

# Využitie kompetenčného prístupu v priemyselnom podniku

Slavomíra Budajová<sup>1</sup>, Gabriela Kalinová<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ústav manažmentu STU v Bratislave, Vazovova 5, Bratislava, xbudajova@stuba.sk,

<sup>2</sup> Ústav manažmentu STU v Bratislave, Vazovova 5, Bratislava, gabriela.kalinova@stuba.sk

## Abstract:

The success of any company, which can be most easily expressed through economic performance indicators, is always driven by the competencies, experience, and skills of the people working within it. These employees, and especially managers, play a key role in achieving the organization's strategic goals, as their knowledge, skills, and management approach directly impact the efficiency of business processes. Managerial competencies are one of the crucial factors influencing not only the management of the company itself but also its long-term competitiveness and ability to adapt to dynamically changing market conditions. Their role is not limited to planning and control but also includes employee motivation, strategic decision-making, and the implementation of innovative solutions. It is essential to thoroughly analyze the competencies of individuals responsible for the company's performance and to focus on their managerial roles, which determine the method and effectiveness of achieving business objectives. The research will also examine how specific managerial competencies contribute to the development of a sustainable strategy and the improvement of industrial enterprises' performance.

**Keywords:** competences, competency model, project manager

## Abstrakt:

Za úspechom každého podniku, ktorý možno najjednoduchšie vyjadriť prostredníctvom ukazovateľov hospodárskych výsledkov, sa vždy skrývajú kompetencie, skúsenosti a schopnosti ľudí, ktorí v ňom pracujú. Títo zamestnanci, a najmä manažéri, zohrávajú kľúčovú úlohu pri dosahovaní strategických cieľov organizácie, pričom ich znalosti, zručnosti a prístup k riadeniu majú priamy vplyv na efektívnosť podnikových procesov. Kompetencie manažérov sú jedným z rozhodujúcich faktorov, ktoré ovplyvňujú nielen samotné riadenie podniku, ale aj jeho dlhodobú konkurencieschopnosť a schopnosť adaptovať sa na dynamicky sa meniace trhové podmienky. Ich rola sa neobmedzuje iba na plánovanie a kontrolu, ale zahŕňa aj motiváciu zamestnancov, strategické rozhodovanie a implementáciu inovatívnych riešení. Je potrebné podrobne analyzovať kompetencie osôb, ktoré sú zodpovedné za výkonnosť firmy, a zároveň sa zamerať na ich manažérske role, ktoré určujú spôsob a efektívnosť dosahovania podnikových cieľov. Výskum sa bude venovať aj tomu, ako jednotlivé manažérske kompetencie prispievajú k tvorbe udržateľnej stratégie a zvyšovaniu výkonnosti priemyselných podnikov.

**Kľúčové slová:** kompetencie, kompetenčný model, projektový manažér

## 1. Úvod

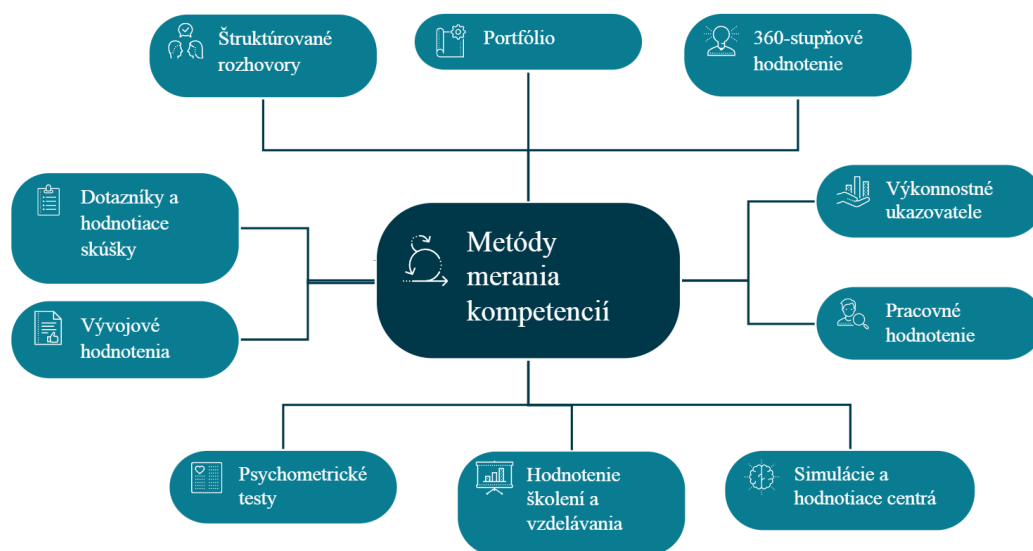
V súčasnej dobe, v období neustálej technologickej inovácie a globálnej konkurencie, je pre priemyselné podniky kľúčové dosahovať efektívnosť, flexibilitu a konkurencieschopnosť. Jedným z hlavných faktorov, ktorý môže prispieť k dosiahnutiu týchto cieľov, je implementácia kompetenčného prístupu. Kompetenčný prístup predstavuje inovačný spôsob manažmentu zameraný na identifikáciu a rozvoj schopností a kompetencií zamestnancov, ktoré sú kľúčové pre dosahovanie cieľov podniku. Tento prístup nie je obmedzený len na ľudské zdroje, ale môže byť aplikovaný aj na procesy, technológie a ďalšie aspekty podniku.

