

TVORBA KOMPETENČNÉHO MODELU ZAMESTNANCOV PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU S VYUŽITÍM METÓDY AHP V KONTEXTE S UDRŽATEĽNÝM ROZVOJOM

Ing. Lukáš Jurík

prof. Ing. Peter Sakál, CSc.

Slovenská technická univerzita v Bratislave
Materiálovotechnologická fakulta so sídlom
v Trnave

Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu

Ulica Jána Bottu č. 2781/25, 917 24 Trnava

e-mail: lukas.jurik@stuba.sk

e-mail: peter.sakal@stuba.sk

Abstract

The ambition of this paper is to create of the methodology of the creation of competency model of employees of industrial enterprises in Slovakia with the utilization of the AHP method in the context of sustainable development.

Key words: Sustainable Development, competency model, Sustainable personal strategy

ÚVOD

V rámci tohto príspevku sa budeme venovať nasledovným oblastiam:

1. Návrh konceptu udržateľného rozvoja priemyselného podniku.
2. Návrh udržateľnej personálnej stratégie a udržateľného normatívneho kompetenčného modelu v stratégii udržateľného rozvoja priemyselného podniku.
3. Návrh metodiky tvorby kompetenčného modelu zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku s využitím metódy AHP v kontexte s udržateľným rozvojom.

1 NÁVRH KONCEPTU UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA PRIEMYSELNÉHO PODNIKU

Pri návrhu nášho konceptu sme vychádzali z nasledovných čiastkových konceptov (obrázok 2):

1. bhutánsky koncept rozvoja (BKR);
2. koncept humanistickej ekonomiky (KHE);
3. udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie (USZP);
4. tvorba udržateľných zdieľaných hodnôt (TUZH);
5. priemyselná revolúcia;
6. Národný program kvality SR na roky 2017 – 2021 (NPK).

Nadväzujúc na dizertačnú prácu Hrdinovej (2013), kompetenčný model bude vytvorený na základe princípov a kritérií UR, len vtedy ak budú pri tvorbe kompetenčných modelov zastúpené

všetky piliere – sociálny pilier, environmentálny pilier, ekonomický pilier, obrázok 1.

$$UR/TUR \approx (Soc,p \wedge Env,p \wedge Ek,p) \quad (1)$$

kde:

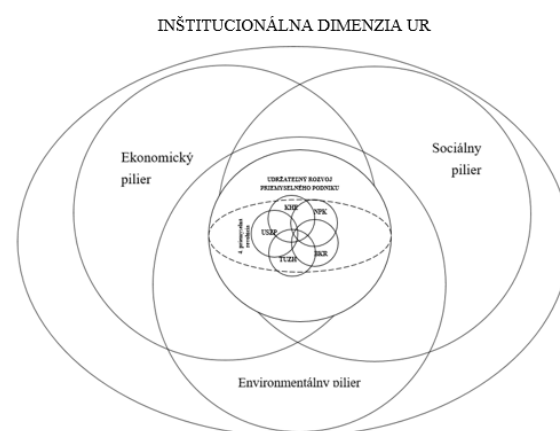
\approx - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,

\wedge - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „a“) - konjunktora,

Soc,p - sociálny pilier,

Env,p - environmentálny pilier,

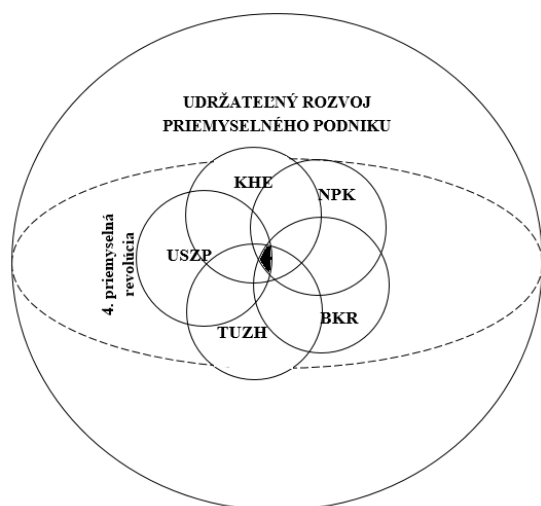
Ek,p - ekonomický pilier.



