



DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR MANAGERIALE

METODOLOGIA TREND DE STUDIERE ȘI DEZVOLTARE A COMPETENȚELOR MANAGERIALE

TREND folosește metoda analizei comportamentale în centrele de evaluare și dezvoltare a competențelor manageriale.

- sunt identificați managerii cu experiență, care au o performanță recunoscută în organizații

- sunt analizate pattern-urile comportamentale ale acestor manageri în fiecare dintre acele activități manageriale pentru care sunt recunoscuți ca fiind performanți

- aceste pattern-uri comportamentale (comportamente cheie) sunt analizate în *Centre de evaluare și dezvoltare a competențelor* și introduse în curriculum de training

COMPETENȚELE SUNT UN SET DE

cunoștințe (concepte și bune practici manageriale),

abilități (priceperi și deprinderi de a aplica cu ușurință conceptele manageriale),

atitudini (știu că pot, așa-i corect, e prioritar...).

Competențele cele mai așteptate de la manageri sunt:

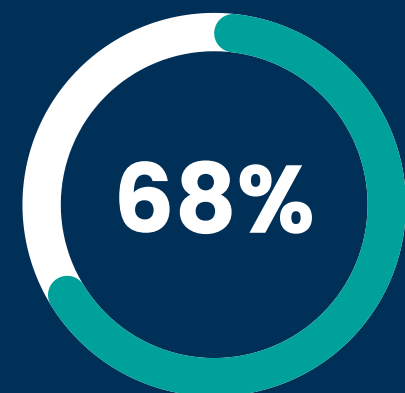
comunicarea managerială, delegarea, planificarea și organizarea, dezvoltarea echipei, managementul performanței, managementul schimbării, managementul relațiilor cu clienții, eficiență personală.

Spre deosebire de programele de MBA, care ajută la dobândirea **cunoștințelor** de management, programele Trend dezvoltă competențele manageriale din perspectiva **abilităților** (deprinderea de a utiliza comportamentele cheie necesare performanței) și **atitudinilor** (prin învățare experiențială) necesare performanței manageriale.

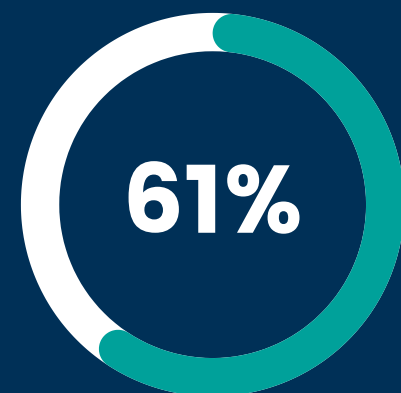
COMPORTAMENTE CHEIE ÎN ACTIVITATEA DE COMUNICARE MANAGERIALĂ

TREND

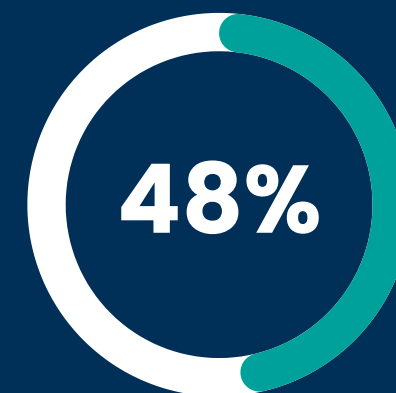
COMPORTAMENTE CHEIE IDENTIFICATE MAI FRECVENT LA MANAGERI



Ascultă activ
(pune întrebări,
parafrazează)

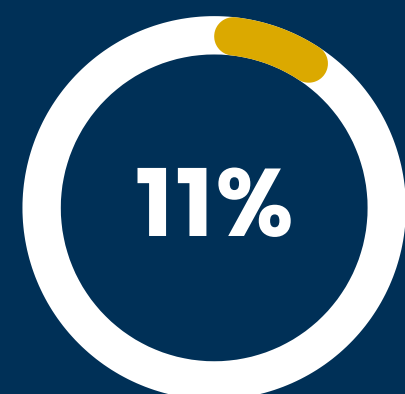


Evită să folosească șabloane
verbale, adevăruri general
valabile sau generalizări

