

## KLÚČOVÉ KOMPETENCIE MANAŽÉRA

### **Abstract:**

*Key competence of managers is in this article worked like in theoretical and empiric part. empiric part of theses we near inquiry key competences of manager at Armed Forces Academy gen. M. R. Štefanika in Liptovský Mikuláš, which was made by enquiry oriented to key competence of manager. Conclusion of rigid theses we evaluate key competence and its addition for chosen organization and application to improvement if there will be some vice.*

Rôzni teoretici z oblasti manažmentu predstavujú rôzne pohľady a prístupy na požiadavky na držiteľa pracovného miesta v našom prípade manažéra. Aj keď sa všeobecne predpokladá vysoká hodnota intelligenčného kvocientu ako aj rozumové schopnosti na vysokej úrovni nie je to kľúčovou položkou pre stanovenie kompetentnosti manažéra. Na základe poznatkov z praxe je možné konštatovať, že ľudia s vysokým intelligenčným kvocientom ale nižším emocionálnym kvocientom majú sťažnosť schopnosť resp. spôsobilosť komunikovať so svojimi podriadenými ako aj spolupracovníkmi. Sú menej vhodné pre prácu v tíme, keďže sa nevedia vcítiť do pocitov druhého, preto je potrebné stanoviť kompetencie na držiteľa pracovného miesta v organizácii, aby bolo možné zhodnotiť adekvátnosť zamestnanca na danej pracovnej pozícii poprípade jeho ďalší rozvoj za účelom odstránenia nedostatkov.

Manažér je človek, ktorý disponuje určitými znalosťami, skúsenosťami a obvykle aj právomocou v jemu zverenej oblasti (Sojka, 2006). Postavenie manažéra je veľmi atraktívne a tým priťahuje pozornosť ako aj záujem zvýšeného počtu ľudí. Manažéra nemožno posudzovať na základe jeho vizuálnej stránky, ale podľa jeho schopností a znalostí a najmä na základe toho ako s uvedenými znalosťami a schopnosťami manažér disponuje. Veber (2003) uvádza: „Manažéri tvoria samostatnú profesiu, kedy jednotlivci na základe menovania, ustanovenia, zvolenia, poverenia, alebo splnomocnenia realizuje aktívne riadiace činnosti, pre ktoré je vybavený zodpovedajúcimi kompetenciami. Manažér je teda každý vedúci, ktorý je na funkciu ustanovený, vymenovaný, zvolený, poverený alebo splnomocnený.“

Najdôležitejšou časťou danej definície je fakt, že manažér je predovšetkým profesia. Jej nositeľ je zodpovedný za dosahovanie cieľov v organizácii, na základe využitia kolektívu spolupracovníkov a poskytnutých zdrojov. Manažér nemusí byť dominantným šéfom s armádou podriadených ale človekom, ktorý musí vedieť využiť znalosti a schopnosti svojich spolupracovníkov.

Základné kompetencie manažérov možno rozdeliť do nasledovných skupín (Veber, 2003):

- Odborné znalosti, vedomosti.
- Praktické zručnosti.
- Sociálna zrelosť.

Odborné znalosti, vedomosti manažéra sa získavajú predovšetkým prostredníctvom vzdelávania. Vzdelávanie manažéri získavajú prostredníctvom tradičných školských štruktúr a to prostredníctvom stredoškolského a vysokoškolského vzdelávania. Manažér nedokáže zvládnuť všetky profesie avšak mal by sa aspoň pokúsiť o prehľad činností, ktoré vykonávajú jeho podriadení. To mu zabezpečí lepšiu koordináciu ako aj kooperáciu so svojimi podriadenými. Globalizačné trendy a zmeny v súčasnom manažérskom svete si vyžiadali aby manažéri inovovali svoje vzdelanie pomocou rôznych doplňujúcich foriem vzdelávania. Jednou s týchto foriem je aj navštevovanie kurzov. Podrobnejšie sa vedomostnému pilieru kompetentnosti manažéra budeme venovať v druhej kapitole.