Obrázok 1 Prienik inštitucionálnej dimenzie UR s návrhom konceptu UR priemyselného podniku, zdroj: Jurík, 2017

V prieniku jednotlivých pilierov (obrázok 1) je umiestnený náš návrh konceptu UR priemyselného podniku (obrázok 2). Dosiahnutie udržateľného rozvoja (priemyselného podniku) by malo byť primárnym cieľom celkového vývoja spoločnosti, ktoré sa dá doceliť aplikáciou jednotlivých konceptov podporujúcich UR. Na obrázku 2 je zobrazená na pozadí 4. priemyselnej revolúcia, ktorú nevnímame primárne ako koncept podporujúci dosiahnutie UR priemyselného podniku, ale ako možný zdroj sociálnych, environmentálnych i ekonomických negatívnych problémov (zvýšená záťaž na ŽP, zvýšená nezamestnanosť, zníženie príjmov, ...).

Ak sa však zameranie 4. priemyselnej revolúcie (jej prvkov) nasmeruje v prospech kvality života ľudí, kvality životného prostredia a kvality práce (t. z. naplnenie Národného programu kvality Slovenskej republiky. Stratégie zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií 2017 – 2021), môže ona potenciálne zlepšiť i kvalitu života ľudí na planéte Zem.



Obrázok 2 Návrh konceptu udržateľného rozvoja priemyselného podniku, zdroj: Jurík, 2017

Na základe výsledkov dizertačnej práce (Hrdinová, 2013) a prieniku vyššie uvedených konceptov sme navrhli 3 kritériá konceptu udržateľného rozvoja priemyselného podniku pre proces tvorby kompetenčných modelov manažérov v priemyselných podnikoch (PT KM MPP), ktorými sú:

1. Kritérium „Udržateľná kvalita práce – UKP“;
2. Kritérium „Udržateľná kvalita života – UKŽ“;
3. Kritérium „Udržateľná kvalita produkcie (výrobov a služieb) – UKV“.

Vychádzajúc z predpokladov dizertačnej práce (Hrdinová, 2013) že: „... NPK je záväzný strategický dokument, ktorý (systémovo, na vyššej hierarchickej úrovni) definuje štátnu politiku kvality SR na obdobie rokov 2013-2016 a z ktorého vyplýva, že:

$$\text{NPK} \approx (\text{UKP} \wedge \text{UKV} \wedge \text{UKŽ}) \quad (2)$$

Rovnaký vzťah vyplýva aj z Národného programu kvality Slovenskej republiky. Stratégie zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšováním organizácií 2017 – 2021.

Ak platí, že NPK je ekvivalentom udržateľnej kvality práce aj kvality produkcie aj udržateľnej kvality života, potom proces tvorby udržateľných kompetenčných modelov manažérov v priemyselných podnikoch je tiež ekvivalentom udržateľnej kvality práce aj kvality produkcie aj udržateľnej kvality života.

$$(\text{NPK} \approx (\text{UKP} \wedge \text{UKV} \wedge \text{UKŽ})) \rightarrow (\text{PT UKM MPP} \approx (\text{UKP} \wedge \text{UKŽ} \wedge \text{UKV})) \quad (3)$$

kde:

\approx - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,
 \rightarrow - je symbol operácie implikácie („ak“ - „potom“) – implikátor,

\wedge - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „aj“) - konjunktör,

PT UKM MPP – proces tvorby udržateľných kompetenčných modelov manažérov v priemyselných podnikoch,

UKP – kritérium „udržateľná kvalita práce“,

UKŽ - kritérium „udržateľná kvalita života“,

UKV – kritérium „udržateľná kvalita produkcie (výrobov a služieb)“.

