



Manažérske kompetencie

Program

- **Manažérske kompetencie**
 - Manažérske kompetencie
 - Kompetentný pracovník
 - Štruktúra kompetencií
 - Emocionálna inteligencia
 - Kompetenčný model
 - Postup
 - 360° spätná väzba
 - Meranie úrovne kompetencií
 - Požiadavky na kompetencie



Manažérske kompetencie

■ 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**.
- Sú jedným z kľúčových **stavebných kameňov úspechu firmy**:
 - pri naplňovaní **poslania a vízie**
 - pri vytváraní **pridanej hodnoty**
 - pri zvyšovaní **výkonu firmy**
 - a to najmä **rozvojom vlastných ľudí**.



Kompetentný pracovník

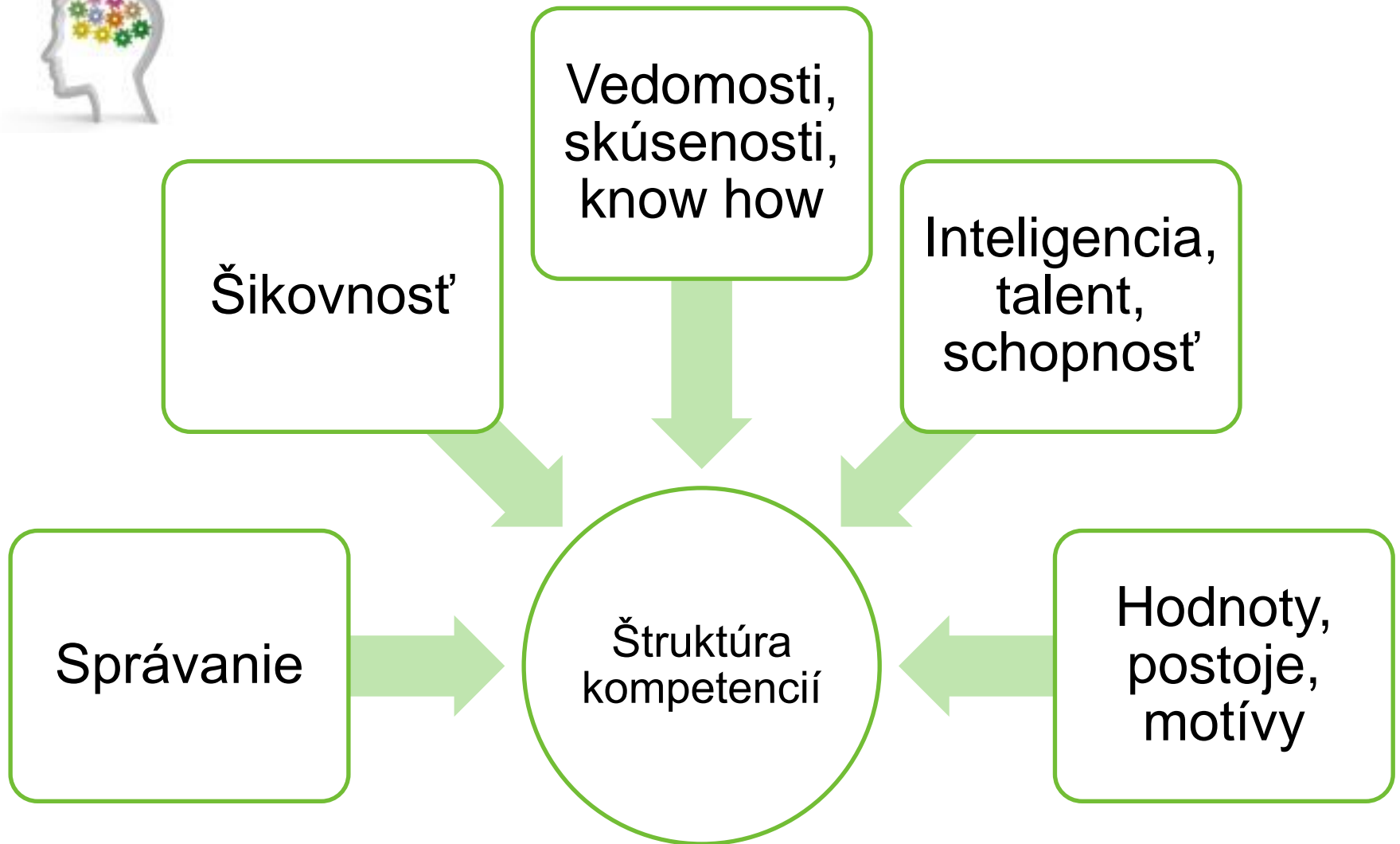
▪ Kompetentný pracovník

- 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.

