

## SÚČASNÉ PROBLÉMY VOLEBNÉHO SYSTÉMU A MOŽNOSTI ICH CELOSTNÉHO RIEŠENIA

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc., Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.

**Abstrakt:** Cieľom príspevku je upozorniť na problémy súčasného systému volieb a možnosti ich riešenia využitím modelov celostnej kompetentnosti. Súčasný problém v organizáciách (inštitúciách) verejnej správy sú dôsledkom nevhodnosti výberu (voľby) subjektov manažmentu súčasným systémom volieb. Pre splnenie cieľa príspevku bolo žiaduce vymedziť obsah základných pojmov vo využívaných modeloch celostnej kompetentnosti. Ďalej sa v príspevku načrtli prístupy k tvorbe uvedených modelov a popísali sa možnosti využívania modelu ohodnocovania celostnej kompetentnosti (integrity) volených politikov, riadiacich pracovníkov a zamestnancov v inštitúciách verejnej správy.

**Abstract:** The aim of this paper is to focus on the problems of the current system of elections and the possibility of solutions by using a holistic model of competence. Current problems in organizations (institutions) of public administration are result of the unsuitability of choice (election) management entities present election system. To achieve the main goal of the paper it was necessary to define the content of the basic terms used in holistic competency models. Further, in the paper are described the approaches to the creation of the models and the possibilities of using a holistic model of assessing the competence (integrity) elected politicians, managers and employees in public administration institutions.

**Kľúčové slová:** kompetencia, teória systémov, model celostnej manažérskej kompetentnosti, ohodnocovanie, systém volieb

**Key words:** competence, systems theory, holistic managerial competence model, valuation, election system

### Úvod

Všeobecne je známe, že mnohí vedci sa neboja priznať, že tvoria aj potom, keď sa odoberú k spánku. Ak nemôžu v noci spať, rozmyšľajú a vytvárajú vízie, predstavy na uplatňovanie výsledkov svojho výskumu praxi. Toto uplatňovanie sa im často črtá (sníva) v hrubých obrysoch. A táto vízia, tieto sny, veľakrát aj keď pomaly ovplyvňujú využívanie výsledkov bádania.

Súčasný globálny svet sprevádza príjmová nerovnosť, neustály pokles morálky, neľudskosť, chamtivosť jednotlivcov a dedičné narastanie bohatstva. A najmä tí najbohatší, ale aj mnohí, ktorí sa na vytváraní bohatstva podieľajú, šíria povedomie, že všetky problémy sveta vyrieši ekonomický rozvoj a rast. Šíria myšlienky, resp. pohľad na súčasný svet, podľa ktorého nie je bohatstvo a nerovnosť medzi ľuďmi samo osebe zlom. Podľa nich je prostriedkom, nástrojom na rozvoj a zvyšovanie prosperity všetkých krajín. Navyše, hovoria, že chudoba a zlé životné podmienky sú dané nepracovitou, neschopnou ľuďmi a dôsledkom lenivosti. V nadväznosti na uvedené skutočnosti je cieľom príspevku upozorniť na problémy súčasného systému volieb a možnosti ich riešenia využitím modelov celostnej kompetentnosti.

Poslaním a cieľom vlastníkov, vodcov a top manažérov v podnikoch pôsobiacich v ekonomicko-finančnom prostredí je neustále zvyšovať hodnotu vyprodukovaných výrobkov a poskytovaných služieb. Plniť toto poslanie a takto stanovený cieľ dokážu len odborne kompetentné manažérske subjekty podnikania. Toto poslanie a takto stanovený cieľ

podnikania síce napĺňa požiadavky súčasnej finančnej teórie orientovanej na využívanie liberálno-demokratických princípov, ale nerieši súčasné problémy spoločensko-humanného prostredia a prevažnej väčšiny subjektov žijúcich a pracujúcich v tomto prostredí. Pritom za rozhodujúce by mali byť považované poslanie a ciele spoločensko-humanného prostredia a subjektov žijúcich a pracujúcich resp. aj nepracujúcich v tomto prostredí. Naplniť poslanie a ciele týchto subjektov nemôžu subjekty volené v politicko-mocenskom prostredí súčasného systému volieb.