Praktické zručnosti manažéra je možné neustále zlepšovať ako aj učiť sa novým zručnostiam formou tréningov ako aj praxou. V prípade manažérov ide o zvládnutie správnych riadiacich praktík a manažérskych zručností. Robert L. Katz (in Robbins, 2004) definoval tri základné spôsobilosti (zručnosti), ktoré manažéri potrebujú:

- technické (odborné),
- ľudské (interpersonálne),
- koncepčné.

Technické spôsobilosti zahŕňajú schopnosť manažéra uplatňovať špecifické znalosti, techniky, metódy a postupy na realizáciu činnosti. Táto spôsobilosť zaisťuje, že manažér je schopný plniť úlohy, ktoré sú značne diferentné od úloh rôznych špecialistov. Tieto spôsobilosti manažér získava už prostredníctvom štúdia a ďalej si ich rozvíja svojou praxou.

Ľudské (interpersonálne) zručnosti predstavujú schopnosť manažéra dobre spolupracovať s ľuďmi. Manažér prostredníctvom týchto zručností apeluje na podriadených a pomocou nich dosahuje ciele, ktoré si organizácia vytýčila. Manažéri, ktorí majú dobre rozvinuté interpersonálne zručnosti majú schopnosť veľmi dobrej komunikácie so svojimi spolupracovníkmi. Sú schopní motivovať, viesť a prebúdzat v ľuďoch nadšenie k práci a vo smerovaní k dosiahnutiu cieľa organizácie.

Koncepčné zručnosti predstavujú schopnosť komplexného myslenia, schopnosti predvídať budúci vývoj, stanovovanie cieľov a priorít v rámci organizácie ako aj v rámci sebariadenia manažéra. Koncepčné spôsobilosti sú veľmi dôležité pri rozhodovaní hlavne na vrcholovom stupni riadenia.

Manažér okrem vyššie uvedených zručností vo svojej práci využíva aj projekčné zručnosti, diagnostické a analytické zručnosti. Projekčná zručnosť je schopnosť nachádzať inovatívne riešenia. Diagnostické zručnosti umožnia diagnostikovať problém, ktorý vzniká v organizácii. Analytické zručnosti sú doplnkom diagnostických zručností, keď sa problém identifikuje tak sa následne vyhodnotí a navrhne sa riešenie.

Sociálna zrelosť sa týka ľudských, mravných kvalít, ktoré sú nevyhnutným predpokladom na výkon manažérskej profesie. Medzi sociálnu zrelosť manažéra patria charakterové vlastnosti manažéra, ktoré tvoria osobnostné vlastnosti (bezúhonnosť, dôveryhodnosť, poctivosť, zásadovosť, zdvorilosť ...) a vlastnosti prezentujúce pracovnú aktivitu (rozhodnosť, svedomitosť, schopnosť riadiť svoj čas, vytrvalosť...). Motívy, vnímanie seba samého, charisma, dodržiavanie zákonov a predpisov a orientácia na rozvoj svoj a spolupracovníkov.

Za kľúčové kompetencie možno považovať kompetencie ktoré slúžia k popisu správania, ktoré je pre všetkých zamestnancov dôležité. Taktiež prispievajú k tvorbe firemných hodnôt, firemnej kultúre a k očakávanému výkonu. Kľúčovými kompetenciami sa organizácie navzájom odlišujú, keďže každá organizácia považuje za kľúčové niečo iné.

Na základe vyššie uvedeného bol na Akadémii ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika zrealizovaný prieskum na zistenie kľúčových kompetencií manažéra. Predmetom výskumu bola problematika efektívnej komunikácie ako základného predpokladu manažérskeho kompetencií. Objektom prieskumu bola Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši, v ktorej sa predpokladá efektívne využívanie manažérskeho kompetencií. Prieskum bol robený na vzorke 50 ľudí pracujúcich v Akadémii ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika. Návratnosť dotazníkov bola pomerne vysoká (40 respondentov z 50).

