



Manažerské kompetencie sa stávajú jedným z kľúčových stavebných kameňov úspechu firmy pri naplňovaní poslanca a vízie, pri vytváraní pridanej hodnoty a pri zvyšovaní výkonu firmy a to najmä rozvojom vlastných ľudí.

MANAŽERSKE KOMPETENCE

- Sú komplexné schopnosti a ďalšie predpoklady (najmä motivácia) podávať manažersky 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 a je ochotný vynaložiť týmto smerom potrebnú energiu.
- Má možnosť v danom prostredí také správanie použiť.

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

DRUHY KOMPETENCIÍ

- **Základné** (byť dostatočne dobrý) prestávajú stačiť.
- **Generické** (odlišujú nadpriemerných pracovníkov od priemerných).
- **Kompetencie vysokého výkonu** - Schroder
 - Kognitívne kompetencie
 1. Vyhľadávanie informácií
 2. Tvorba konceptov
 3. Koncepčná pružnosť
 - Motivačné kompetencie
 4. Riadenie interakcií
 5. Pochopenie druhých
 6. Orientácia na rozvoj
 - Smerové kompetencie
 7. Sebadôvera
 8. Vplyv
 - Výkonové kompetencie
 9. Orientácia na výkon
 10. Orientácia na cieľ

Emočná inteligencia: uvedomovanie si seba samého, riadenie seba samého, sociálne uvedomenie a riadenie vzťahov tvorí 80-90% kompetencií, ktoré rozlišujú pracovníkov s priemerným a nadpriemerným výkonom.

KOMPETENČNÝ MODEL

- Popisuje konkrétnu kombináciu vedomostí, schopností a ďalších charakteristík osobnosti, ktoré sú potrebné k efektívnemu plneniu úloh organizácie.
- Súvisí s konkrétnou manažerskou pozíciou, konkrétnou firmou a konkrétnym typom biznisu.
- Odhaľuje rozdiely medzi tým, čo firma deklaruje, že od svojich ľudí očakáva a medzi tým, čo od nich požaduje v skutočnosti.
- Zjednocuje pohľad na to, čo je potrebné v budúcnosti, aké správanie by sme mali podporovať, rozvíjať a odmeňovať.
- Vnáša do správania ľudí veľmi silný prvok merateľnosti.
- Pomáha pri:
 - Výbere pracovníkov

- Rozvoji pracovníkov
- Hodnotení pracovného výkonu
- Kariernom raste a plánovaní postupu

Kompetenčný model prinášajú firme úžitok a pridanú hodnotu v podobe posilnenia konkurenčnej pozície.

IDENTIFIKÁCIA KOMPETENCIÍ

Cieľom je poznať, ktoré správanie prispieva, alebo rozhoduje o úspešnosti manažéra v pozícii.

Postup:

- Určiť vhodnú mieru pracovného výkonu s cieľom identifikovať špičkových pracovníkov pre určitú pozíciu a zbierať dáta o výkone.
- Analýza prvkov pracovného správania, vytvorenie zoznamu charakteristického správania, váhovanie a analýza zoskupenia prejavov správania.
- Detailný popis prejavov manažerskeho správania pomocou techniky kritických situácií v rozhovore.
- Výber a použitie testov k posúdeniu kompetencií.
- Určenie kauzálneho vzťahu medzi kompetenciami a pracovným výkonom.
- Výsledkom je validovaný kompetenčný model.

MERANIE ÚROVNE KOMPETENCIÍ

Identifikovanú kompetenciu u pracovníka je potrebné zmerať, aby sme zistili, nakoľko je rozvinutá. Meranie kompetencií má slúžiť k rozvoju manažérov, nie k hodnoteniu.

ROZVOJ KOMPETENCIÍ

Rozvoj manažmentu sa postupne stáva neoddeliteľnou súčasťou života našich firiem. Európske firmy vynakladajú 2 až 4% z celkových mzdových nákladov na výcvikové programy. *Ludia vo firmách začínajú byť vnímaní ako zdroj konkurenčnej výhody. Firmy dnes súťažia stále viac tým, čo majú ich zamestnanci v hlave. Znamená to výrazný posun v pohľade na ich rozvoj.*

Manažéri si zvykli definovať rozvoj ako tréning a školenie, pričom nevidia iné možnosti svojho vlastného rozvoja a rozvoja ostatných kolegov. Málo využívajú sebazdelávanie, on.the.job tréning, koučing, e-learning ... Málokedy vnímajú seba ako kouča, alebo osobu, ktorá je zodpovedná za rozvoj podriadených a sú presvedčení, že za rozvoj pracovníkov zodpovedá oddelenie ľudských zdrojov.

METODIKA ROZVOJA MANAŽÉROV - ADDA

Je koncept rozvoja manažerských kompetencií vysokého výkonu, ktorý integruje 4 dôležité aspekty rozvoja manažérov:

- **Assess** - presne poznať súčasnú úroveň kľúčových kompetencií.
- **Design** - vedieť vybrať prioritu z možností rozvoja a prijať zodpovednosť za jej rozvoj.
- **Develop** - poskytnúť manažérovi efektívne nástroje pre rozvoj.
- **Assist** - pomôcť manažérovi čo najrýchlejšie implementovať naučené do každodennej práce.

ASSESSMENT CENTER - AC, DEVELOPMENT CENTER - DC

Sú hodnotiace (AC) a rozvojové (DC) centrá, ktorých výsledok je posúdenie. Sú úzko prepojené na kompetencie a kompetenčné modely. Cieľom je poskytnúť informácie o aktuálnych alebo potencialných kompetenciách účastníkov.

Etický a profesionálny prístup AC je taký, ktorý zaistí, aby sa posudzovali tie kvality účastníkov, ktoré treba posudzovať a aby boli posudzované správne.