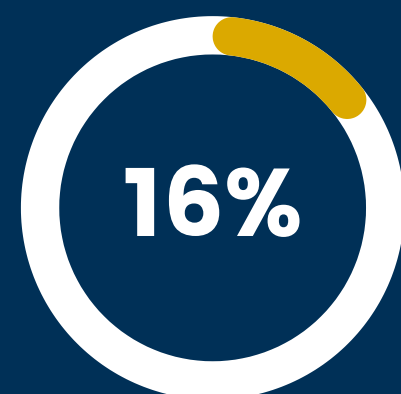


Adresează constructiv
punctele de vedere
divergente

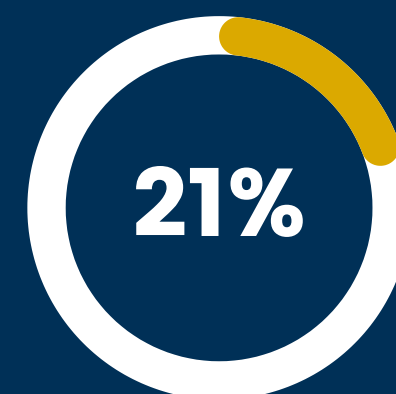
COMPORTAMENTE MAI PUȚIN FRECVENTE IDENTIFICATE LA MANAGERI



Solicită feedback de
la membrii echipei



Verifică cu interlocutorul
propria înțelegere



Sumarizează ideile cheie
ale unei discuții

IMPACTUL ÎN PERFORMANȚA MANAGERIALĂ

Calitatea comunicării în
cadrul echipelor

Calitatea comunicării
inter-departamente

Potențial redus de conflicte
cauzate de neînțelegeri,
neclarități, interpretări eronate
sau pierderi de informații

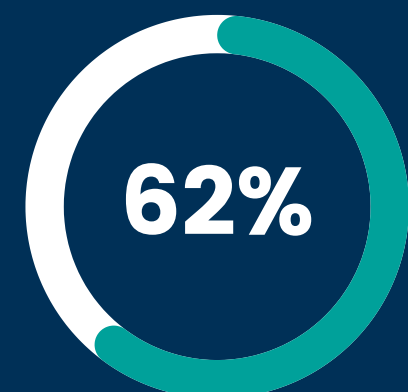
Sentimentul angajaților
de a se simți ascultați și
înțeleși

Managerii sunt
apreciați pentru
calitățile de buni
comunicatori

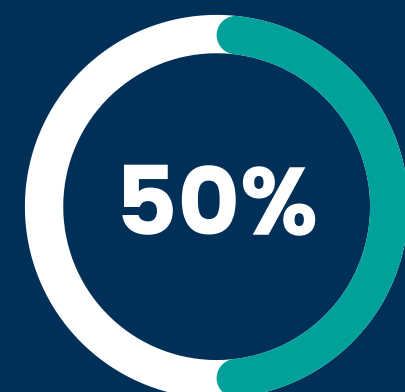
COMPORTAMENTE CHEIE ÎN MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

TREND

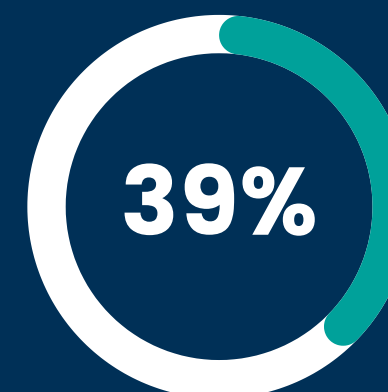
COMPORTAMENTE CHEIE IDENTIFICATE MAI FRECVENT LA MANAGERI



Stabilește indicatori de performanță pentru mai multe arii de activitate

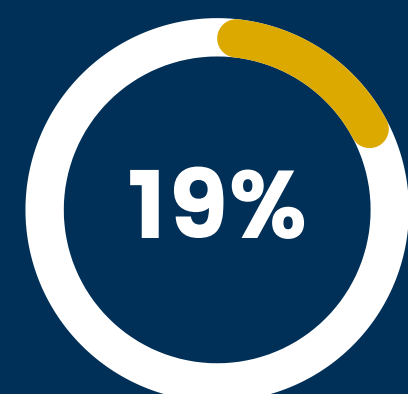


Abordează deschis, fără ezitări, subiectele delicate legate de îndeplinirea sarcinilor și comportamentele observate



Propune căi de îmbunătățire a performanțelor la nivel de echipă / a proceselor de lucru