V návrhu udržateľnej personálnej stratégie a udržateľného kompetenčného modelu v stratégii udržateľného rozvoja priemyselného podniku využijeme vyššie uvedený návrh konceptu udržateľného rozvoja priemyselného podniku.

2 NÁVRH UDRŽATEĽNEJ PERSONÁLNEJ STRATÉGIE A UDRŽATEĽNÉHO NORMATÍVNEHO KOMPETENČNÉHO MODELU V STRATÉGII UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA PRIEMYSELNÉHO PODNIKU

Nadväzujúc na dizertačnú prácu Hrdinovej (2013), strategické riadenie ľudských zdrojov nachádza svoju pozíciu pri tvorbe systému udržateľnej stratégie SZP na úrovni udržateľných funkčných stratégií vo forme udržateľnej personálnej stratégie. Len pri udržateľnom riadení je možné zabezpečiť takú kvalitu ľudského kapitálu, ktorý bude schopný plniť stanovené úlohy a zároveň šíriť a realizovať myšlienky konceptu UR a USZP. Základným nástrojom udržateľnej personálnej stratégie by mal byť podľa nás *udržateľný kompetenčný model zamestnancov*, vytvorený na základe udržateľnej personálnej stratégie, vychádzajúcej z kritérií UR a USZP, obrázok 3.

Takto nami navrhnutý udržateľný kompetenčný model bude, spolu s jednotlivými 4 oblasťami jeho využitia (výber, rozvoj, hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov), otvorený rozvíjajúci sa systém na základe spätných väzieb a zároveň po špirále na základe Demingovho PDCA cyklu.

Podľa navrhnutého systému udržateľnej personálnej stratégie, obrázok 3, platí:

$$\text{SURP} \supset \text{US SPJ} \supset \text{UFS} \quad (4)$$

tzn., že UFS je podsystem (\supset) US SPJ a tento je podsystem (\supset) SURP,

kde:

\supset - je symbol operácie podsystem,

SURP – stratégia udržateľného rozvoja podniku,

US SPJ – udržateľná stratégia strategickej podnikateľskej jednotky

UFS – udržateľné funkčné stratégie.

Následne:

$$\text{UFS} \approx (\text{UPS} \wedge \text{UMS} \wedge \text{UVS} \wedge \text{UFiS} \wedge \text{ULS} \wedge \text{UES} \wedge \dots \wedge) \quad (5)$$

kde:

\approx - je symbol operácie ekvivalencie - ekvivalentor,

\wedge - je symbol operácie logického súčinu (konjunkcie, „aj“) - konjunkt,

Bodky medzi symbolmi operácie logického súčinu ($\wedge \dots \wedge$) znamenajú „otvorenosť systému“.

UPS – udržateľná personálna stratégia,

UMS – udržateľná marketingová stratégia,

UVS – udržateľná výrobná stratégia,

UFiS – udržateľná finančná stratégia,

ULS – udržateľná logistická stratégia,

UES – udržateľná environmentálna stratégia.

Potom, udržateľná personálna stratégia:

$$\text{UPS} \approx (\text{UPZ} \wedge \text{UVZ} \wedge \text{UVaURZ} \wedge \text{URaPKZ} \wedge \text{UHaOZ} \wedge \text{UTPV} \wedge \text{UTPP} \wedge \text{USaM} \wedge \dots \wedge) \quad (6)$$

kde:

UPZ – udržateľné plánovanie zamestnancov,

UVZ – udržateľný výber zamestnancov,

UVaURZ – udržateľné vzdelávanie a udržateľný rozvoj zamestnancov,

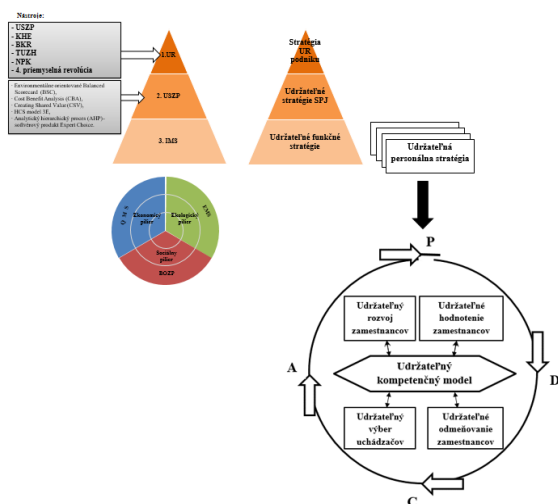
URaPKZ – udržateľné riadenie a plánovanie kariéry zamestnancov,

UHaOZ – udržateľné hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov,

UTPV – udržateľná tvorba pracovných vzťahov,

UTPP – udržateľná tvorba pracovných podmienok,

USaM – udržateľná stimulácia a motivácia.



Obrázok 3 Návrh udržateľnej personálnej stratégie a udržateľného kompetenčného modelu v stratégii udržateľného rozvoja priemyselného podniku, zdroj: Jurík, 2017

3 NÁVRH METODIKY TVORBY KOMPETENČNÉHO MODELU ZAMESTNANCOV PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU S VYUŽITÍM

METÓDY AHP V KONTEXTE S UDRŽATEĽNÝM ROZVOJOM

Metodikou tvorby kompetenčného modelu zamestnancov sme tvorili predovšetkým pre priemyselné podniky. *Metodika, vzhľadom na jej objektívny charakter, je však aplikovateľná aj v ostatných podnikoch a organizáciách, ktoré majú záujem, prípadne už prejavujú úsilie o zavedenie hodnôt a princípov UR.*

Nami navrhnutá metodika tvorby kompetenčného modelu zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku s využitím metódy AHP v kontexte s udržateľným rozvojom pozostáva potom z nasledovných krokov (obrázok 4):

1. Rozhodnutie vlastníkov, resp. top manažmentu o tvorbe kompetenčného modelu.
2. Posúdenie existencie kompetenčného modelu v podniku.
3. Definovanie cieľa, účelu a využitia kompetenčného modelu v podniku.
4. Výber prístupu kompetenčného modelu.
5. Zostavenie projektového tímu.
6. Špecifikácia hodnôt na báze udržateľnosti.
7. Identifikácia rôznych úrovní udržateľného výkonu.
8. Definovanie a opis kompetencií.
9. Posúdenie súladu kompetenčného modelu so stratégiou UR podniku, víziou UR podniku a poslaním UR podniku.
10. Vytvorenie nového - udržateľného kompetenčného modelu alebo prepracovanie pôvodného kompetenčného modelu.
11. Validácia udržateľného kompetenčného modelu.
12. Využitie udržateľného kompetenčného modelu v jednotlivých oblastiach.

Ad 1) Rozhodnutie vlastníkov, resp. top manažmentu o tvorbe kompetenčného modelu

Samotnému rozhodnutiu o tvorbe kompetenčného modelu, môže predchádzať verejný záväzok k prijatiu stratégie UR podniku, resp. prijatiu hodnôt a kritérií UR do podnikovej kultúry. Vlastníci, resp. top manažmentu by v tomto kroku mali mať vyjasnené predstavy o prínosoch vytvorenia kompetenčného modelu a k čomu bude slúžiť.

Ad 2) Posúdenie existencie kompetenčného modelu v podniku

Pred samotným procesom tvorby kompetenčného modelu na základe kritérií UR je nevyhnutné zistiť, či v podniku je vytvorený existujúci kompetenčný model, či sa využíva a čo bolo účelom jeho tvorby, či sú v ňom premietnuté podnikové hodnoty. Dôležité je posúdiť, či kompetencie z kompetenčného modelu

prispievajú podniku, kvalite životného, pracovného prostredia a spoločnosti.