Kompetencie sú vlastnosti, ktoré jednotlivci majú a používajú ich vhodnými a konzistentnými spôsobmi, aby dosiahli požadovaný výkon. Tieto vlastnosti zahŕňajú vedomosti, zručnosti, aspekty sebaobrazu, sociálne motívy, vlastnosti, vzorce myslenia, myslenie a spôsoby myslenia, cítenie a herectvo. Kompetencie tvoria základ postupov riadenia ľudských zdrojov založených na kompetenciách. Interpretácie významu kompetencií sú dosť rôznorodé.

Existujú rôzne typy a úrovne kompetencií a sú klasifikované alebo organizované rôznymi spôsobmi. Môžu byť tiež opakovane rozdelené a veľmi často sú zoskupené ako organizačné alebo individuálne. V rámci kategórie individuálnych kompetencií existujú rôzne typy kompetencií, ako sú technické a osobné kompetencie. Niektorí odborníci jednoducho rozlišujú medzi technickými a netechnickými kompetenciami: Technické kompetencie sú špecifické pre určité úlohy a netechnické kompetencie sú všeobecnejšieho charakteru tvrdí Rothwell [1]. Ďalší autor Byham [2] klasifikoval kompetencie ako organizačné a pracovné alebo rolové a osobné.

## 2. Metódy merania kompetencií

Metódy merania kompetencií majú kľúčový význam v procese hodnotenia a rozvoja zamestnancov alebo jednotlivcov v rôznych oblastiach. Na obrázku č. 1 môžete nájsť niektoré z hlavných metód používaných na meranie kompetencií:



Obrázok č.1: Metódy merania kompetencií

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri výbere metód merania kompetencií je dôležité zvážiť kontext, ciele hodnotenia a špecifické kompetencie, ktoré sa majú posudzovať. Kombinácia rôznych metód môže poskytnúť komplexný a presný obraz o úrovni kompetencií jednotlivca.

### 3. Kompetenčné modely

Kompetenčný model je písomný popis kompetencií potrebných na úspešný alebo príkladný výkon v pracovnej kategórii, pracovnom tíme, oddelení, divízii alebo organizácii. Identifikácia spôsobilostí a modelovanie môžu byť východiskovým bodom pre strategický rozvoj plánu, ktorý zohľadňuje organizačné a individuálne potreby.

Organizácie prirodzene vyjadrujú kompetenčné modely rôznymi spôsobmi, čo odráža ich jedinečné obmedzenia, preferencie, praktiky, hodnoty, obchodné ciele a dôvody pre využitie kompetencií. Kompetenčné modely sa môžu líšiť aj podľa typu. Mnohé organizácie nerozlišujú medzi jednotlivými kompetenčnými modelmi. Prehľad postupov riadenia ľudských zdrojov založených na kompetenciách podčiarkuje rozdiely medzi príkladnými a plne úspešnými pracovníkmi, pričom identifikuje minimálne požiadavky na pracovný úspech a možné príčiny zlyhania.

Podľa Byhana [2] kompetenčné modely môžeme definovať ako súbor kompetencií potrebných pre výkon určitej pracovnej pozície. Tento model kladie dôraz na manažérske kompetencie s vplyvom na úspech organizácie. Preto sa v poslednej dobe stali neodmysliteľnou súčasťou spoločností a organizácií. Detailný popis modelu slúži ako nástroj na identifikáciu vedomostí, zručností a správania potrebných na efektívne plnenie úloh v organizácii, pričom zohľadňuje plnenie strategických cieľov. Prepájaním požadovaných kompetencií s potrebami spoločnosti prostredníctvom kompetenčného modelovania a vývoja tréningových a rozvojových programov je možné dosiahnuť potenciál pre splnenie potrieb všetkých zúčastnených strán.

Kompetenčný model, ktorý opísal Naquin [3] funguje v podniku ako kompas pre námorníka, opisujúc konkrétnu kombináciu vedomostí, zručností a ďalších charakteristík osobnosti, ktoré sú potrebné na efektívne plnenie úloh v organizácii. Existuje niekoľko druhov kompetenčných modelov a je na rozhodnutí podniku, ktorý model použije, tvrdí Kubeš [4].

Najúspešnejšie spoločnosti používajú tzv. leadership competency model, ktorý definuje kľúčové zručnosti a správanie požadované u ich manažérov a vedúcich pracovníkov. Na zabezpečenie efektivity tohto prístupu je potrebné určiť väzby medzi kompetenciami a výkonmi a identifikovať primeraný počet kľúčových kompetencií, ktoré sú skutočne potrebné.