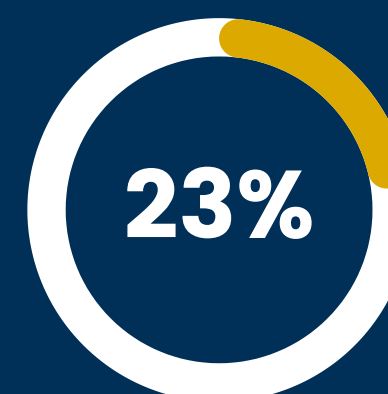
COMPORTAMENTE MAI PUȚIN FRECVENTE IDENTIFICATE LA MANAGERI



Stabilește obiective SMART



Stabilește care sunt acțiunile care au cel mai mare impact asupra performanței



Anticipează măsurile ce vor fi luate în cazul identificării unor variații de performanță la nivelul echipei

IMPACTUL ÎN PERFORMANȚA MANAGERIALĂ

Echipe performante

Calitatea definirii performanței individuale

Echipe care colaborează pentru atingerea unor obiective comune

Satisfacția angajaților ce derivă din misiune clară și motivantă

Managerii sunt apreciați pentru modul în care orientează efortul echipei către performanță

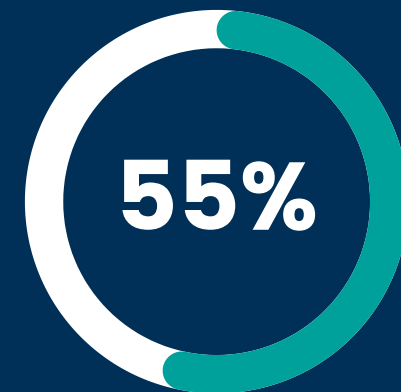
COMPORTAMENTE CHEIE ÎN ÎN ACTIVITATEA DE DELEGARE

TREND

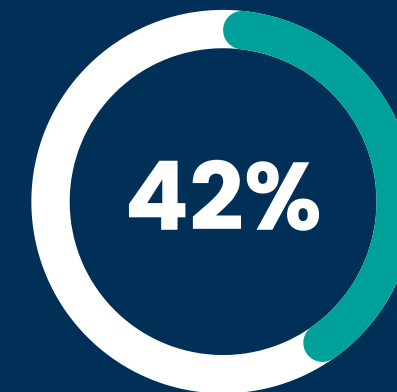
COMPORTAMENTE CHEIE IDENTIFICATE MAI FRECVENT LA MANAGERI



Verifică ce fel de sprijin are nevoie angajatul în activitatea delegată



Solicită perspectiva angajatului asupra activității delegate

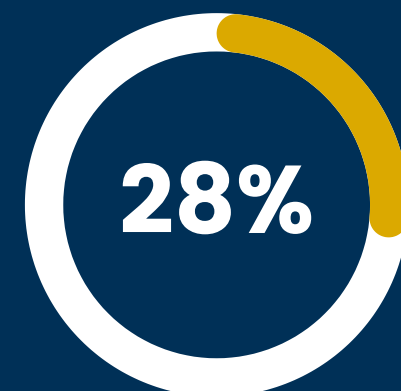


Se asigură că angajatul știe ce are de făcut, la finalul discuției de delegare

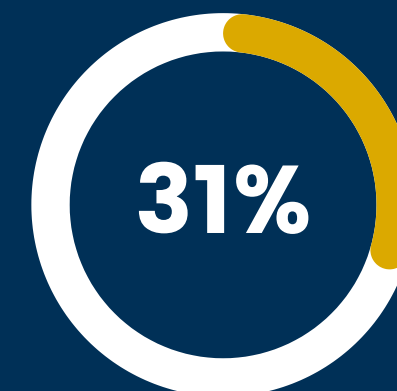
COMPORTAMENTE MAI PUȚIN FRECVENTE IDENTIFICATE LA MANAGERI



Stabilește modalități de urmărire a progresului în activitatea delegată



Prezintă acțiunile și deciziile critice ce trebuie luate în cadrul activității delegate