Štruktúra kompetencií

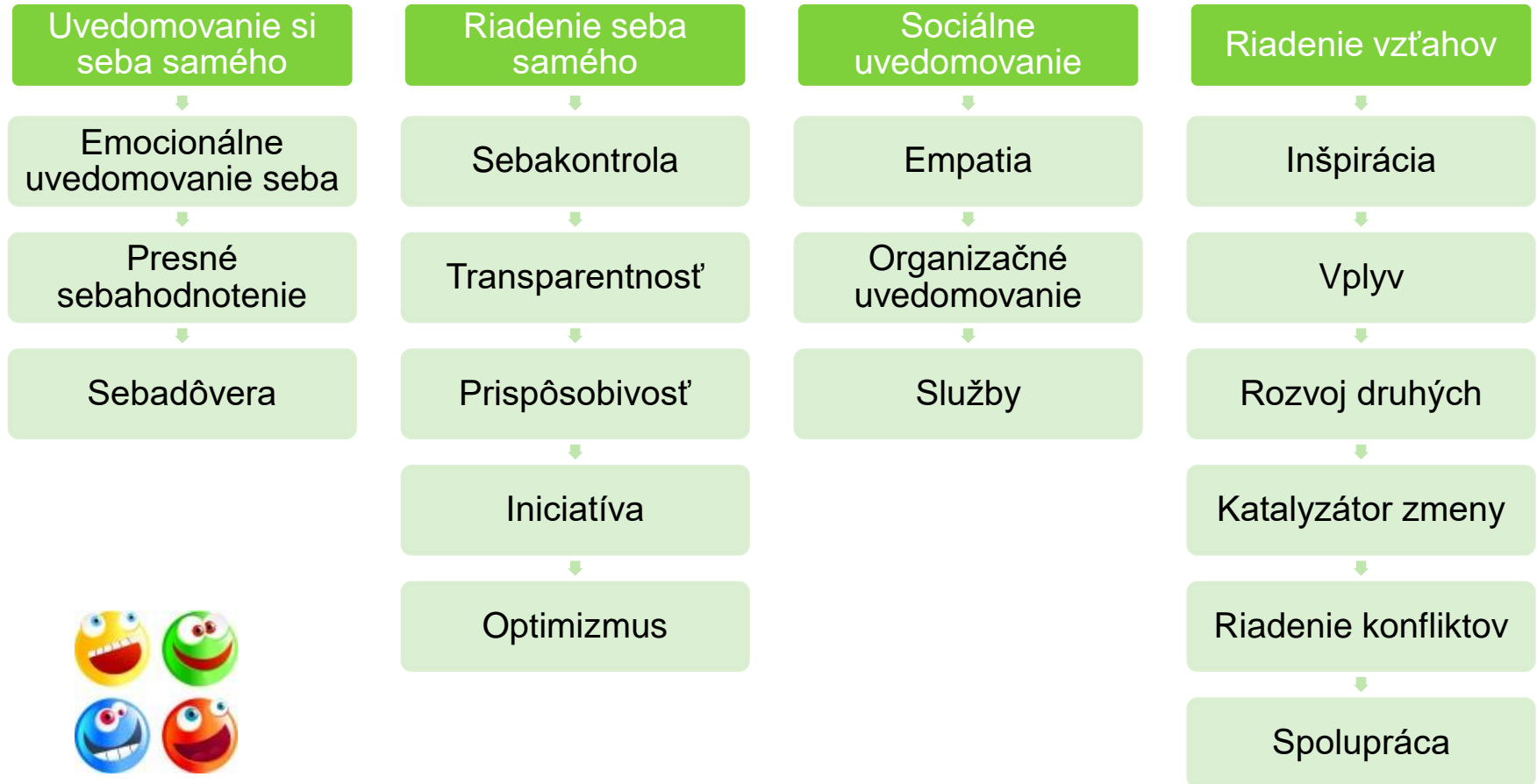


Emocionálna inteligencia

Emocionálna inteligencia tvorí 80-90% kompetencií, ktoré rozlišujú pracovníkov s **priemerným a nadpriemerným** výkonom.



Emocionálna inteligencia



Kompetenčný model

■ Kompetenčný model

- Popisuje konkrétnu kombináciu vedomostí, schopností a ďalších charakteristík osobnosti, ktoré sú potrebné k efektívnemu plneniu úloh organizácie.
- Súvisí s konkrétnou manažérskou 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.