Ak v danom podniku kompetenčný model dosiaľ neexistuje, pokračujeme krokom č. 3 (Definovanie cieľa a využitia kompetenčného modelu v podniku).

Ak v danom podniku kompetenčný model existuje pokračuje na krok č. 9 (Posúdenie súladu kompetenčného modelu so stratégiou UR podniku, víziou UR podniku a poslaním UR podniku a s udržateľnou personálnou stratégiou.).

Ad 3) Definovanie cieľa a využitia kompetenčného modelu v podniku

Pred samotnou tvorbou kompetenčného modelu, musia mať vlastníci a top manažment ujasnené a zadané:

- Cieľ tvorby kompetenčného modelu.
- Dôvody a potreby uplatňovania kompetenčného modelu.
- Jednotný nástroj pre výber vhodných zamestnancov, predovšetkým manažérov.
- Zvýšenie výkonnosti v zmysle UR.
- Zmena správania zamestnancov v súlade s princípmi a kritériami UR.

Ad 4) Výber prístupu tvorby kompetenčného modelu

Pri tvorbe kompetenčného modelu bude mať podnik na výber nasledovné možnosti prístupu tvorby kompetenčného modelu vytvoreného na základe kritérií UR:

1. Preskriptívny prístup. Pri tomto prístupe podnik preberá hotový model, ktorý je na trhu k dispozícii. Dôležitou výhodou pri tomto prístupe je úspora financií a času. Problémom môže byť nízka zhoda so špecifickými podmienkami organizácie a nízka úroveň podpory hodnôt organizácie. Avšak podnik pri tomto prístupe, môže kompetenčný model adaptovať na svoje podmienky. Tento prístup odporúčame v prípade, že podnik nemá vytvorenú stratégiu UR podniku, resp. nemá ukotvené princípy, prvky a kritéria UR v podnikovej kultúre.
2. Prístup šitý na mieru. Pri tomto prístupe sa identifikujú prejavy správania, ktoré najviac korelujú s princípmi a kritériami UR. Prístup vyžaduje dôkladnú analýzu celého podniku, podmienok, v ktorých podniká a detailný prehľad o jednotlivých pracovných pozíciách. Kompetenčný model vytvorený týmto prístupom presne zodpovedá potrebám podniku, spoločnosti a životnému prostrediu, nevýhodou je časová náročnosť.
3. Kombinovaný prístup. V jednoduchosti ide o kombináciu predchádzajúcich 2 prístupov. K podmienkam podniku sa modifikuje už existujúci model, pritom sa

zohľadňujú špecifiká podniku a jeho prostredia.

Ad 5) Zostavenie projektového tímu

V projektovom tíme by mali byť zamestnanci (interní, príp. externí), ktorí budú zodpovední za implementáciu a používanie modelu. Členovia tímu sa musia rozumieť problematike riadenia ľudských zdrojov, tvorbe kompetenčných modelov a samozrejme problematike UR a ďalším konceptom. Úlohou vedúceho projektu je obhajovať postup a získať podporu z interného i externého prostredia podniku. Vedúcim projektového tímu alebo minimálne zastrešenie nad projektom by mal prevziať zástupca z top manažmentu (ideálne riaditeľ personálneho oddelenia).

Ad 6) Špecifikácia súboru hodnôt na báze udržateľnosti

Nami navrhovaný súbor vyznávaných hodnôt predstavuje, spoločne s normami a postojmi, neodmysliteľnú súčasť vytvárajúcej podnikovej kultúry. Podľa nášho názoru je potrebné, aby vytvorená podniková kultúra v podniku bola založená na princípoch a kritériách UR a z vyššie spomínaných konceptov: koncept humanistickej ekonomiky (KHE), udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie (USZP), tvorba udržateľných zdieľaných hodnôt (TUZH), bhutánsky koncept rozvoja (BKR), Národný program kvality (NPK) SR na roky 2017 – 2021 a 4. priemyselná revolúcia.