Prezintă motivul delegării, rezultatul așteptat și termenul limită

IMPACTUL ÎN PERFORMANȚA MANAGERIALĂ

Delegare eficientă

Crește nivelul de implicare și de motivare al membrilor echipei

Angajații se simt împuterniciți și valorizați

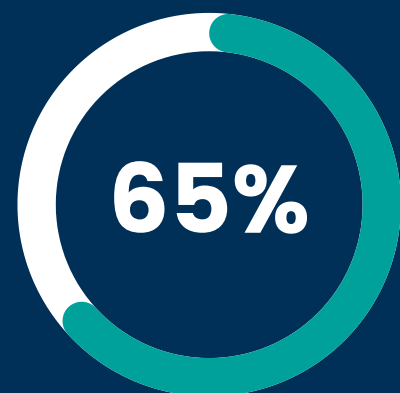
Crește autonomia individuală și a echipelor

Încredere sporită a membrilor echipei în manager

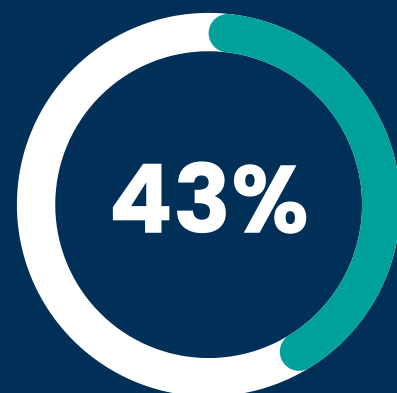
COMPORTAMENTE CHEIE ÎN ÎN DEZVOLTAREA ECHIPEI ȘI FEEDBACK

TREND

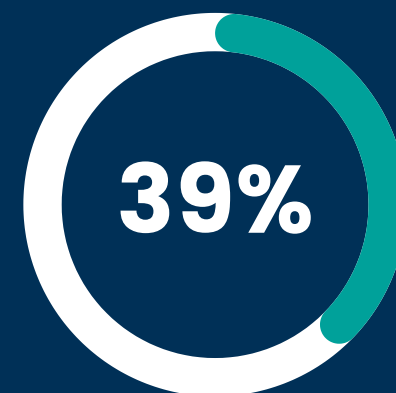
COMPORTAMENTE CHEIE IDENTIFICATE MAI FRECVENT LA MANAGERI



Acordă feedback concentrat pe comportamente fără a folosi etichetări

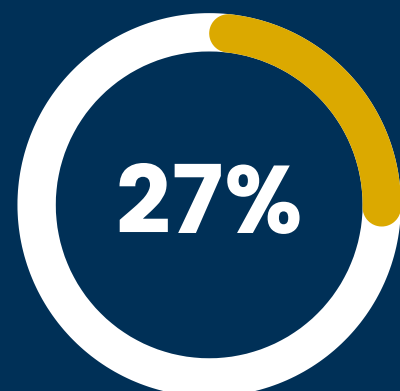


Solicită și clarifică perspectiva angajatului asupra situațiilor în discuție

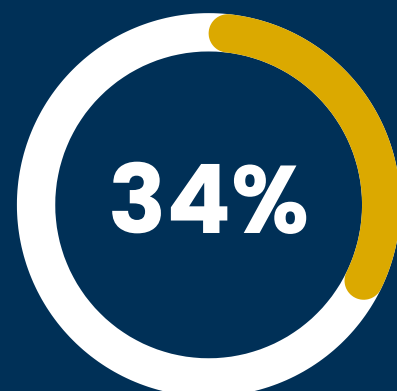


Încurajează procesul de dezvoltare prin oferirea de sprijin

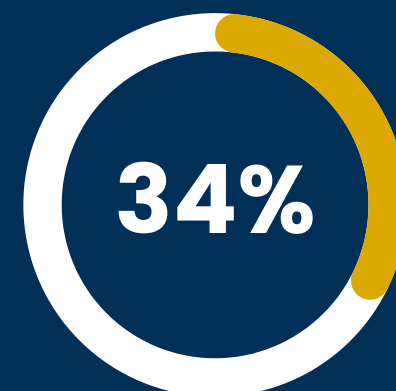
COMPORTAMENTE MAI PUȚIN FRECVENTE IDENTIFICATE LA MANAGERI



Arată consecințele comportamentelor nedorite (la nivel de echipă, organizație, client)



