-long-term-vision-for-the-european-automotive-industry>
- PORVAZNÍK, J. a kol. 2013. Celostná manažérska kompetentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovania, Vydavateľstvo EKONÓM ISBN 978-80-225-3602-8
- PORVAZNÍK, J., LJUDVIGOVÁ, I., SKORKOVÁ, Z. 2016. Požiadavky na zamestnaneckú a manažérsku kompetentnosť pracovníkov verejnej správy, Vydavateľstvo EKONÓM ISBN 978-80-225-4326-2
- PWC 2019. Prieskum dodávateľov automobilového priemyslu 2019. [cit. 2019-10-24] Dostupné na internete: <https://www.pwc.com/sk/sk/odvetvia/automobilovy-priemysel/assets/Prieskum%20dod%C3%A1vate%C4%BEov%20automobilov%C3%A9ho%20priemyslu%202019.pdf>.
- STEAD, J.G. & STEAD, W.E. 2012. Manažment pre malú planétu. Bratislava: Eastone Group. ISBN 978-80-8109-216-9
- VETEŠKA, J. & TURECKIOVÁ, M. 2008. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1770-8.

Kontaktné údaje autorov

doc. Ing. Henrieta Hrablík Chovanová, PhD.

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave, STU Bratislava
J. Bottu 25
917 24 Trnava
henrieta.chovanova@stuba.sk

Ing. Mária Khandlová

maria.khandlova@gmail.com

doc. Ing. Dagmar Babčanová, PhD.

Ing. Helena Fidlerová, PhD.

doc. Ing. Helena Makyšová, PhD.

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave, STU Bratislava
J. Bottu 25
917 24 Trnava
dagmar.babanova@stuba.sk
helena.fidlerova@stuba.sk
helena.makysova@stuba.sk