Princípy udržateľnosti predstavujú zastrešujúcu hodnotu, ktorá by mala byť podporovaná súborom etických hodnôt týkajúcich sa želaných spôsobov správania sa a želaného konečného stavu.

Považujeme za vhodné, aby zodpovedné riadiace subjekty v podnikoch (samotní vlastníci podniku; vrcholové vedenie podniku; interný tím zložený zo zamestnancov na rôznych hierarchických úrovniach) pred špecifikovaním súboru samotných konkrétnych udržateľných kritérií pre proces tvorby kompetenčných modelov manažérov v priemyselných podnikoch (ktorými sú: kritérium „udržateľná kvalita práce“; kritérium „udržateľná kvalita života“ a kritérium „udržateľná kvalita produkcie (výrobkov a služieb)“, určia aktuálne vyznávané hodnoty v podniku.

Proces špecifikácie vyznávaných hodnôt vyjadrených aj v udržateľnej personálnej stratégii (UPS) im umožní vopred hlbšie definovať hodnotové základy ich podnikania.

Odporúčame až následne špecifikovať samotné konkrétne udržateľné kritériá pre proces tvorby kompetenčných modelov manažérov v priemyselných podnikoch.

Proces špecifikácie súboru hodnôt na báze udržateľnosti musia realizovať všetky zainteresované subjekty:

1. samotní vlastníci podniku,
2. vrcholové vedenie podniku,
3. interný tím zložený zo zamestnancov na rôznych hierarchických úrovniach,
4. externá konzultačná a poradenská organizácia,
5. príp. kombinácia jednotlivých subjektov.

Ad 7) Identifikácia rôznych úrovní udržateľného výkonu

Pri tvorbe kompetenčných modelov je potrebné zistiť úroveň dosahovania výkonu, ale aj to akým spôsobom bola daná úroveň dosiahnutá. Dochádza ku skúmaniu správania sa zamestnancov (manažérov) na jednotlivých pracovných pozíciách a analyzuje sa miera dosahovania výsledkov (výkonu) a to akým spôsobom je dosiahnutá, ako sa zamestnanci správajú pri jej dosahovaní. Či pri výkone svojich úloh (rozhodovaní, konaní, ...) postupujú v zmysle hodnôt udržateľnosti a v prospech všetkých zainteresovaných subjektov pri zväžení priorit spoločenských, environmentálnych a ekonomických.

Ad 8) Definovanie a opis kompetencií

Základnou úlohou tejto fázy je definovať charakteristiku kompetencií tak, aby čo najpresnejšie vystihovala a zrozumiteľne opisovala správanie sa a ich prejavy. Je taktiež nevyhnutné navrhovanú kompetenciu jasne definovať a vytvoriť pre ňu stupnicu.

Ad 9) Posúdenie súladu kompetenčného modelu so stratégiou UR podniku, víziou UR podniku a poslaním UR podniku a s udržateľnou personálnou stratégiou

V rámci posúdenia súladu kompetenčného modelu so stratégiou UR podniku, víziou UR podniku a poslaním UR podniku a s udržateľnou personálnou stratégiou, príp. podnikovou kultúrou sa každá jedna kompetencia porovná s hodnotami a cieľmi obsiahnutými v jednotlivých dokumentoch. V prípade, že podnik nemá vytvorenú stratégiu UR podniku, ale má princípy a kritériá UR zahrnuté v podnikovej kultúre, príp. v iných organizačných normách, toto posúdenie je možné vykonať s týmito normami. Musíme predpokladať, že podnik (jeho vlastníci, top manažment) sa môže skôr rozhodnúť vytvoriť „udržateľný kompetenčný model“ ako bude mať vytvorenú stratégiu UR podniku. Pri takejto možnosti bude musieť podnik porovnať jednotlivé kompetencie so všeobecne uznávanými kritériami a princípmi UR. V prípade, že v kompetenčnom modeli budú kompetencie plne v súlade s princípmi a kritériami UR, krok č. 10 (Vytvorenie nového udržateľného kompetenčného modelu alebo

prepracovanie pôvodného kompetenčného modelu) nevykonáme a pokračujeme na krok č.11 (Validácia udržateľného kompetenčného modelu.).