Príjmová nerovnosť bude vždy existovať, ale podstatné je, aby človek mal prácu, aby bol vedený k jej vykonávaniu pre zabezpečenie živobytia jeho a rodiny, ale tiež, aby robil to, čo ho baví a napĺňa. Podstatné je, aby nebol diskriminovaný predstaviteľmi vládnutia, ktorí majú moc získanú vo voľbách a vyplývajúcu z vlastníctva, ale aj jeho dedičnosti. V systéme volieb sa v súčasnej spoločnosti obhaja nevyhnutnosť uplatňovať v ňom princíp demokracie. Prečo nezačnú uplatňovať tí, ktorí sú zvolení, tento princíp demokracie aj vo vlastníctve?

Zaujímavé tvrdenie ponúka Robert Dahl, jeden z najvplyvnejších politológov 20. storočia (zomrel vo februári 2014 vo veku 99 rokov), ktorý hovorí „sociálna nerovnosť deformuje demokraciu, pretože umožňuje majetným a vysoko príjmovým triedam ovplyvňovať politické rozhodnutia prostredníctvom politických strán a iných mocenských aktérov verejného života“ (Pravda, 15.2.2014, str.32). Ekonomická demokracia vo svojej najvšeobecnejšej podobe predpokladá, že zamestnanci podniku sú zároveň jeho vlastníci. Profesor Dahl kladie otázku, prečo zužujeme demokraciu na politické vládnutie, zatiaľ čo v ekonomike akceptujeme často neľudské využívanie a ba aj týranie šéfmi či majiteľmi. Nie je na škodu veci, pripomenúť postoje Tomáša Baťu k vlastníctvu, ktorý umožňoval prostredníctvom kúpy akcií stať sa spoluvlastníkom jeho firmy. Ale tiež ekonomická politika za čias Alexandra Dubčeka predpokladala, že zamestnanci podniku sa stanú vlastníckmi podniku a môžu voliť svoj manažment. Len pre zaujímavosť uvedieme, ako si predstavuje spoločnosť Huawei demokratizáciu jej vlastníctva (zavedenie prototypu čínskeho sociálneho kapitalizmu). Telekomunikačný gigant a jeden z celosvetových lídrov v oblasti informačných technológií vlastní jeho zamestnanci. Súkromný podnik založil v roku 1987 bývalý armádny dôstojník Žen Čeng-fej. Zamestnanci akcie nekupujú, dostávajú ich za odmenu. Zásluhou tohto systému si Čeng-fej nad technologickým gigantom drží kontrolu. Zo svojej malej firmičky sídliacej v opustenej továrni vybudoval druhého najväčšieho výrobcu telekomunikačných zariadení na svete a tretieho najväčšieho výrobcu smartfónov na svete. Zamestnáva okolo 150 tisíc ľudí. (Hospodárske noviny 1.6.2015, str.11).

## **1. Materiál a problematika**

Na začiatku našich úvah o možnostiach zdokonaľovania výberu politikov, manažérov a zamestnancov verejnej správy - štátnej správy a samosprávy využívaním systému volieb uvedieme niektoré podstatné problémy, ktoré súvisia s fragmentárnou /mechanickou/ interpretáciou viacerých pojmov súvisiacich s výberom celostne kompetentných predstaviteľov na volené aj ďalšie pracovné pozície.