Postup



Identifikácia
kompetencií

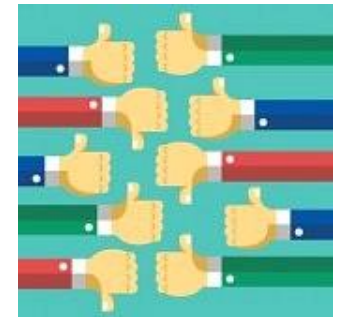
Meranie
úrovne
kompetencií

Vyhodnotenie
kompetencií

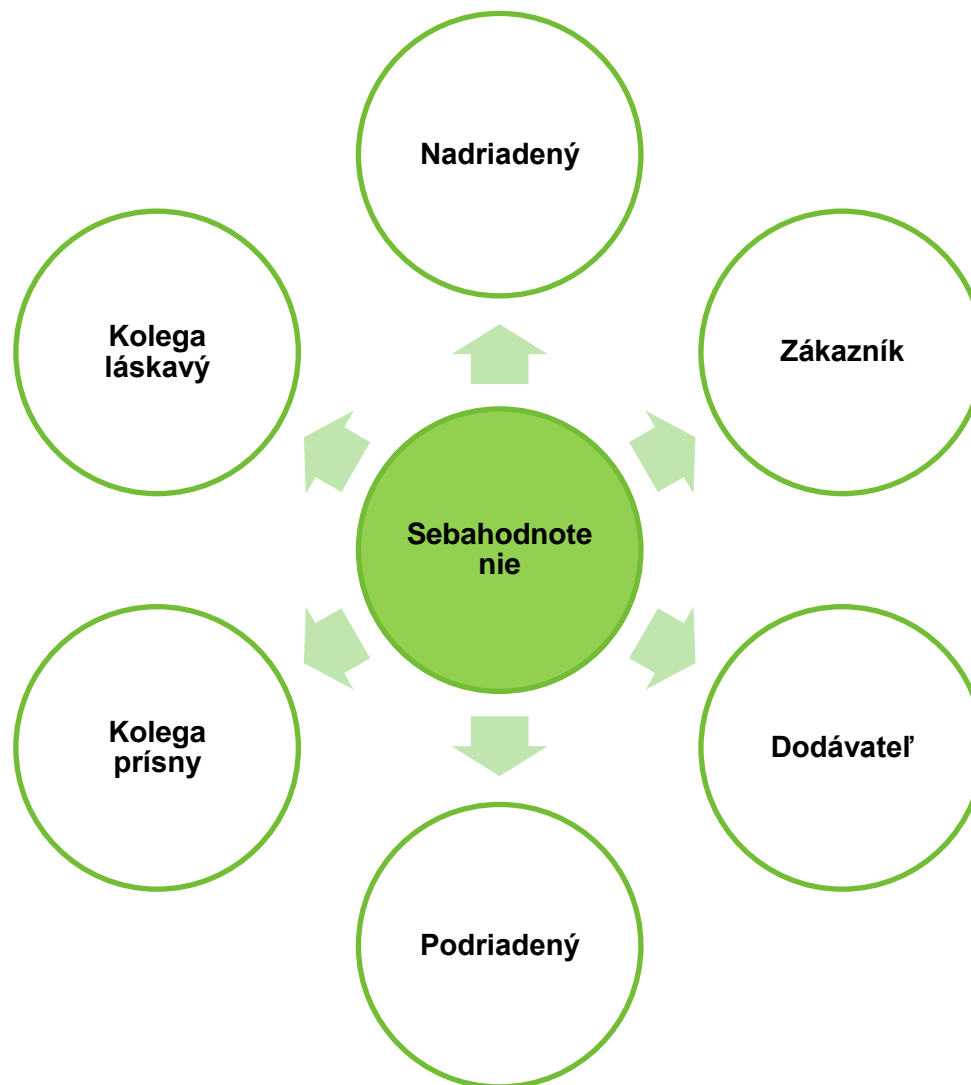
Rozvoj
kompetencií

360 stupňová spätná väzba

- **360 stupňová spätná väzba**
 - Proces 360 stupňovej spätnej väzby
 - Vstupy
 - Po prijatí spätnej väzby
 - Organizácie a spätná väzba
 - Príklady



