

MANAŽÉRSKE KOMPETENCIE



Ľudia sa líšia v tom, ako myslia, ako riešia problémy, ako sa rozhodujú a ako tvoria.



Manažérske kompetencie

- Sú **komplexné schopnosti** a ďalšie predpoklady (najmä motivácia) podávať **manažérsky výkon**.
- Je **množina správania pracovníka**, ktoré musí v danej pozícii použiť, aby úlohy v tejto pozícii kompetentne zvládol.

Kompetentný pracovník

- Je vnútorne vybavený **vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami, skúsenosťami**, ktoré potrebuje.
- Je motivovaný také **správanie použiť**.
- Vidí v požadovanom správaní **hodnotu**.
- Je ochotný vynaložiť týmto smerom **potrebnú energiu**.
- Má možnosť v danom prostredí také **správanie použiť**.

Projekt manažérske kompetencie

Hlavným dôvodom môjho záujmu o manažérske kompetencie bola **výkonnosť manažérov**. Po mnohých projektoch merania výkonnosti procesov som usúdila, že výkonnosť procesov do veľkej miery ovplyvňuje **výkonnosť zamestnancov**. Zamestnanci sú však tak **výkonní, ako sú výkonní ich manažéri**, preto sa moja pozornosť sústredila na **manažérov**. Zaujímalo ma, či je vôbec možné merať ich výkonnosť. Myslím **technicky a aj prakticky**. Zdalo sa mi to takmer nemožné. Nevedela som si predstaviť manažérov, ktorých by hodnotili ich zamestnanci. **Kultúra v našich firmách nebola tak nastavená**. Veľmi som si to chcela vyskúšať. Asi pol roka som sa pripravovala na túto situáciu, vzdelávaním, čítaním kníh, prípravou seminára, dotazníkov, otázok, formulárov a dôvodov, ktoré by manažérov presvedčili, že je to dôležitá vec.

Nakoniec sa príležitosť vyskytla a **manažérske kompetencie sme preskúmali v reálnej organizácii**. Zďaleka to však nebolo také dramatické, ako som si predstavovala. Bola som milo prekvapená, keď vrcholový manažment sám navrhol, že by bol rád, keby sa dozvedel názor svojich podriadených na svoju prácu. Manažérske kompetencie sú veľmi **citlivá téma**, preto sme postupovali veľmi **premyslene a metodicky**. Na meranie výkonnosti sme použili **360 stupňovú spätnú väzbu**.

Všetci manažéri (vrcholový a stredný manažment) absolvovali **poldňové školenie**, na ktorom boli stanovené **pravidlá** a vysvetlený **zámer a postup** celého projektu. Manažérov najviac zaujímalo, **komu a na čo budú slúžiť výsledky hodnotenia**. Keď som im vysvetlila, že im, aby zistili, kde sa nachádzajú, ako ich vidí okolie a aby poznali **možnosti svojho rozvoja, rýchlo tomu porozumeli a stotožnili sa s tým**. Dnes hodnotím ich rozhodnutie ako veľmi **odvážne**. Bola to **otázka dôvery vo mňa ako konzultanta a otázka dôvery v objektivitu názorov svojich kolegov**.

Použitá metóda bola pre mňa nová, preto som sa na workshopy **poctivo pripravovala**. Postupovali sme takto:

- Identifikácia kompetencií
- Hodnotenie kompetencií
- Vyhodnotenie výkonu
- Rozvoj kompetencií
- Nasmerovanie rozvoja

Atmosféra na projekte bola **pokojná, maximálne ústretová a tvorivá**, z čoho som mala **veľkú radosť**. Projekt bol **výborne organizačne zabezpečený**, zúčastnilo sa ho asi **20 manažérov**. Spolu sme

vytvorili kompetenčný model organizácie a kompetenčné profily, ktoré slúžili pre hodnotenie kompetencií. Manažérov hodnotili nadriadený, podriadený a rovnocenný. Každý manažér tiež hodnotil sám seba, čo bolo pre nich najťažšie. Výsledky hodnotenia dostali manažéri s návodom, ako ich majú ďalej spracovať a vyhodnotiť. Vzhľadom k tomu, že ja som výsledky hodnotenia nevidela, naučila som ich poznať pracovné typy a možné motivačné stratégie. V závislosti od výsledkov hodnotenia, manažéri mali vypracovať nasmerovanie svojho rozvoja.

Musím priznať, že na projektoch procesného riadenia som mala šťastie na super manažérov, ktorí mali záujem o spoluprácu, sami sa aktívne zúčastňovali seminárov a workshopov a zaujímali sa aj o výsledky projektov. Manažéri to nemajú vo firmách ľahké a hľadajú vhodné formy a spôsoby komunikácie a spolupráce so zamestnancami. V tom by sme im my, konzultanti, mali pomáhať.

Pokiaľ máte záujem o hodnotenie manažérskych kompetencií a potrebujete pomoc, môžete mi zavolať. Poteší ma to ☺.

Literatúra:

- [1] M.Kubeš, D.Spillerová, R.Kurnický, Manažerské kompetence-spôsobilosti výjimečných manažerů, Grada, 2004
- [2] M.Kubeš, L. Šebestová, 360stupňová zpětná vazba, Grada, 2008
- [3] František Hroník, Hodnocení pracovníků, Grada, 2006

Pekný začiatok týždňa vám praje

Marta Krajčiová