Încurajează implementarea acțiunilor/soluțiilor propuse de angajat



Solicită acordul explicit al angajatului pentru soluția propusă

IMPACTUL ÎN PERFORMANȚA MANAGERIALĂ

Echipe care se dezvoltă accelerat

Crește nivelul de implicare și de motivare al membrilor echipei

Angajații se simt împuterniciți și valorizați

Crește satisfacția profesională a membrilor echipei

Crește promovabilitatea

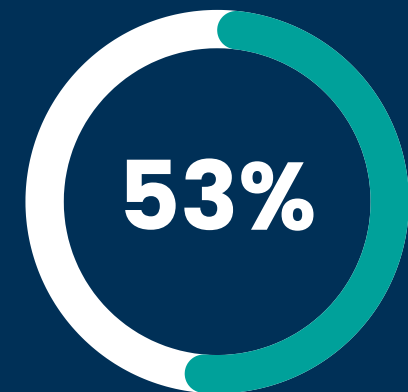
Scade fluctuația de personal

Managerii sunt apreciați pentru calitățile lor de mentori și îndrumători

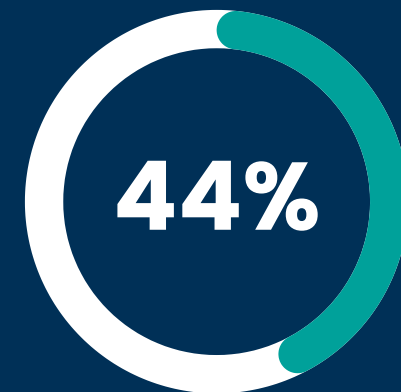
COMPORTAMENTE CHEIE ÎN MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

TREND

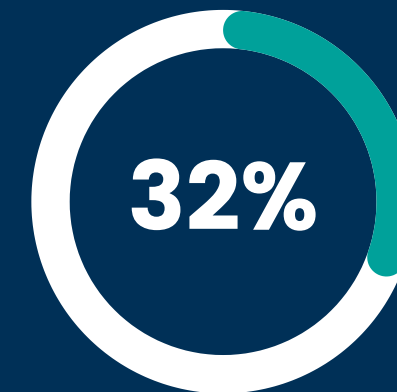
COMPORTAMENTE CHEIE IDENTIFICATE MAI FRECVENT LA MANAGERI



Identifică punctele critice ale unui program de schimbare

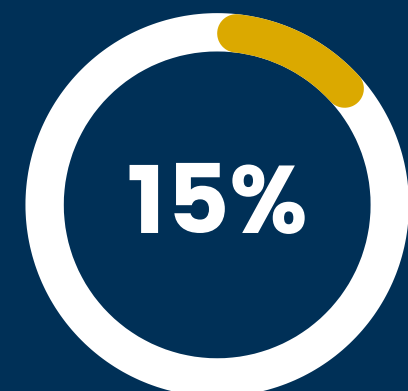


Solicită angajatului sugestii / soluții de schimbare/ îmbunătățire a situației

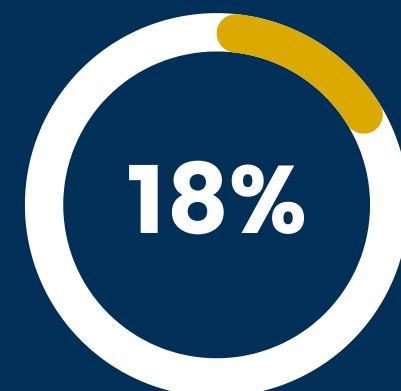


Creează o viziune atractivă a schimbării

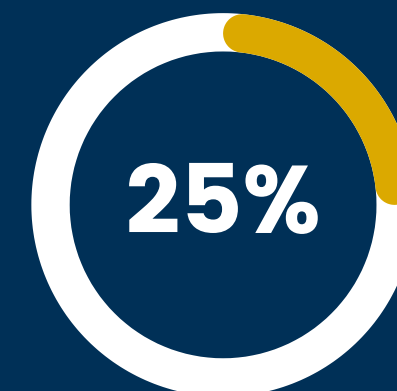
COMPORTAMENTE MAI PUȚIN FRECVENTE IDENTIFICATE LA MANAGERI



În implementarea unei schimbări/unui curs de acțiune nou, clarifică detaliile și tratează temerile



Arată angajatului ce are de câștigat prin implementarea unei acțiuni/schimbări



Argumentează cum schimbările propuse răspund nevoilor celor implicați în schimbare