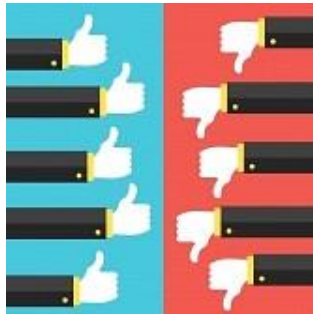
360 stupňová spätná väzba



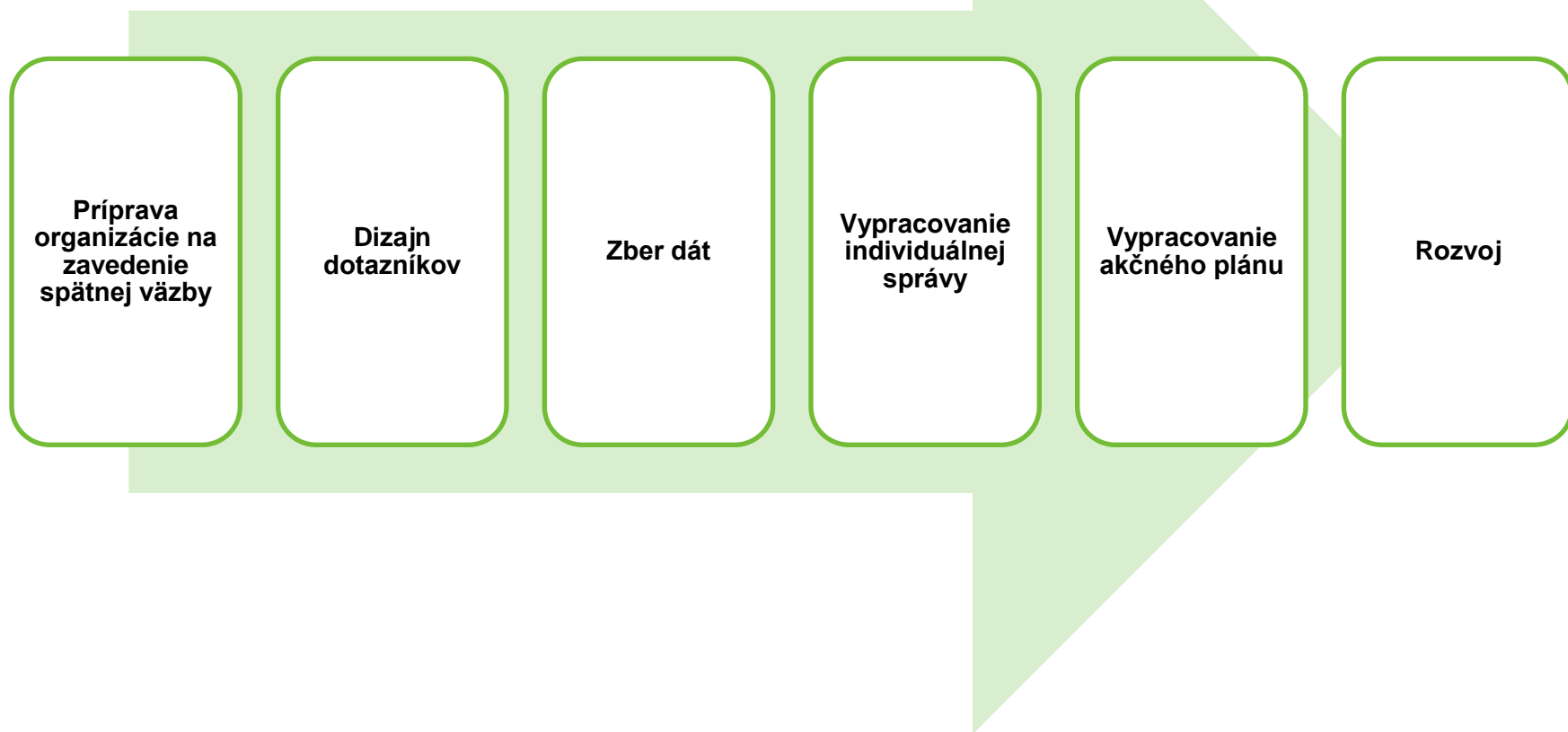
360 stupňová spätná väzba

■ 360 stupňová spätná väzba

- Je o informácii, ktorú dostáva manažér, aby sa dozvedel, ako pôsobí na svoje okolie, a aby vedel, **akú korekciu by mal u seba samotného urobiť**.
- Až potom môže **vyladiť systém**, za ktorý odpovedá, **na vyšší výkon**.
- **Informácie** od celého okruhu ľudí, s ktorými manažér spolupracuje, **je to najcennejšie, čo mu môžu dať**.
- Je to dôležité preto, aby firmy boli riadené tak, aby **obstáli v meniacich sa podmienkach**.
- Veľké zmeny v podnikateľskom prostredí vyžadujú od manažérov **neustály rast**.
- Stále väčší dôraz sa kladie na **schopnosť manažérov byť lídrami**, výrazne sa dostáva do popredia **zákazník** a jeho potreby.
- Od lídrov sa očakáva, že **povedú ľudí k vyššej schopnosti pridať hodnotu pre zákazníka**.



Proces 360 stupňovej spätnej väzby



**Príprava
organizácie na
zavedenie
spätnej väzby**

**Dizajn
dotazníkov**

Zber dát

**Vypracovanie
individuálnej
správy**

**Vypracovanie
akčného plánu**

Rozvoj

Vstupy

- **Vstupy**
 - Kompetenčný profil funkčného miesta.
 - Stupnica hodnotenia.