Vo všeobecnosti je známe, nielen v širokej verejnosti, ale aj v odbornej komunite, a v praxi sa vyžaduje, že pracovné, teda manažérske a zamestnanecké miesta by mali obsadzovať odborníci. Už menej sa hovorí, že odborníkmi by mali byť aj politici, zvolení vo voľbách. Odborníkom sa často rozumie človek, ktorý má na pracovné miesto potrebné vedomosti a schopnosti uplatňovať ich v praxi. Zaujímavé, že pre manažérov, ktorí spĺňajú vyššie uvedenú požiadavku, sa v našich podmienkach začalo používať pomenovanie „krízový manažér“. S výnimkou geopoliticko-mocenského prostredia - verejnej správy sa úroveň odbornosti ohodnocuje rôznymi metódami, ktoré uvedieme v ďalšom texte. Žiaľ, len v malej miere sa ohodnocujú osobnostné vlastnosti kandidátov na pracovné miesta, najmä ich sociálna

zrelosť. V ďalšom texte tiež uvedieme rozhodujúce osobnostné vlastnosti a potrebnú mieru (úroveň) sociálnej zrelosti pre obsadzovanie pracovných miest vo verejnej správe.

Odborná verejnosť využíva aj pojem kompetencia, resp. kompetencie. Rozumejú sa nimi v prevažnej miere právomoci či právomoc a zodpovednosť či zodpovednosti. Aj keď sa už občas objavujú medzi kompetenciami aj povinnosti, žiaľ, len v nedostatočnej miere. Pre každú pracovnú pozíciu, aj vo verejnej správe, by mali byť jednoznačne stanovené povinnosti. A k povinnostiam by mali byť určené aj legislatívno-právne právomoci. Zodpovednosť či zodpovednosti za plnenie povinností ako tretia časť kompetencií sú dôležité, ako uvedieme v ďalšom texte preto, že by sa nemali delegovať. V súčasnej praxi k ich delegovaniu často dochádza.

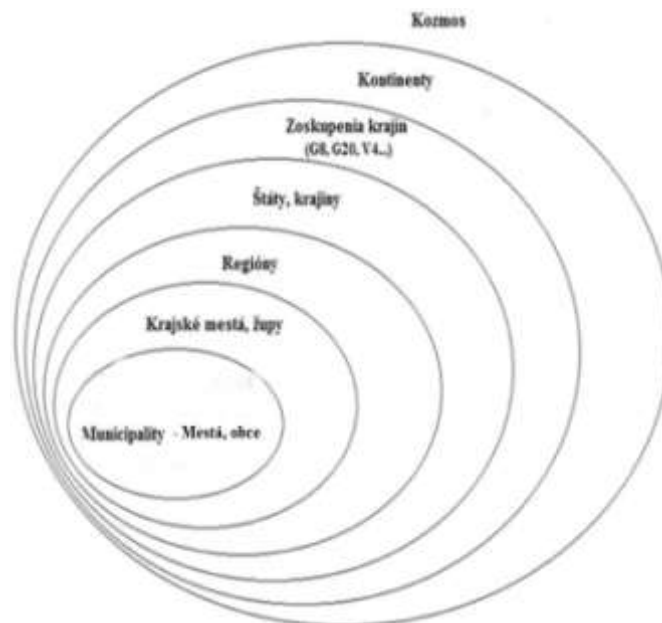
Pojmy kompetencia a kompetentnosť a ich plurály sa v teoretických aj vedeckých prácach a následne aj v praktickej sfére a komunikácii veľmi často a neopodstatnene sémanticky stotožňujú. Rovnako sa interpretuje ich obsah, ale ten v mnohých prípadoch pokrýva len čiastočne skutočnú celostnú podstatu tohto pojmu. Ako sme už uviedli, pri kompetenciách vzhľadom na skúsenosti z praxe, keď jeden subjekt práce má viac kompetencií-povinností, právomocí, zodpovedností, je relevantné používať množné číslo. Na mieste je otázka, prečo v plnom rozsahu a jednoznačne nie sú určené (vymedzené) kompetencie, teda povinnosti, právomoci a zodpovednosť politikov od najnižšieho stupňa (obec) až po najvyšší (krajina a zoskupenie krajín).