$$(A1 \wedge A2 \wedge A3 \wedge A4) \rightarrow PT \text{ UKM MPP} \quad (7)$$

kde:

A1 – vízia UR podniku;

A2 – poslanie UR podniku;

A3 – stratégia UR podniku;

A4 – udržateľná personálna stratégia;

PT UKM MPP – proces tvorby udržateľných kompetenčných modelov manažérov v priemyselných podnikoch.

Ad 10) Vytvorenie nového udržateľného kompetenčného modelu alebo prepracovanie pôvodného kompetenčného modelu

Proces vytvorenia nového udržateľného kompetenčného modelu alebo prepracovanie pôvodného je z pohľadu podpory udržateľného rozvoja v podniku nesmierne dôležitý. Preto navrhujeme vytvoriť „udržateľný kompetenčný model“, ktorý bude vytvorený na základe kritérií udržateľného rozvoja. Pri tvorbe udržateľného kompetenčného modelu využijeme metódu AHP, kde vstupom budú kritéria z konceptov podporujúcich UR v priemyselných podnikoch, konkrétne koncept humanistickej ekonomiky (KHE), koncept udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania (USZP), koncept tvorby udržateľných zdieľaných hodnôt (TUZH), bhutánsky koncept rozvoja (BKR), stratégia NPK SR na roky 2017 – 2021 a „koncept“ 4. priemyselná revolúcia.

Ad 11) Validácia udržateľného kompetenčného modelu

Validáciou udržateľného kompetenčného modelu podnik overí, či navrhnutý model skutočne opisal také správanie, vďaka ktorému manažéri dosahujú výnimočné výsledky udržateľným spôsobom.

Ad 12) Využitie udržateľného kompetenčného modelu v jednotlivých oblastiach

Využitie udržateľného kompetenčného modelu je možné v nasledovných oblastiach:

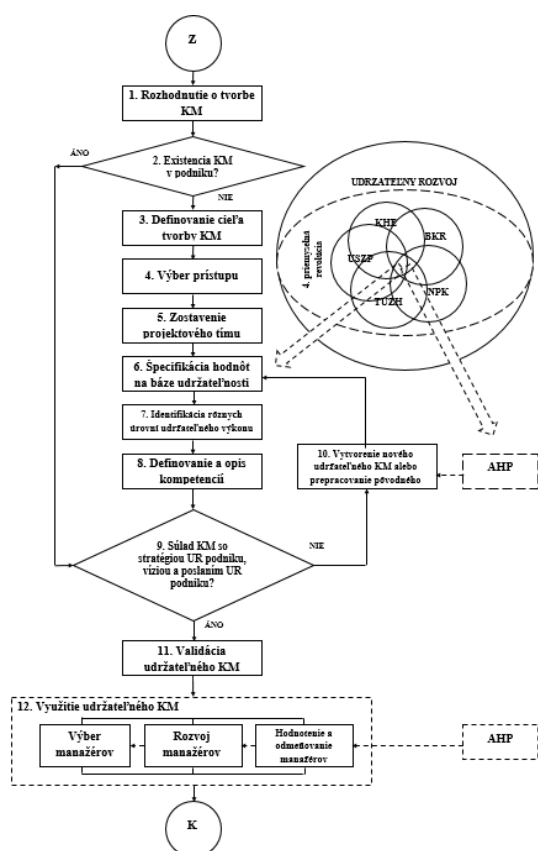
1. Pri výbere uchádzačov.
2. Pri rozvoji zamestnancov.
3. Pri hodnotení zamestnancov a následne a
4. pri ich odmeňovaní.