IMPACTUL ÎN PERFORMANȚA MANAGERIALĂ

Echipe care aplică frecvent schimbări ce conduc la dezvoltarea performanței

Echipe care se adaptează rapid la schimbările tehnologice

Crește inițiativa în rândul angajaților

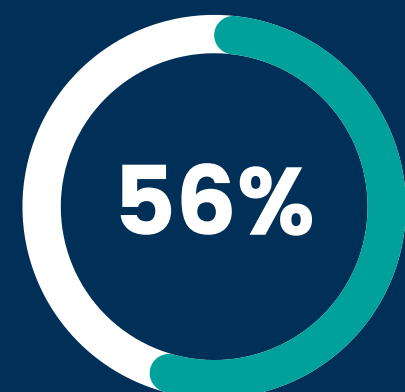
Un mediu de lucru propice inovării

Managerii sunt percepuți ca fiind deschiși la nou, flexibili

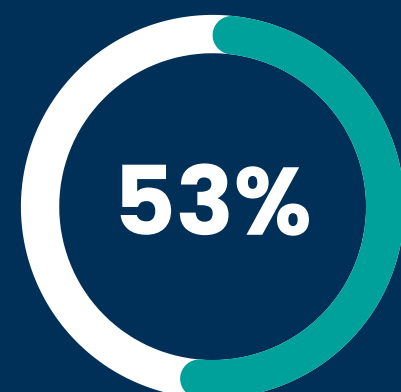
COMPORTAMENTE CHEIE ÎN REZOLVAREA DE PROBLEME ȘI LUAREA DECIZIILOR

TREND

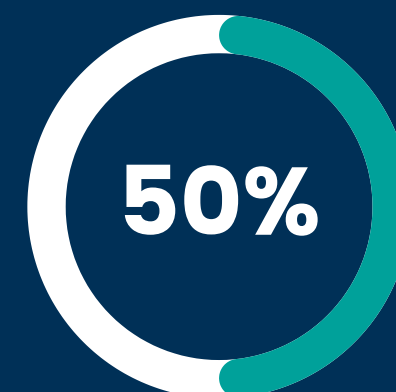
COMPORTAMENTE CHEIE IDENTIFICATE MAI FRECVENT LA MANAGERI



Își asumă deciziile luate, le susține atunci când sunt puse sub semnul întrebării

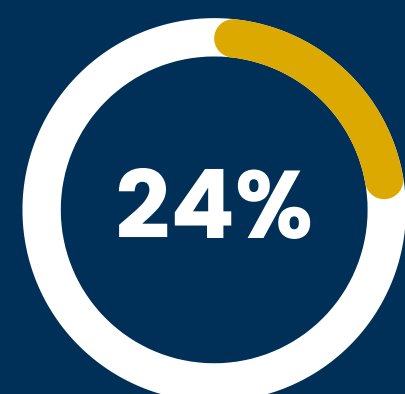


Își bazează propunerile și argumentele pe criterii de eficiență

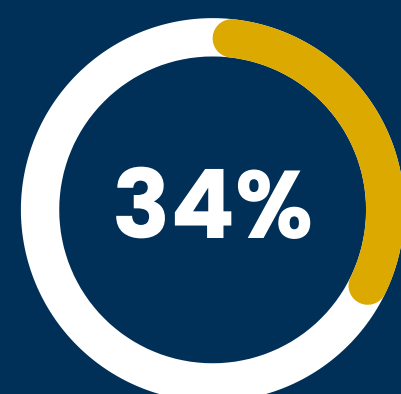


la decizii pe baza informatiilor concrete si nu bazandu-se pe generalitati (presupuneri)