Pojem kompetentnosť svojím obsahom pokrýva resp. mal by pokrývať mieru (úroveň), s akou by subjekt práce mal plniť resp. plní povinnosti, využíva právomoci a nesie resp. by mal niesť zodpovednosť za všetky vykonávané kompetencie. V praxi, najmä ak neuvažujeme o kompetenciách systémovo a celostne, nemôžeme tvrdiť, že príslušný subjekt práce je celostne kompetentný. Napr. konkrétny pracovník môže kompetentne využívať svoje právomoci, ale neplní si všetky svoje povinnosti. Navyše, v praxi sa často stáva, že vrcholový (alebo nadriadený) manažér deleguje svoje určité povinnosti a právomoci podriadenému pracovníkovi. Treba si uvedomiť, že nikdy by sa nemali delegovať zodpovednosti, či zodpovednosť, čo sa v praxi nedodržiava.

## 2. Metodika

Vytvorenie štruktúry časti volebného systému, v ktorom môžu resp. sa majú ako v celku uskutočňovať voľby je veľmi zložitý proces. Celok, našu zemeguľu tvoria časti - kontinenty. Na kontinentoch ako celkoch ich časti utvárajú zoskupenia krajín, napr. Európska únia, V4, G20 a iné (Obrázok 1).

Obrázok 1 Zobrazenie planéty Zem ako celku, ktorý je tvorený geopolitickými časťami



Ľubovoľný systém možno budovať dvoma postupmi – od časti k celku alebo od celku k častiam. Pre úspešný priebeh a dlhodobý udržateľný rozvoj ľubovoľnej časti, ale aj celku v systéme volieb, je správnejšie budovať systém volieb od častí k celku. To znamená, že vytvoríme systém spravovania obce či municipality, následne systém regiónu (VÚC) a nakoniec krajiny (štátu). Cieľom systému volieb je resp. by malo byť zvolenie celostne kompetentných ľudí, tak na miesta predsedov, županov a členov zastupiteľských orgánov, ako aj do parlamentu. Systémová teória disponuje viacerými poznatkami, ktoré možno využiť aj v systéme volieb, lebo zabezpečujú jeho požadované fungovanie. Uvedieme len niektoré. Ide predovšetkým o vzťahy rovnosti medzi časťami, ktoré je potrebné využívať na stanovenie cieľov častí a následne aj celkov, vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, ktoré je potrebné využívať pri realizácii cieľov a vzťahy spätnoväzobné, ktoré je nutné využívať pri kontrolných procesoch. Využívaním týchto vzťahov sa dosahuje homeostáza, ekvifinalita a kontrola správnosti priebehu volieb. Sú aj ďalšie poznatky teórie systémov, ktoré je možné a potrebné využívať vo volebnom systéme.

Pojem celostnosti vyžaduje aj rozlíšenie a využívanie spomínaných troch druhov vzťahov pri uplatňovaní troch funkcií riadenia, a to plánovania, organizovania a kontroly. Pri stanovovaní cieľa, teda plánovaní pre každú časť celku, je nevyhnutné využívať vzťahy rovnosti, pri funkcii organizovania vzťahy nadriadenosti a podriadenosti a pri funkcii kontroly predovšetkým spätnoväzobné vzťahy.