Cieľom prieskumu bolo získať základné informácie o súčasných kľúčových kompetenciách manažéra v organizácii a vyvodit' z nich závery a odporúčania pre ich ďalšie, efektívnejšie rozvíjanie.

Čiastkovými cieľmi prieskumu bolo:

- zistiť, či v organizácii funguje efektívna komunikácia smerom k podriadeným,
- zistiť na akej úrovni je rozvoj komunikačných zručností tak líniového ako aj stredného manažmentu,
- zistiť, na základe subjektívneho názoru respondentov či je súčasná komunikácia na dobrej úrovni,
- zistiť na akej úrovni je znalostný pilier kompetentnosti v organizácii,
- zistiť, na akej úrovni je sociálny pilier kompetentnosti v organizácii.

Metodika prieskumu bola založená na kladení otázok respondentom vo forme dotazníka. Jeho podstatou bol usporiadaný súbor otázok, ktorý sa predkladal respondentom v písomnej forme. Dotazník sa skladá z úvodu a dvoch častí.

V úvodnej časti je respondentom poskytnutá informácia, kto tento dotazník predkladá, pod akým názvom, za akým účelom a akej problematiky sa týka. Uvedené je tiež ubezpečenie o anonymite, poďakovanie za spoluprácu a hlavne pokyny k vyplneniu dotazníka.

V prvej časti sú uvedené identifikačné údaje respondenta (vek, rod, ako aj pracovné zaradenie).

Druhá časť je rozčlenená do troch podčastí zameraných na zistenie kľúčových kompetencií manažéra.

Prvá podčasť je zameraná na zručnostný pilier kompetentnosti manažéra. Je rozčlenená do dvoch oblastí: na oblasť komunikácie a na oblasť zodpovednosti a samostatnosti. Obsahuje konkrétne otázky týkajúce sa predmetu a cieľov prieskumu. Táto časť obsahuje 20 otázok. Použité sú uzavreté, ale aj otvorené otázky. Pri uzavretých otázkach je možnosť výberu odpovede z ponúkaných variant.

Druhá podčasť je zameraná na sociálny pilier kompetentnosti manažéra. Je rozčlenená do dvoch oblastí a to na oblasť znášania záťažových situácií a na imidž a charakterové vlastnosti. Táto časť obsahuje osem otázok. Je kombináciou otvorených a uzavretých otázok. V otázkach 26 a 28 je pre ucelenejší obraz uvedená možnosť voľnej odpovede, ktorá dáva respondentom možnosť odpovedať podľa vlastného uváženia.

Tretia podčasť, ktorá je označená ako znalostný pilier kompetentnosti manažéra sú uvedené otázky z oblasti aplikácie techník učenia a vzdelávania, ako aj z oblasti organizovania. Obsahuje štrnásť otázok, taktiež kombinovaných s uzavretými ako aj s otvorenými možnosťami odpovede.

Vyhodnotenie dotazníkov sa uskutočnilo použitím matematicko – štatistických metód.

Na základe prieskumu boli zistené nasledovné závery:

Zručnostný pilier v organizácii je na pomerne vysokej úrovni. Pre rozvoj zamestnancov by som odporúčala na základe zistených údajov rozvíjajúce kurzy zamerané na administratívu a korešpondenciu, kurzy asertivity a sebaovládania.

Pre prácu je nevyhnutná kooperácia zamestnancov, na základe toho by bolo vhodné zamerať sa pri prijímaní zamestnancov na ľudí, ktorí sú orientovaní na spoluprácu. Vhodné je využiť testovanie emočného kvocientu, keďže na základe toho zistíme vhodnosť pre kooperáciu. Možno konštatovať, že čím je EQ vyššie tým je človek viac orientovaný na spoluprácu a prácu v tíme.