 - Formuláre k hodnoteniu funkčného miesta.



Spätná väzba

■ Spätná väzba

- Je tým **najdôležitejším**.
- Nesmie byť **nikdy prekvapením**.
- Dáva sa s **dôverou a láskou**.
- Môže byť **pozitívna**, alebo **negatívna**.
- Nikdy ich **nespájajte**, lebo sa ruší ich účinok.



Spätná väzba nesmie byť: hodnotiaca, kritická, osobná.

Po prijatí spätnej väzby

- **Po prijatí spätnej väzby**
 - Vyhľadávanie ďalšej spätnej väzby
 - 64%.
 - Spolupráca s externým alebo interným kaučom
 - 51%.
 - Precvičovanie a zdokonaľovanie v konkrétnej technike
 - 43%.
 - Štúdium literatúry a účasť na tréningoch
 - 36%.



Organizácie a spätná väzba

■ Organizácie a spätná väzba

– Organizácie, kde funguje spätná väzba

- Prevláda skôr očakávanie výsledkov ako obavy.
- Prevláda spontánne poskytovanie spätnej väzby mnohými jedincami.
- Prevláda postoj „chcem počuť, čo nerobím dobre“.
- Vyvážené vnímanie kladov a záporov.
- Poskytovanie a prijímanie spätnej väzby je pravidelnou súčasťou práce.
- Pracovníci aktívne žiadajú spätnú väzbu.
- Hodnotitelia sú skôr vnímaní ako ľudia, ktorým na mne záleží.
- Pomenovanie vlastných slabých stránok bez straty sebaúcty.
- Presvedčenie, že zmena je možná.