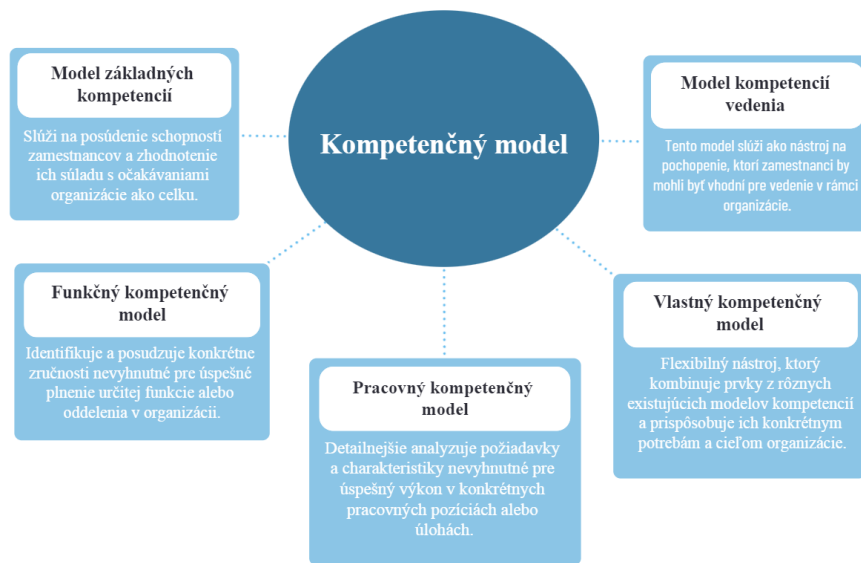
#### **Kompetenčné modely v priemyselnom podniku**

Model základných kompetencií podniku je hodnotiaci nástroj, ktorý slúži na posúdenie schopností zamestnancov a zhodnotenie ich súladu s očakávaniami organizácie ako celku. Tento model umožňuje organizácii pochopiť a monitorovať základné kompetencie, ktoré sú kľúčové pre jej úspech, a snažiť sa vytvoriť pracovnú silu, ktorá zrkadlí základné hodnoty a etiku organizácie.

Pomocou tohto modelu podnik identifikuje kľúčové kompetencie, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné plnenie pracovných úloh a dosiahnutie strategických cieľov. Tieto kompetencie môžu zahŕňať odborné znalosti, schopnosti komunikácie, tímovú spoluprácu, adaptabilitu a ďalšie relevantné aspekty.

Hodnotenie založené na tomto modeli umožňuje organizácii lepšie porozumieť svojej pracovnej sile a identifikovať oblasti, kde je potrebné posilniť kompetencie alebo poskytnúť dodatočné školenie a podporu. Taktiež pomáha organizácii budovať kultúru a prostredie, ktoré podporuje a reflektuje hodnoty a etiku organizácie vo všetkých jej členoch.

V priemyselnom podniku môžu rôzne typy kompetenčných modelov, obrázok č.2 poslúžiť ako nástroje na identifikáciu, hodnotenie a rozvoj zručností a schopností zamestnancov potrebných na úspešné vykonávanie pracovných úloh v rôznych oblastiach.



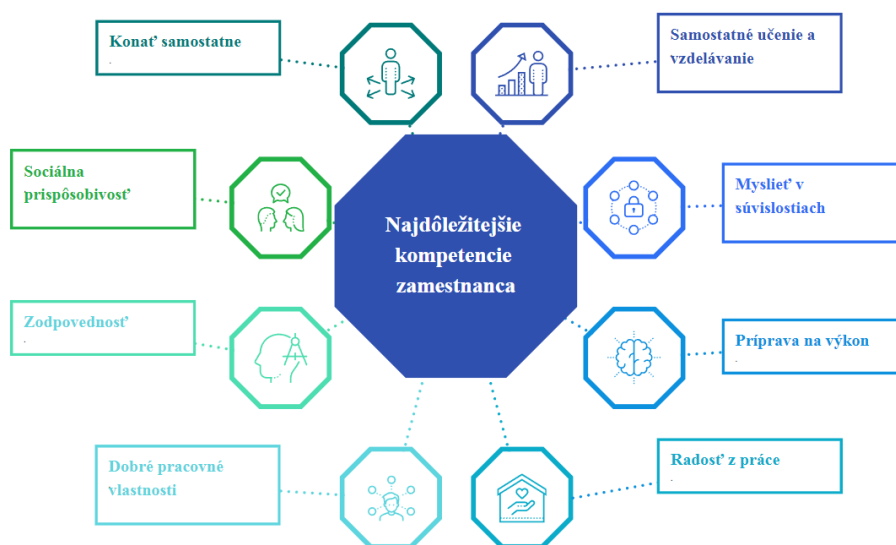
**Obrázok č.2:** Typy kompetenčných modelov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

#### 4. Tvorba kompetenčných modelov

Zdôraznené kompetencie zohrávajú kľúčovú úlohu v zabezpečovaní úspechu a efektívnosti v organizácii. Vytvorenie kompetenčného modelu, ktorý zohľadňuje tieto aspekty, môže organizácii pomôcť identifikovať, vyvíjať a udržiavať najlepších zamestnancov, ktorí prispievajú k dlhodobému úspechu a výkonnosti organizácie.