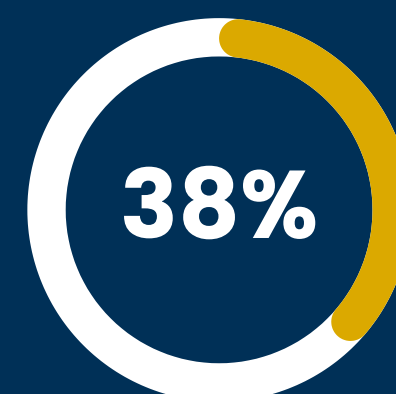
COMPORTAMENTE MAI PUȚIN FRECVENTE IDENTIFICATE LA MANAGERI



Identifică aspecte relevante de analiză pentru luarea unei decizii



Definește soluții concrete pentru rezolvarea problemelor identificate



Identifică posibile cauze ale problemelor

IMPACTUL ÎN PERFORMANȚA MANAGERIALĂ

Calitatea sporită a deciziilor și rata de succes a implementării acestora

Crește viteza de rezolvare a problemelor în echipă și în organizație

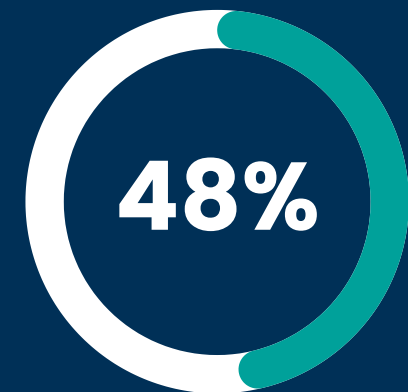
Un nivel crescut al atitudinilor de responsabilitate în rezolvarea problemelor inter-echipe sau interdepartamentale

Manageri apreciați pentru pragmatism și gândire în termeni de soluții

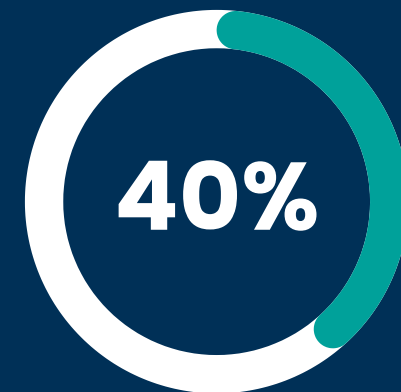
COMPORTAMENTE CHEIE ÎN PLANIFICARE ȘI ORGANIZARE

TREND

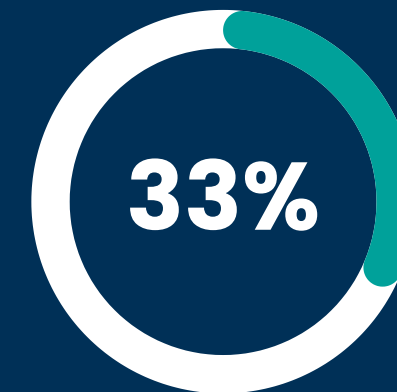
COMPORTAMENTE CHEIE IDENTIFICATE MAI FRECVENT LA MANAGERI



Defineste criteriile de prioritizare a sarcinilor

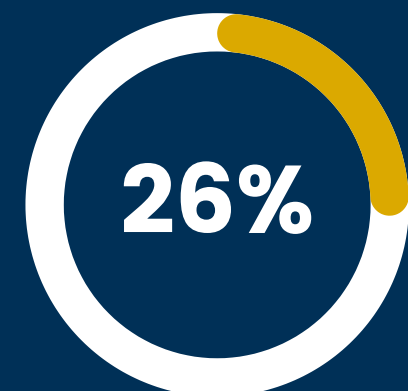


Identifică resursele necesare pentru acțiunile propuse

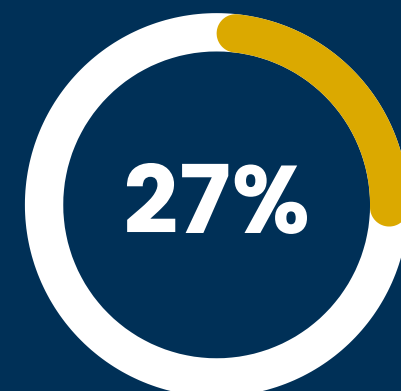


Stabilește misiunea și rolurile fiecărui membru al echipei în cadrul planurilor de acțiune

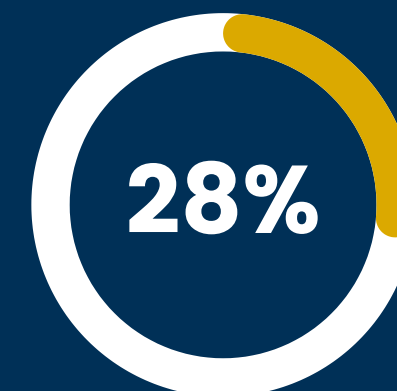
COMPORTAMENTE MAI PUȚIN FRECVENTE IDENTIFICATE LA MANAGERI



Definește planuri și acțiuni relevante pentru obținerea rezultatelor dorite



Identifică proactiv riscuri și alternative la planurile de acțiune



Stabilește etape de acțiune concrete, bine delimitate în timp, pentru îndeplinirea obiectivelor