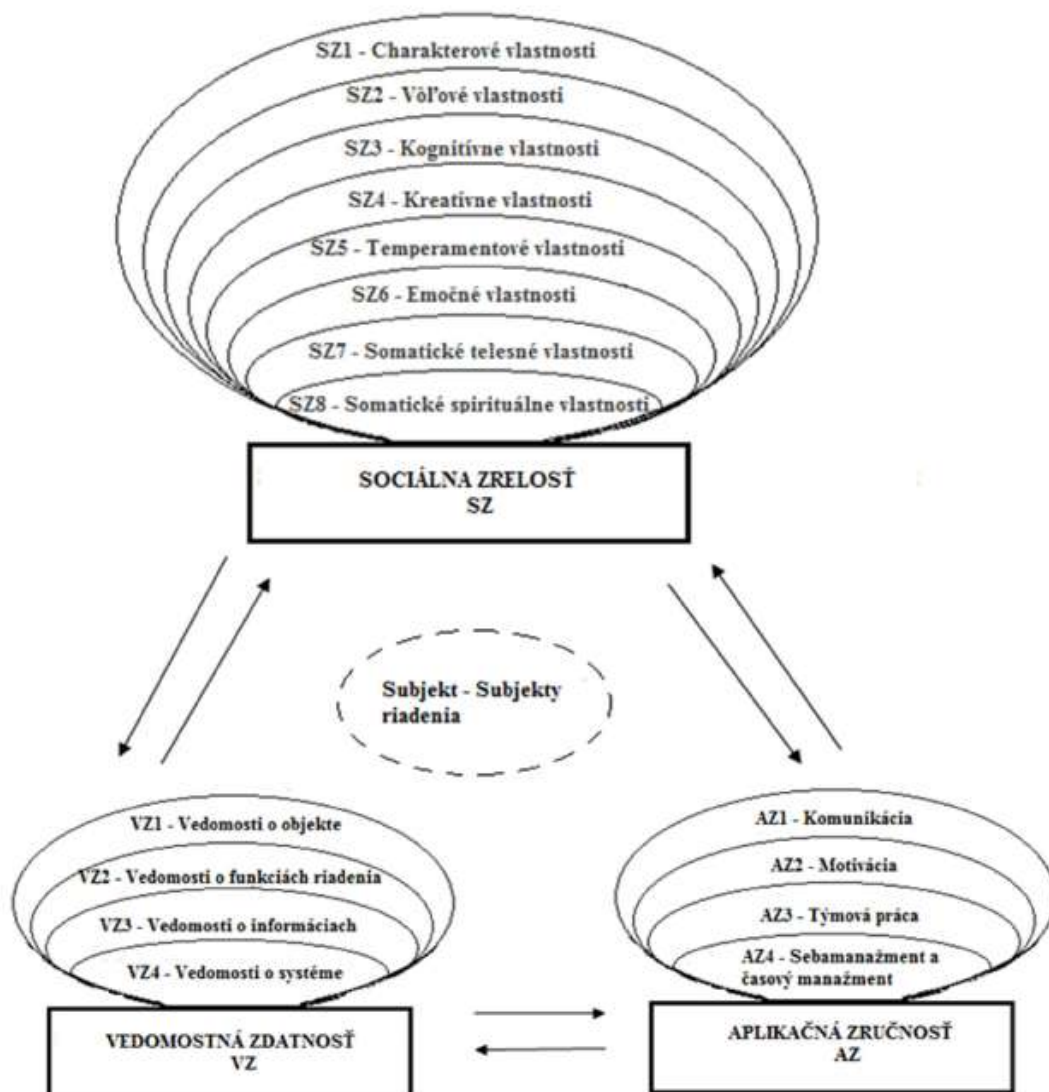
### **Model celostnej kompetentnosti subjektov práce**

Subjektmi práce v inštitúciách verejnej správy sú zvolení politici, na pracovné pozície prijatí vedúci pracovníci, manažéri a zamestnanci. V súkromných organizáciách sú to predovšetkým vlastníci a ďalšie pracovné subjekty sú rovnaké ako vo verejnej správe. Rozdielny je však prístup k ohodnocovaniu podmienok a požiadaviek na obsadzovanie pracovných pozícií. V súkromných podnikateľských organizáciách sa kladie ďaleko väčší dôraz na kompetentnosť prijímaných pracovníkov, aj keď nie vždy. Ako vieme, v týchto organizáciách sa často za rozhodujúcu považuje odbornosť prijímaného pracovníka. Pritom sa za dôležité považuje to, čo vie a čo dokáže, to znamená, aké má odborné vedomosti a praktické zručnosti.