Zamestnanci, ktorí naplňajú poslanie a víziu, pri vytváraní pridanej hodnoty a pri zvyšovaní výkonu by mali mať tieto najdôležitejšie kompetencie [5], ktoré sú spracované na obrázku č.3:



**Obrázok č.3: Najdôležitejšie kompetencie zamestnanca**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Veteška, Tureckiová 2008)

### **Management by Competencie**

Jedným z autorov Plamínek [6] popisujúci prístup k riadeniu podniku, ktorý zdôrazňuje rozvoj „tvrdých“ a „mäkkých“ aspektov podnikania, známy ako Management by Competencies (ďalej MbC). Tento manažérsky model sa zameriava na správu cieľov a požiadaviek na jednej strane a ich konfrontáciu s ľudskými zdrojmi na strane druhej. MbC predpokladá, že takmer všetky úspechy a neúspechy spoločností sú ovplyvnené kompetenčným potenciálom zamestnancov. V prípade neúspechov alebo problémov sa tento prístup snaží nielen odstrániť ich následky, ale aj predchádzať príčinám, ktoré k nim vedú.

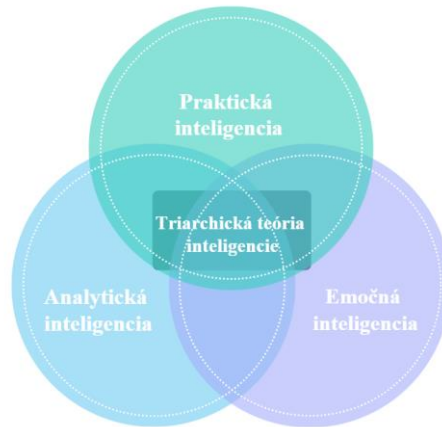
Hlavnou myšlienkou MbC je identifikovať nie pracovné pozície ale konkrétne pracovné výkony, ktoré sú na danej pozícii potrebné. Okrem určovania jednotlivých kompetencií v modeli je potrebnú stanoviť aj systémy metrík, ktoré budú slúžiť na hodnotenie a analýzu ako celého modelu tak aj jednotlivých kompetencií.

Využitie MbC môže mať pre spoločnosť niekoľko výhod, ako je jasné vymedzenie smerovania spoločnosti, definícia požiadaviek na výkony, nastavenie podmienok pre spoluprácu, identifikácia potrebných ľudských zdrojov, vytvorenie systému hodnotenia, obmedzenie sporov o kompetencie, zníženie potreby operatívneho riadenia, zvýšenie efektivity výkonov v spoločnosti, lepšia úspešnosť pri realizácii zmien a ďalšie.

### **Triarchická teória inteligencie**

Kompetencie sú naozaj jedným z kľúčových aspektov manažérskej práce. Neustále viac a viac sa ich snažíme prebádať, popísať a jednu po druhej definovať. Avšak v dnešnej dobe, ktorá je poznačená mnohými chybami minulosti, netreba zabúdať ani na nástroj ako sa tým chybám do budúcnosti vyhnúť. Týmto nástrojom je jedna z najdôležitejších ľudských vlastností – inteligencia. Inteligencia nám tiež, okrem iného, ponúka rôzne uhly pohľadov ako vnímať kompetencie. Kompetencie taktiež aj dopĺňa Triarchická teória inteligencie.

Triarchická teória inteligencie, ktorú vypracoval psychológ Robert J. Sternberg, je koncept inteligencie, ktorý sa líši od tradičných prístupov tým, že identifikuje tri základné komponenty inteligencie. Tieto komponenty sú Analytická inteligencia, Praktická inteligencia a Emočná inteligencia. Práve Sternberg [7] navrhuje, že inteligencia nie je jednoduchým a jednotným konceptom, ale skladá sa z viacerých rozličných prvkov, ktoré môžu byť ovplyvnené prostredím a vzdelávaním. Triarchická teória inteligencie poskytuje komplexnejší pohľad na rôznorodosť ľudskej inteligencie a zdôrazňuje dôležitosť rôznych foriem inteligencie v rôznych situáciách.



**Obrázok č.4:** Triarchická teória inteligencie (zdroj: vlastné spracovanie)

### **Analytická inteligencia**

Podľa Baczyńska [8] tento druh inteligencie je vnímaný ako intelektuálny potenciál, ktorý nie je ovplyvnený učením, ale je vrozený a podmienený genetickými predispozíciami. Analytická inteligencia sa prejavuje v rýchlosti a kvalite prenosu informácií v nervových dráhach, čo nakoniec ovplyvňuje rýchlosť a kvalitu myslenia pri riešení analytických úloh, ako je napríklad skládanie objektov, priestorová orientácia, mentálne otáčanie tvarov a podobne.