**IMPACTUL ÎN
PERFORMANȚA
MANAGERIALĂ**

Eficacitate sporită a planurilor de acțiune

Sentiment crescut de responsabilitate în privința deadline-urilor

Un management eficient al resurselor

Manageri apreciați pentru pragmatism și capacitate organizatorică

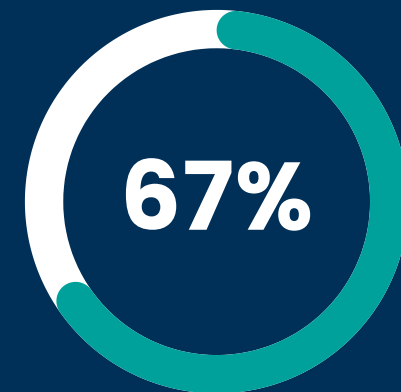
COMPORTAMENTE CHEIE ÎN MANAGEMENTUL RELAȚIILOR CU CLIENȚII

TREND

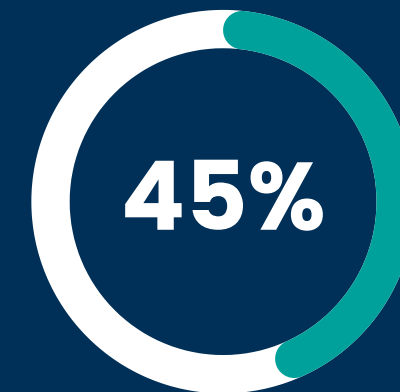
COMPORTAMENTE CHEIE IDENTIFICATE MAI FRECVENT LA MANAGERI



Consideră prioritare acțiunile cu impact asupra nivelului de satisfacție a clientului

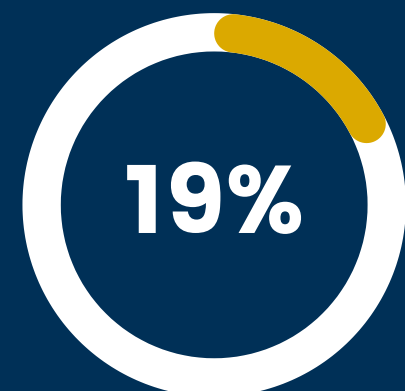


În relațiile cu membrii echipei pledează pentru respectarea perspectivelor și intereselor clienților

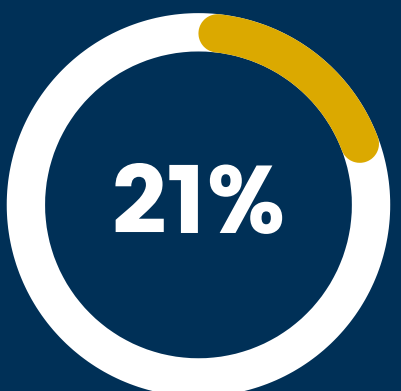


Investighează potențiale nevoi neenunțate de clienți

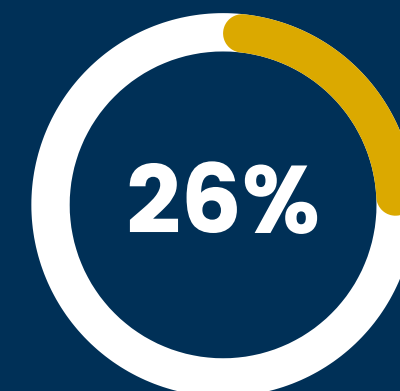
COMPORTAMENTE MAI PUȚIN FRECVENTE IDENTIFICATE LA MANAGERI



La în calcul perspectiva clientului în argumentarea deciziilor strategice



Anticipează nevoile clienților



Prezintă soluțiile în termeni de beneficii pentru clienți

IMPACTUL ÎN PERFORMANȚA MANAGERIALĂ

Nivel ridicat al
satisfacției clienților

Un management
performant al relațiilor
cu clienții

Angajați împuterniciți
să rezolve autonom
problemelor clienților

O cultură
organizațională
orientată către client

Reputație
organizațională și
imagine de brand