V mnohých súkromných podnikoch sa už aj dnes dáva dôraz na osobnostné vlastnosti manažérov a zamestnancov, okrem iného preto, aby vlastníkov neokrádali a aby produkovali viac pridanej hodnoty. A práve na ohodnotenie uvedených i ďalších skutočností sa už v súčasnosti využívajú modely kompetentnosti. Prístupy k ich tvorbe sú v jednotlivých krajinách, resp. u jednotlivých autorov veľmi rozdielne. Podstatné je, že modely kompetentnosti by bolo žiaduce využívať aj pri voľbe tých subjektov, ktoré obsadzujú politické pracovné pozície, ale aj manažérske a zamestnanecké pozície. V podmienkach našej verejnej správy je to obzvlášť dôležité. Pre zaujímavosť uvedieme prečo. Bolo by užitočné vedieť, čo sa vracia všetkým tým, ktorí vytvárajú hodnoty a platia dane od tých, ktorí pracujú vo verejnom sektore.

Na Slovensku existuje neúmerne veľký počet verejných inštitúcií. Medzi ne patrí 13 vládnych ministerstiev a Úrad vlády, 72 okresných úradov, 8 VÚC, 2891 obecných úradov, veľké množstvo rôzne orientovaných štátnych úradov a štátnych firiem. Pritom niektoré štátne inštitúcie pracujú na štyroch organizačných úrovniach. Ako sa pracovné pozície v týchto inštitúciách obsadzujú, je všeobecne známe. Určite sa tam nevyužíva už dnes známy Model celostnej pracovnej kompetentnosti. A práve tento model, ktorý sme úspešne overovali v troch výskumných projektoch VEGA, Vedeckej grantovej agentúry ministerstva školstva a SAV, zobrazuje Obrázok 2.

Obrázok 2 Piliere a zložky celostnej pracovnej a manažérskej kompetentnosti človeka



Trvalo udržateľný rozvoj, výkonnosť, kvalita práce a produktov každej organizácie sú stále viac závislé od socializácie jednotlivca, najmä od tých, ktorí zastávajú pracovné miesta v politike a tam aj miesta manažérov a zamestnancov. Socializáciou človeka rozumieme predovšetkým úroveň jeho osobnostných vlastností, na ktorej je založená jeho sociálna zrelosť – miera, úroveň jeho sociálnej zrelosti, ale aj úroveň jeho odbornej zdatnosti a praktických zručností. Teda celostná pracovná kompetentnosť CK je synergiou, nie súčtom sociálnej zrelosti (SZ), odbornej zdatnosti (OZ) a aplikačných zručností (AZ), čo môžeme vyjadriť ako  $CK = SZ, OZ, AZ$ .

Položili sme si otázku, ako sa dopracovať k stavu, keď jednotlivci už v obci, ktorí disponujú charakteristikami celostnej kompetentnosti, by mohli byť vybraní a zvolení za starostu obce, ale aj za kontrolóra, či zamestnanca (úradníka) či úradníkov pri väčšom počte obyvateľov obce. Občania obce sa vzájomne v mnohých prípadoch dobre poznajú. Bolo by vhodné z najspôsobilejších občanov (napr. aj učiteľov, podnikateľov, lekárov, kultúrneho pracovníka a pod.) vytvoriť skupinu (komisiu), ktorá by navrhovala kandidátov na starostov. Bolo by vhodné, aby kandidáti absolvovali ohodnotenie svojej celostnej kompetentnosti. Poradie dosiahnutej úrovne by malo byť pred voľbami zverejnené. Kandidát, ktorý dosiahol

vo voľbách najviac hlasov, by bol zvolený. Do zastupiteľstva by mohli na uvedenom princípe byť zvolení občania, ktorí prešli ohodnocovacími testami. O týchto testoch sa zmienime v ďalšej časti. Na podobnom princípe by mali pre vyšší celok kandidovať subjekty, ktoré v nižších častiach dosiahli najlepšie výsledky. Aj kandidatúra županov do parlamentu by sa mohla konať využitím uvedeného princípu.