### **Praktická inteligencia**

Praktická inteligencia vyjadruje schopnosť jednotlivcov zaujať ideálny postoj k určitým požiadavkám situácie. Umožňuje teda rýchlo a vhodne sa prispôsobiť, upraviť situáciu alebo nájsť nové prostredie v súčinnosti so smerovaním k ich osobným cieľom.

### **Emočná inteligencia**

Tento typ inteligencie môžeme chápať ako určitú formu osobnej kompetencie jednotlivca. Jeho podstatou je schopnosť rozpoznať a správne interpretovať emócie, ako aj emočný stav seba samého a ostatných.

### **Mäkké zručnosti inžinierov vzhľadom na výzvy Priemyslu 4.0**

V širšom kontexte sa ľudský faktor často vníma ako výzva pri implementácii konceptu podniku 4.0. V tejto situácii je nevyhnutné zohľadniť potrebu aktualizácie vzdelávacích programov, najmä pre inžinierov, aby sa posilnili ich mäkké zručnosti a zabezpečila efektívna komunikácia s ostatnými zamestnancami.

V súvislosti s rastúcou digitálnou transformáciou ekonomiky je nevyhnutné, aby technické znalosti a zručnosti inžinierov dopĺňali vysoké úrovne digitálnych a psychosociálnych kompetencií. Pri príprave inžinierov je preto kľúčové zabezpečiť, aby získali komplexné schopnosti v týchto oblastiach. Súčasná spoločnosť je založená na integrovanej a bezpečnej IT architektúre, čo znamená, že ľudský faktor nezahŕňa len odborníkov na automatizáciu a systémových inžinierov MES (Manufacturing Execution Systems), ale aj IT systémových špecialistov.

### **Nové kompetencie pre inžinierov**

Priemysel 4.0 spôsobuje posun od tradičných metód priemyselného inžinierstva k funkciám riadeným dátami a kyberneticko-fyzikálnym systémom uvádza Sackey, Bester [9].

Na základe tohto princípu by aj manažment ľudských zdrojov v kontexte Priemysel 4.0 mohol prispôbiť svoje metódy zavádzaniu nových alebo implementácii nových technológií na priamejšie prepojenie vzdelávania s pracovnými požiadavkami, píše World Economic [10].

Univerzity by mali venovať väčšiu pozornosť rozvoju základných kognitívnych a sociálno-emocionálnych zručností u ich študentov a zabezpečiť, aby získali základnú gramotnosť v oblasti IKT (Informačnej a komunikačnej technológie) a schopnosti riešiť problémy. Tento prístup sa líši od tradičného modelu, kde sa študenti učia špecifické zručnosti priamo v pracovnom prostredí. Autori Jelonek, Stepniak [11] zdôrazňujú dôležitosť abstraktného myslenia ako kľúčovej kompetencie pre manažérov, najmä v inžinierskom odvetví.

Huba, Kozak [12] analyzovali požiadavky, ktoré priemysel 4.0 kladie na inžinierske vzdelávanie so zameraním na situáciu vo slovenskom vysokom školstve. Ich výskum poukazuje na narastajúcu potrebu flexibility, ktorá zahŕňa interdisciplinárnu spoluprácu a rozvoj mäkkých zručností. Ďalej zdôrazňujú dôležitosť spolupráce medzi univerzitami a priemyslom, ako aj význam otvorených vzdelávacích systémov, ktoré zahŕňajú online vzdelávacie platformy a bezplatné kurzy na "otvorených" univerzitách. Tieto požiadavky sú čoraz dôležitejšie v súvislosti s rýchlym vývojom technológií a potrebou prispôbiť sa novým výzvam v priemysle.

Tabuľka č.1: Nové kompetencie inžiniera

Komunikačné a spolupracovné zručnosti	➔	Inžinier	Inžinier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdieľanie vedomostí</li> <li>• zdieľanie skúseností</li> <li>• kreativita</li> <li>• brainstorming</li> <li>• koordinácia s ostatnými</li> </ul>
	➔	Inžinier	Manažér	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poskytovanie údajov pre vykonávanie rozhodnutí</li> <li>• kognitívna flexibilita</li> <li>• projektový manažment</li> <li>• návrat investície</li> </ul>
	➔	Inžinier	Humanista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• automatizácia procesov</li> <li>• algoritmy</li> <li>• orientácia servisov</li> <li>• systémy ľahké na užívanie</li> <li>• vyjednávanie</li> </ul>

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Inžinier je definovaný ako odborník, ktorý využíva tvorivé schopnosti v širokej škále situácií riešenia problémov, najmä na koncepcnej úrovni. Kompetencie inžiniera sa chápu ako základné vedomosti zahŕňajúce základné princípy a koncepty, metódy, techniky a technické produkty a procesy a odrážajú kľúčové kompetencie v danom odvetví s technickou odbornosťou a mäkkými zručnosťami. V dnešnom priemyselnom veku sú výrobné postupy neustále spochybňované objavmi a inováciami. Preto je potrebný širší rozsah zručností, aby sa prekonali výzvy a využili rýchlo sa rozvíjajúce príležitosti Industry 4.0.