Organizácie a spätná väzba

■ Organizácie a spätná väzba

– Organizácie, kde nefunguje spätná väzba

- Prevládajú skôr obavy zo spätnej väzby.
- Prevláda pasívne prijímanie spätnej väzby niektorými jedincami.
- Prevláda názor „spätná väzba radšej nie“.
- Vnímanie spätnej väzby ako kritiky.
- Poskytovanie a prijímanie spätnej väzby je skôr vecou zhody okolnosti.
- Spätná väzba je pracovníkom často vnútená.
- Hodnotitelia su vnímaní ako hrozba.
- Pri spätnej väzbe sa zrazu objaví pocit zníženia vlastnej hodnoty.
- Prevláda presvedčenie „to sa nedá zmeniť“.



Meranie úrovne kompetencií

Meranie úrovne kompetencií má slúžiť **k rozvoju manažérov, nie k ich hodnoteniu.**



Požiadavky na kompetencie

- **Požiadavky na kompetencie**
 - Kompetencie **euromanažérov**
 - Kompetencie **absolventov**
 - Kompetencie **budúcnosti**



Kompetencie euromanažérov

▪ Kompetencie euromanažérov

- **Doing**-čo robí
 - Tvorba medzinárodnej stratégie
 - Hranice presahujúce koučovanie a kooperáciu
 - Medzikultúrny mediátor a nositeľ zmeny
 - Osobná efektívnosť
- **Being**-ako rozmýšľa
 - **Kognitívna** komplexnosť
 - **Emocionálna** energia
 - **Psychologická** vyspelosť
 - Silná túžba **objavovať nové**
 - Silná koncentrácia na **prežívanie prítomného okamžiku**
 - **Rešpekt ku všetkým ľuďom**, bez ohľadu na rasu či národnosť



Kompetencie absolventov

▪ **Kompetencie absolventov**

- Podľa názorov zamestnávateľov **absolventom chýba**:
 - Schopnosť znášať stres a prácu pod tlakom
 - Schopnosť komunikácie, jednaní s partnermi
 - Kreativita
 - Schopnosť empatie
 - Asertivita
 - Schopnosť rekvalifikácie na príbuzné povolanie
 - Loajalita k zamestnávateľovi
 - Ochota pomôcť mimo rámec pracovnej doby
 - Interpretácia právnych predpisov
 - Orientácia v historických dokumentoch
 - Základy psychológie a etiky
 - Logické myslenie



Kompetencie budúcnosti

■ **Kompetencie budúcnosti**

– **Vrcholový manažment**

- Strategické myslenie
- Riadenie zmien
- Budovanie vzťahov

– **Stredný manažment**

- Flexibilita
- Schopnosť implementovať zmeny
- Interpersonálne zručnosti
- Inovovanie
- Preberanie nových zodpovedností
- Tímová práca
- Pripravenosť pracovať medzinárodne

– **Rádoví zamestnanci**

- Pružnosť
- Schopnosť učiť sa
- Pracovať pod tlakom a v heterogénnych tímoch
- Silnejšia orientácia na zákazníka



Kompetencie budúcnosti

■ **Kompetencie budúcnosti**

- Ovládanie cudzích jazykov
- Schopnosť používať výpočtovú techniku
- Schopnosť zaobchádzať s informáciami
- Adaptabilita a flexibilita
- Ochota učiť sa
- Schopnosť tímovej práce
- Schopnosť rozhodovať sa
- Schopnosť riešiť problémy
- Ochota niesť zodpovednosť
- Širšie profesionálne zručnosti
- Ústny a písomný prejav
- Čítanie a porozumenie pracovným postupom
- Komunikácia s ľuďmi prostredníctvom výpočtovej techniky
- Manuálna zručnosť
- Záujem o prácu
- Zvládanie stresových situácií
- Práca s číslami pri plnení pracovných úloh



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com