### **3. Výsledky a diskusia**

Ohodnocovanie pracovnej spôsobilosti v cudzojazyčnej literatúre, dnes už často nazývané ako meranie úrovne pracovnej kompetentnosti, prežíva v súčasnom období štádium formovania využitím vedeckého skúmania a vedeckých prístupov. Aj keď sa s tvorbou modelov pracovnej spôsobilosti začalo už pred tridsiatimi rokmi, jednoznačnejšie a prijateľnejšie riešenia najmä z pohľadu ohodnocovania (merania) celostnej kompetentnosti priniesol okrem iných najmä švédsky odborník Karl Erik Sveiby v roku 1997, rozlíšením troch druhov nehmotných aktív: a/ interné znalostné aktíva (úroveň orgware, software, patenty), b/ externé znalostné aktíva (goodwill, image, logo, public relation), c/ kompetentnosť pracovníkov.

V jednotlivých vydaniach monografie Celostného manažmentu, vrátane jej 6. vydania, sme uverejnili výskumne získané výsledky z overovania nášho modelu celostnej manažérskej kompetentnosti. Štruktúra tohto modelu je zobrazená na Obrázku 2. Všeobecne je známe, že aktivity ohodnocovania, popri iných špecialistoch, vykonávajú znalci.

Na doplnenie uvedieme dve informácie z dennej tlače. Hospodárske noviny (31.1.2017, str.15) publikovali článok „Hľadajú sa znalci na politický a náboženský extrémizmus“, pričom sa v článku uvádza, že na zápis do znaleckého odboru treba vykonať odbornú skúšku. Ministerstvo spravodlivosti navyše vyžaduje vzdelanie v niektorom z odborov spoločenských a humanitných vied (škoda, že sa neuvádza v ktorom), a vykonávanie praxe počas minimálne siedmich rokov. Znalec by mal byť tiež bezúhonný. Zaujímavý je tiež článok v Hospodárskych novinách zo 17.1.2017 pod názvom „Sudcovia sa budú vyberať zo zoznamu“. V článku sa uvádza, ako má vyzeráť výber sudcov. Hromadné výberové konanie navrhuje Ministerstvo spravodlivosti usporiadať pre všetky kraje naraz v ten istý deň. Bez toho, aby sme vyjadrili svoj názor k celostnej pracovnej sudcovej spôsobilosti, a metódam jej ohodnocovania, poznamenáme len, že je potrebné oceniť prístup ministerstva a je len škoda, že popri legislatívno-právnom prostredí sa nič nedeje v ohodnocovaní napr. pracovníkov geopoliticko-mocenského prostredia i niektorých ďalších prostredí. Uvedieme ešte, že na Slovensku je 1307 sudcov, 288 má 60 a viac rokov, 133 je počet predsedov a podpredsedov súdov, 65 rokov je vek odchodu sudcov do dôchodku. Pre zaujímavosť ešte uvedieme, bez toho, aby sme to komentovali, že v článku sa uvádza, že „podstatou výberového konania by malo byť to, či sudca vie aplikovať právo...“ Popri iných skutočnostiach, ktoré budú rozhodujúce pre výber sudcu sa uvádza aj „psychologické posúdenie“. Vôbec sa neuvažuje o osobnostných vlastnostiach, o sociálnej zrelosti sudcov.

Zmyslom poukázania na články publikované v odbornej dennej tlači bolo poznamenať, že v súčasnosti ohodnocovanie pracovnej – manažérskej a zamestnaneckej kompetentnosti má už možnosť opierať sa o prístupy a metódy, ktoré by bolo potrebné využívať predovšetkým v geopoliticko-mocenskom prostredí pri výbere pracovníkov, ktorí vstupujú ako kandidáti do volieb na pracovné pozície v tomto prostredí.

Dôsledky nekompetentného prístupu pri obsadzovaní pracovných pozícií v každom pracovnom prostredí vedú k obrovským škodám nielen pre jednotlivcov, ale aj pre pracovné tímy a pracovné organizácie. Nekompetentnosť sa premieta do životnej a do spoločenskej úrovne v celej krajine, ale aj v zoskupeniach krajín. Ak sa poslancami, starostami či primátormi stanú ľudia, ktorých osobnostná orientácia nie je zameraná na službu ľuďom

/voličom/, ale len na seba samých, nanajvýš svoju rodinu, potom trpí obec, mesto, celá spoločnosť. O potrebe ohodnocovať pracovnú spôsobilosť, ale aj spôsobilosť humánne žiť s ľuďmi, či už najbližšími, ale aj v lokalitách bývania a osobného života, už dnes nikto nespochybňuje. Preto sú dôležité aj prístupy, potreby a metódy ohodnocovania, a nielen pracovnom, ale aj osobnom živote.