## 5. Metodológia

Pri spracovávaní článku boli využité rôzne prístupy a metódy. Išlo o dvojfázový zmiešaný prístup, ktorý je prieskumným sekvenčným dizajnom, kde sa začne kvalitatívnym zberom a analýzou údajov, bude nasledovať kvantitatívny zber a analýza údajov a nakoniec príde s interpretáciami. Na začiatku bolo nevyhnutné zozbierať potrebné informácie o samotných kompetenciách, o problematike ľudských zdrojov a priemysle 4.0. Kompetenčné modely sa líšia v závislosti od ich účelu. Využité boli vedecké poznatky viacerých autorov Plamínek [6], Stenberg [7], Boyatzis [12], ktorí svojimi zisteniami priniesli osvetu jednotlivých tém. Zistenia z rozhovoru spolu s údajmi z analýzy dokumentov sa potom použili na zostavenie návrhu kompetenčného modelu projektového manažéra pre jeho vynikajúci výkon. Výsledky z tohto kvalitatívneho prieskumu sa môžu použiť na vývoj ďalších nástrojov na meranie kompetencií projektového manažéra.

## 6. Návrh kompetenčného modelu pre projektového manažéra

V tejto časti vychádzame zo štúdie autora Dubois [15]: Zamyslite sa na pár minút nad najlepším nadriadeným, akého ste kedy mali. Rozmýšľajte chvíľku nad identifikáciou troch alebo štyroch najvýznamnejších charakteristík tejto osoby, ktoré vás pri správnom a dôslednom používaní viedli k tomu, že ste si ju vybrali za svojho najlepšieho nadriadeného. Možno sa táto osoba správala niektorým z nasledujúcich spôsobov:

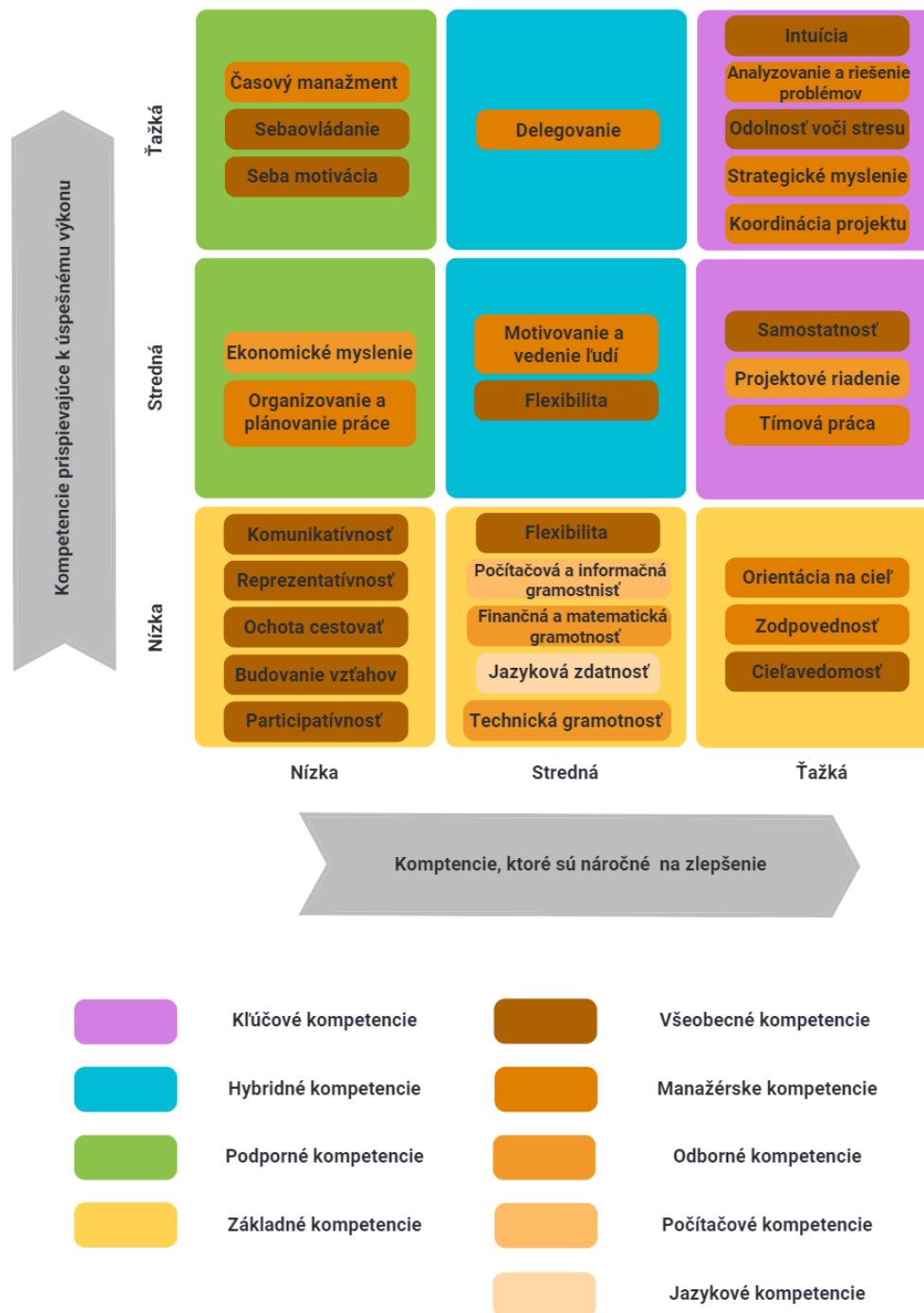
- Vždy vám verili, že svoju prácu robíte dobre.
- Poskytol vám okamžitú spätnú väzbu k vašej práci.
- Bol neuveriteľne a brutálne úprimný – ale veľmi pozitívnym spôsobom.
- Prejavil záujem o druhých, keď ich osobné problémy ovplyvnili ich prácu.