Sociálny pilier kompetentnosti si taktiež vyžaduje vysoké nasadenie pracovníkov v danej organizácii a to z hľadiska koncentrácie na pracovné úlohy, vytrvalosti, odolnosti voči stresu. Na základe prieskumu boli zistené nasledovné charakterové vlastnosti, ktorými by mal manažér disponovať: zodpovednosť, pravdivosť, komunikatívnosť, spravodlivosť, rozhodnosť, zodpovednosť voči organizácii, úprimnosť, empatia, asertivita, vedieť získať podriadených pre svoj názor, cieľavedomosť, disciplinovanosť, sila osobnosti a autorita.

Budovanie pozitívneho imidžu manažéra zabezpečí podľa respondentov: neklamať, konať tak ako hovorím, odbornosť, komunikácia, pozitívne myslenie, férovosť, prístup manažéra k napĺňaniu svojich povinností, charakter, vzhl'ad, spôsob vyjadrovania, štýl obliekania, výsledky jeho práce, znalosť etikety a upravený vzhl'ad.

Znalostný pilier kompetentnosti je na pomerne vysokej úrovni a respondenti pre jeho ďalšie rozvíjanie odporúčili vzdelávanie prostredníctvom kurzov. V jednotlivých pracovných pozíciách sa využíva vo veľkej miere logické myslenie, sebariadenie, flexibilita a klasifikovanie a štruktúrovanie pracovných úloh.

Na základe vyššie uvedeného možno konštatovať, že v uvedenej organizácii komunikácia funguje na veľmi dobrej úrovni a podobne aj znalostný a sociálny pilier je na veľmi vysokej úrovni. Prieskumom sme umožnili vytvorenie vhodného modelu pre tvorbu špecifikácie na zamestnanca.

Kľúčové kompetencie slúžia taktiež k popisu prejavov správania ktoré sú pre všetkých zamestnancov dôležité. Prispievajú k firemným hodnotám k potrebe firemnej kultúry a k očakávanému výkonu. Predstavujú vlastne základ pre stanovenie kritérií potrebných

pri výbere pracovníkov, na viac môžu pomôcť pri definovaní rozvojových priorít pre široký okruh zamestnancov.

Na základe toho je možné definovať, že organizácia v ktorej bol realizovaný prieskum má na svojich miestach kompetentných pracovníkov, avšak ešte je potrebné určité vylepšenie. Ďalšie vzdelávanie v organizácii je nevyhnutným predpokladom rozvoja ľudského personálu a zvyšovania jeho konkurencieschopnosti v neustále sa rozvíjajúcom svete. Mojm odporúčaním pre danú organizáciu je vysielanie zamestnancov do kurzov zameraných na rozvoj tých kompetencií, ktoré sú na nižšej úrovni a je potrebný ich ďalší rozvoj.

## LITERATÚRA

- [1] ADAIR, J.: *Efektívni komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9
- [2] BAKER, M.: *Knowledge Management Programme*. Royal Mail, 1998.
- [3] BELZ, H.-SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení a východiská, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN
- [4] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence. Zpusobilosti výjimečných manažéru*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9
- [5] SALOVEY, P.& Mayer, J. D.: *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*. 1990. (elektronická verzia)
- [6] SEDLÁK, M.: *Základy manažmentu*. Bratislava: Alfa, 2007. ISBN 80-05-01162-8
- [7] SOJKA, L.: *Základy manažmentu*. Prešov: Fakulta manažmentu, 2006. ISBN 978-80-8068-592-8
- [8] TUREK, I., HRMO, R.: *Klíčové kompetencie 1*. Bratislava: STU, 2003
- [9] VEBER, J. a kolektív.: *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5

Internetové zdroje:

[http://www.knowledge-portal.com/km\\_history.htm](http://www.knowledge-portal.com/km_history.htm)

<http://www.brint.com/km/>

<http://www.bambooweb.com/>

<http://www.iminerva.sk/>

<http://www.kmnetwork.com/>