Veľmi stručne sa v ďalšej časti príspevku venujeme subjektom ohodnocovania. Títo v praxi vystupujú ako znalci, ale aj ako pracovníci, ktorí majú pracovné kompetencie ohodnocovať. Nie každý, kto ohodnocuje pracovnú, ale aj spoločenskú kompetentnosť, je pripravovaný ako znalec na ohodnocovanie kompetentnosti. Vo všeobecnosti rozdeľujeme subjekty ohodnocovania nasledovne:

1. sebaohodnocovanie,
2. ohodnocovanie rodinnými príbuznými,
3. ohodnocovanie spolupracovníkmi v tíme, nadriadenými a priateľmi,
4. expertné ohodnocovanie a ohodnocovanie znalcami.

Metódy ohodnocovania môžeme následne rozčleniť na tri základné skupiny:

1. Intuitívne metódy: metóda prvého dojmu, metóda pozorovania, metóda rozhovoru, metóda 360 stupňovej spätnej väzby,
2. Heuristické metódy: metóda dotazníkov, metóda bodovania,
3. Experimentálne metódy: štandardizované testy, softwarové ohodnocovanie (Thomas international metóda).

## **Záver**

V súčasnom období sa veľa kritiky vyslovuje smerom k politikom, štátnym úradníkom, bankárom, podnikateľom na finančných trhoch, právnikom, ale aj ďalším subjektom v spoločenskom prostredí. Pritom je všeobecne platné tvrdenie, že v jednotlivých druhoch globálneho prostredia je veľa ľudí, ktorých metódami už dnes využívanými pri obsadzovaní pracovných a manažérskych, či vodcovských pozícií v podnikateľskom prostredí, vieme ohodnotiť úroveň (mieru) ich celostnej spôsobilosti. Vzniká otázka, prečo neohodnocujeme mieru celostnej spôsobilosti pri výbere ľudí do politiky, pri obsadzovaní miest v štátnych a samosprávnych orgánoch, ale aj v štátnych podnikoch, zdravotných zariadeniach, sociálnej a zdravotnej poisťovni, ale aj na vysokých školách. Sme presvedčení, že všade tam sú pri obsadzovaní pracovných a manažérskych pozícií ľudia s vysokou, či rozvinutou mierou celostnej spôsobilosti. Potrebné je len ich osloviť a využiť adekvátny mechanizmus ich výberu.

## **Literatúra**

- BOYTZIS, R. 2008. Competencies in the 21<sup>th</sup> Century. *Journal of Management Development*. 2008, roč. 27, č. 1.
- PORVAZNÍK, J. 2016. *Celostný manažment v prostredí globalizácie*. Bratislava : IRIS, 2016. ISBN 978-80-8153-029-6.
- PORVAZNÍK, J., LJUDVIGOVÁ, I., SKORKOVÁ, Z. 2016. Požiadavky na zamestnaneckú a manažérsku kompetentnosť pracovníkov verejnej správy. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4326-2.
- SAVORY, A., BUTTERFIELD, J. 1999. *Holistic Management*, Island Press, 616 s. ISBN 978-55963-488-5.
- SPENCER, R., SPENCER, L. 1993. *Competence at Work*. New York : John Wiley, 1993.

SVEIBY, K. E. 1997. *The Intangible Assets Monitor*. Journal of HRCA, 1997, vol. 2, Number 1/Spring.

### **Kontakt**

**prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**

Univerzita Tomáša Baťu v Zlíne  
Fakulta manažmentu a ekonomiky  
Mostní 5139  
760 01 Zlín  
email: porvaznik@ fame.utb.cz

**Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
email: ivana.ljudvigova@euba.sk