Z tejto štúdie ste sa práve naučili význam slova kompetencie. Váš najlepší nadriadený mal pravdepodobne 12 až 15 vlastností alebo charakteristík, ktoré ovplyvnili jeho správanie, a teda aj pracovný výkon, Dubois [15].

Projektoví manažéri vo všeobecnosti nemajú žiadnu formálnu autoritu, hoci sú zodpovední za celkový úspech projektu. Sú zodpovední za riadenie interakcie medzi všetkými skupinami zainteresovaných strán, z ktorých každá má svoje vlastné očakávania a kritériá úspešnosti projektu. Pracovná pozícia projektového manažéra si vyžaduje celkovo definovaný súbor zručností a osobnostný profil. Vychádzajúc zo dvoch základných štandardov projektového manažéra môžeme konštatovať, že:

- Inštitút projektového riadenia (PMI®) identifikuje tri rôzne dimenzie kompetencií: vedomosti, osobné a výkonnostné. Znalostné aj výkonnostné kompetencie sú organizované okolo deviatich oblastí vedomostí o riadení projektov opísaných v príručke Sprievodca knihou vedomostí o riadení projektov (PMBOK® Guide). Osobné kompetencie sú rozdelené do 6 oblastí: úspech a konanie, pomoc a ľudské služby, vplyv a vplyv, manažérske, kognitívne, osobná efektívnosť, PMI [16].
- Európska medzinárodná asociácia projektového riadenia (IPMA) hodnotí rôzne kvalifikácie a kompetencie týkajúce sa vedomostí, skúseností a osobného postoja. Základná línia kompetencií IPMA (ICB) identifikuje 28 kompetencií a na ne naviazané kľúčové indikátory, ktoré sú zásadné pre správne riadenie projektov, IPMA [17].

Na základe informácií získaných o pozícii projektový manažér sme vypracovali návrh kompetenčného modelu pre danú pozíciu, obrázok č. 5.



**Obrázok č.5:** Kompetenčný model pre pozíciu projektový manažér

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V tabuľke č.2 môžeme vidieť opísané prvky a faktory pre pozíciu projektový manažér. Spomínané kľúčové prvky sme vyberali na základe sumarizácií kompetencií pre pozíciu. Jedná sa o prvky faktory, ktoré sú základom práce projektového manažéra. Keď si tieto faktory bližšie rozoberieme, vzniknú nám kompetencie, ktoré sú nevyhnutné pre vykonávanie práce projektového manažéra.

Tabuľka č.2 Kľúčové prvky a faktory pre pozíciu: Projektový manažér

Kľúčové prvky a faktory	Popis
<b>Vedomosti</b>	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.
<b>Schopnosti</b>	Rýchle rozhodovanie, rýchle reakcie, dobrá formulácia vo verbálnom prejave, komunikatívne schopnosti, schopnosť argumentovať, negociovať, neutralizovať konflikty a eliminovať chyby.
<b>Vlastnosti</b>	Dravosť, ambicióznosť, dobrosrdečnosť, čestnosť, tolerancnosť, zmysel pre humor.
<b>Zručnosti</b>	Šikovné ruky, osvedčené postupy naučené z praxe, talent, intelekt, asertivita.
<b>Hodnoty</b>	Hodnotový rebríček, etika, morálka a životné postoje k významným a zásadným otázkam.

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kompetenčné modely pomáhajú podnikom získať súlad s tým, čo identifikuje úspech pre jednotlivcov, tímy, oddelenia a organizáciu ako celok. Kompetenčné modely zlepšujú plánovanie podnikov súvisiace s programami riadenia pracovnej sily. Kompetenčné modely by mali byť zakomponované do riadenia ľudských zdrojov najmä v oblasti riadenia talentov na rôznych pracovných pozíciách v priemyselných podnikoch.

