



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.

MANAŽERSKÉ 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*.

Ľudia 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 kauzálného 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*. *Ľudia 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 možnosti 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 potencionálnych 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.