V rámci metodiky tvorby kompetenčného modelu zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku s využitím metódy AHP v kontexte s udržateľným rozvojom navrhujeme využiť metódu analytický hierarchický proces v 2 krokoch, a to:

- V kroku 10: Vytvorenie nového udržateľného kompetenčného modelu alebo prepracovanie pôvodného kompetenčného modelu.
- V kroku 12: Využitie udržateľného kompetenčného modelu v jednotlivých oblastiach.

Všeobecný postup aplikácie metódy AHP prostredníctvom softvéru Expert Choice je nasledovný:

- Definovanie cieľa, kritérií a rôznych variantov riešenia.
- Určenie váhy jednotlivých kritérií prostredníctvom párového porovnávania.
- Zhodnotenie jednotlivých alternatív pomocou párového porovnávania kritérií.
- Vyhodnotenie poradia variantov hodnotenia.



Obrázok 4 Návrh metodiky tvorby kompetenčného modelu zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku s využitím metódy AHP v kontexte s udržateľným rozvojom, zdroj: Jurík, 2017

ZÁVER

Manažéri a ich vlastnosti (kompetencie) predstavujú predpoklad plnenia aktivít a činností smerujúcich k udržateľnosti podnikov. Preto je nevyhnutné vytvoriť „udržateľný“ kompetenčný model, ktorý napomôže rozvinúť udržateľnosť a jej princípy do aktivít a činností priemyselných podnikov. Charakter tvorby kompetenčných modelov predstavuje problém, ktorý možno riešiť aplikáciou metódy analytický hierarchický proces.

Pre úspešné riadenie a vedenie zamestnancov, je nutné meranie a hodnotenie kompetencií, ktoré jednotliví zamestnanci majú k dispozícii. Tieto kompetencie vytvárajú predpoklad pre dosiahnutie udržateľného výkonu zamestnancov, a tým aj celého podniku.

Hlavným cieľom príspevku bolo navrhnúť a opísať metodiku tvorby kompetenčného modelu zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku s využitím metódy AHP v kontexte s udržateľným rozvojom.

Literatúra

- Gross National Happiness, 2016. [online]. [cit. 2016-11-3]. Dostupné na internete: <http://www.grossnationalhappiness.com/>
- HALUŠKA, I. 2011. Budúcnosť globálnej ekonomiky. Teória a prax humanistickej ekonomiky. Bratislava: IRIS. 437 s. ISBN 978-80-89256-65-5.
- HRDINOVÁ, G., 2013. Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR). Dizertačná práca. Trnava: Trnava STU, 2013. 228 s.
- JURÍK, L. 2017. Návrh metodiky tvorby kompetenčného modelu zamestnancov priemyselných podnikov na Slovensku s využitím metódy AHP v kontexte s udržateľným rozvojom. Dizertačná práca. Trnava: Trnava STU. 2017. 166 s.
- ÚNMS SR. 2016. (Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky). Národný program kvality: Stratégia zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií 2017 – 2021.
- STANĚK, P., IVANOVÁ, P. 2016. Štvrtá priemyselná revolúcia a piaty civilizačný zlom. Bratislava: Elita. 216 s. ISBN 978-80-970135-8-5.
- ŠMIDA, E. 2015. Návrh tvorby systému udržateľných zdieľaných hodnôt priemyselného podniku v kontexte s udržateľným spoločensky zodpovedným podnikaním. Dizertačná práca. Trnava: Trnava STU, 2015.

Príspevok nadväzuje na výsledky projektu APVV č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR).“ a projektu KEGA č.037STU-4/2012: „Zavedenie predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselné manažérstvo na II. stupni MTF STU Trnava.“.

Zároveň je príspevok súčasťou projektu VEGA č. 1/0235/17: „Systémová identifikácia komplexnejších predpokladov pre podporu priemyselných inovácií a zamestnanosti v menej rozvinutých regiónoch SR.“.