## Záver

V súčasnej dynamicky sa meniacej priemyselnej krajine je využitie kompetenčného prístupu v priemyselnom podniku nevyhnutné pre dosiahnutie udržateľného konkurenčného náskoku. Kompetencie zohrávajú kľúčovú úlohu v identifikácii, vývoji a udržiavaní konkurenčných výhod. Tento prístup umožňuje podnikom lepšie porozumieť potrebám trhu, efektívne riadiť ľudské zdroje, zvyšovať produktivitu a inovatívnosť. Kompetenčné modely sú prispôbené tak, aby odzrkadľovali jedinečné potreby a ciele podniku a používajú sa na zosúladenie výkonnosti zamestnancov so strategickými cieľmi v oblasti riadenia pracovnej sily, čím sa zabezpečuje konzistentný štandard excelentnosti medzi zamestnancami. Článok opisuje metodologický proces zapojený do vývoja a validácie kompetenčného modelu, ako nástroja na meranie kompetencií. Je to potrebné zdokonaľovať štatistický postup, lepšiu interpretáciu existujúcich súborov poznatkov.

Výhody kompetenčného prístupu v priemyselnom prostredí siahajú od presného zaradenia ľudských zdrojov k najdôležitejším podnikovým cieľom až po flexibilitné prispôsobovanie sa meniacim sa trhovým podmienkam. Vytvára to priestor pre neustále vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, čím sa zabezpečuje ich schopnosť úspešne reagovať na nové výzvy.

Dve výzvy pri implementácii kompetenčného modelu: Prvou výzvou pri implementácii kompetenčného modelu je odpor zamestnancov a manažmentu voči zmenám . Zamestnanci sa môžu cítiť ohrození novými štandardmi hodnotenia alebo sa obávať, že im chýbajú požadované

kompetencie. Manažéri môžu odolávať ďalšej práci spojenej s integráciou a udržiavaním modelu. A po druhej výzve kompetenčných modelov je udržiavať ich aktuálne. S vývojom technológií, odvetví a trhových podmienok sa vyvíjajú aj potrebné zručnosti a kompetencie. Neaktualizovanie modelu môže viesť k zastaranému rámcu, ktorý nezodpovedá aktuálnym požiadavkám na prácu.

Celkový prínos kompetenčného prístupu spočíva nielen v optimalizácii ľudských zdrojov, ale aj v podnecovaní kreativity a inovácií. Vytváraním prostredia, kde sú kompetencie hodnotené a rozvíjané, sa podnik stáva agilnejším a schopným rýchlejšej reakcie na zmeny v konkurencii a trhu.

## Literatúra

1. Rothwell, W. J., Kazanas, H. C. 2000. Planning and managing human resources: Strategic planning for personnel management. ISBN 0-87425-718-2
2. Byham, W. 2000. Developing Dimension/Competency-Based Human Resource Systems. Canada DDI
3. Naquin, S. S., Holton III. E. F. 2006. Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model. *Advances in Developing Human Resources*. 2006. 144-165 p. ISSN 15234223.
4. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004. Manažérske kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů. 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9
5. Veteška, J., Tureckiová, M. 2008. Kompetence ve vzdělávání, 2008. ISBN 8024717708
6. Plamínek, J., Fišer, J. 2015. Řízení podle kompetencí. 2015. ISBN 80-247-1074-9.
7. Sternberg, R. J., 1985, *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*. 1985. ISBN 0521278910
8. Baczyńska, A. 2015. *Analytical, Practical and Emotional Intelligence and Line Manager Competencies. Management*. 2015, 34-54 p. ISSN 20843356. [cit. 2023-11-28], Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=118333296&lang=cs&site=ehost-live>
9. Sackey, S. M., Bester, A. 2016. *Industrial engineering curriculum in Industry 4.0 in a South African context*. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(4), s. 101-114.
10. World Economic Forum. 2016. *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
11. Jelonek, D., Stepniak, C. 2014. *Evaluation of the Usefulness of Abstract Thinking as a Manager's Competence*. *Polish Journal of Management Studies*, 9, s. 62-72.
12. Boyatzis, R. E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. doi:10.1108/02621710810840730
13. Huba, M., Kozák, Š. 2016. *From e-learning to Industry 4.0*. In: *ICETA 2016: IEEE International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications*. Danvers: IEEE, s. 103-108.
14. Rodriguez, D. et al. 2002. Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.
15. Dubois, D., Rothwell, W. 2004. *Competency-Based Human Resource Management*. 2004. ISBN 978-0-89106-174-8
16. PMI. PMBOK. 2021. [https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20\(iBIMOne.com\).pdf](https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf) Dostupné na [https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20\(iBIMOne.com\).pdf](https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf)
17. IPMA. ICB. 2018. [online] [cit. 2025-02-20] Dostupné na [https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA\\_ICB\\_4\\_0\\_WEB.pdf](https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf)