

Kompetenčné modely

alebo

**Ako nastaviť a merať požadované
správanie zamestnancov**

Webinár

Bratislava, 22. máj 2019



- **Náš „biznis“ vs. Potrebné kompetencie**
- **Želateľný zamestnanec**
- **Kompetenčné modely a ich uplatnenie v praxi**
- **Ako riadiť a merať správanie zamestnancov**
- **Hodnotiaci rozhovor vs. Kompetenčné modely**
- **Rola manažéra pri cielej stabilizácii zamestnancov**

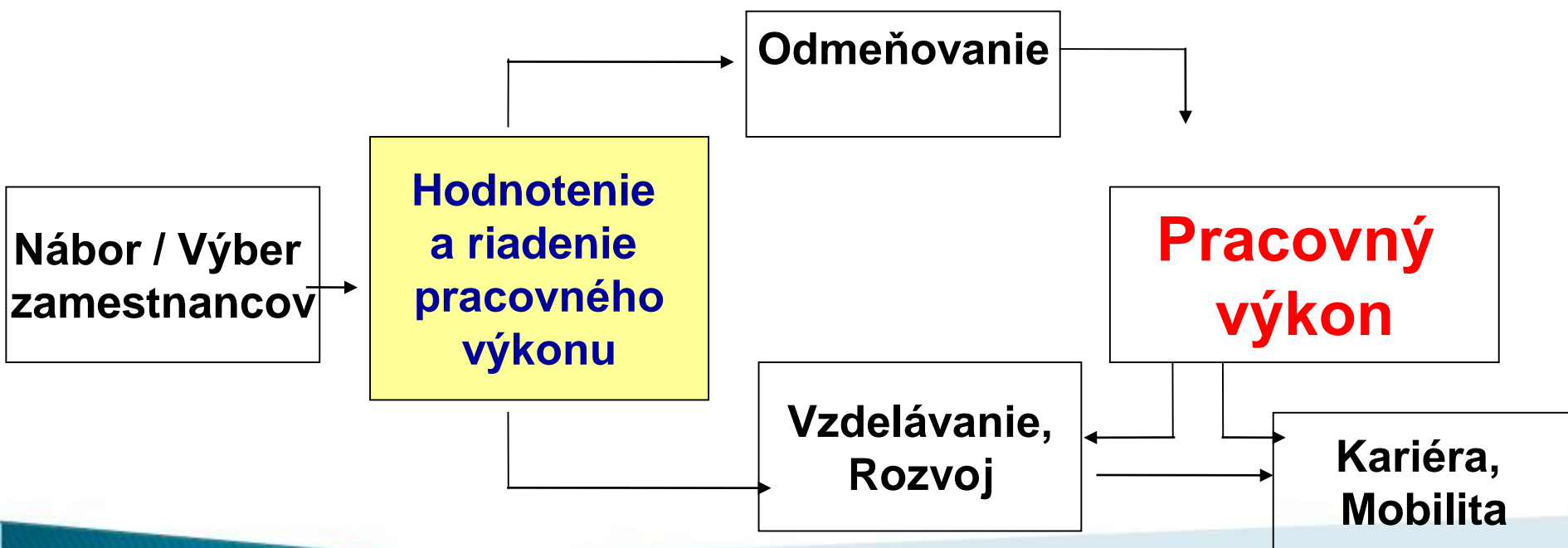
Firemná kultúra

Majiteľ/manažér = nositeľ a šíriteľ



Akých ľudí potrebujeme ?

Cyklus riadenia ľudí vo firme



Zo strategického hľadiska je dôležité neustále cielene rozvíjať potenciál zamestnanca a tým maximalizovať jeho výkon v budúcnosti.

Želatel'ný zamestnanec

- aká sme firma?
- akých ľudí potrebujeme?



Je

Má byť

Pracovný výkon = Výkonnosť + Kompetencie

Výkon

ČO

Čísla, výsledky....

Kompetencie, spôsobilosti

AKO a ČÍM

Preukázanie znalostí,
schopností, zručností,
pracovné správanie

Správanie v práci- prístup k.....

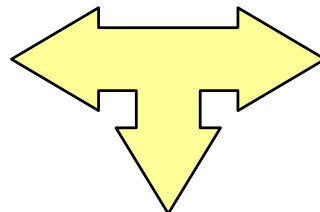
Intenzívna orientácia firiem na posilňovanie požadovaného správania:

- **Kompetenčné modely**
- **Prepojenie hodnotenia výkonu s odmeňovaním**
- **Kariérne a nástupnícke plány**

Firma
Misia/ Stratégia

Jednotlivec

**Vyžadované
kompetencie**



**Nadobudnuté
kompetencie**

Vzťah k úlohe

Kompetencia

*Prejavuje sa
v chovaní*

vedomosti,
zručnosti, know-how, štýly
osobnosti, temperamentt, rysy,
inteligencia, postoje, motívy,
hodnoty, talent, vnímanie seba...,

Kompetenčné modely



?

Kompetenčný model = „most -červená niť“ medzi:

- **BUSINESS a PERSONÁLNOU STRATÉGIU**

*Tvorí rámec kritérií preferovaného správania a konania zamestnancov, plní úlohu **spoluvorcu firemnej kultúry***

- **POPISOM PRÁCE a HODNOTAMI**

*Tvorí spojnicu medzi **hodnotami firmy a reálnym konaním** zamestnancov*

- **Jednotlivými PERSONÁLNYMI ČINNOSŤAMI**

*Spojujúci prvok **integrovaného riadenia ľudí** - východisko pre efektívny výber, rozvojový plán a vzdelávanie, riadenie kariéry a odmeňovanie výkonu*

Aby plnil svoju úlohu musí byť **funkčný, komplexný, praktický, zrozumiteľný a ľahko aplikovateľný**



Kompetenčné modely

Popisujú v rôznej miere detailnosti konkrétne kombinácie znalostí, zručností, spôsobilostí a ďalších charakteristík osobnosti, ktoré sú potrebné k efektívnemu plneniu úloh vo firme.

Kompetenčný model

Existuje viacero druhov kompetenčných modelov (závisí na zámeroch firmy, pre ktorý sa rozhodne)

- a) **Ústredné kompetencie** = core competencies = pre všetkých zamestnancov
- a) **Kompetencie ku konkrétnej pozícii / role** = väzba na katalógy – popis prac. pozícií, karty prac. pozícií

Výhody kompetenčného modelu

Zjednocuje jazyk manažérov a personalistov

Poskytuje jednotné kritériá pre personálnu prácu – šetrí čas a prácu

Prepojitelnosť správania s vyhodnotením „čísiel“

Vyššia efektivita a spokojnosť

Uchopiteľná kultúra

Kompetencia

- ✓ **Oprávnenie**
- ✓ **Schopnosť vykonávať nejakú činnosť**
- ✓ **Schopnosť niečo urobiť, mať potrebné vedomosti a zručnosti**

=

Komplexné schopnosti a ďalšie predpoklady podávať
žiadaný výkon

Kompetenčný prístup má potenciál pretože:

- koncentruje sa chovanie zamestnancov, čo naozaj robia = je behaviorálne ukotvený
- vyzdvihuje z chovania to podstatné, čo vedie k úspechu
- je bezprostredne prepojený s efektívnosťou nie len jedinca, ale aj útvaru i celej firmy

Životný cyklus kompetencie

U kompetencií môžeme pozorovať určitý cyklus vynorovania sa, rast na dôležitosť, ústup do pozadia alebo ich úplné vytratenie a zánik.

Zavedenie nových kompetencií sa dá do značnej miery predvídať v nadväznosti na rozvoj trendov v podnikaní a chovaní trhu.

Dôležitú rolu zohráva aj vnímavosť firmy a manažérov k „osudu“ svojich kompetencií a ich dôležitosť.

Treba reagovať na novovynorené potreby meniť a zlepšovať konkurencieschopnosť.

Tie kompetencie, ktoré dnes postačujú k fungovaniu organizácie a majú mimoriadny význam, za nejakú dobu, po zmene podmienok už nebudú stačiť a význam nebude taký veľký.

Organizácia by mala sledovať dôležitosť kompetencií, objavujúce sa potreby.



Kompetenčný model – prístupy k tvorbe

- Interne, resp. externe, resp. interne v spolupráci s ext. konzultantmi

1. preskriptívny, t.j. „**vypožičaný**“ prístup

2. prístup **šitý na mieru**

3. **kombinovaný** prístup

- *Mať jasný cieľ*
- *Rozsah projektu a cieľová skupina*
- *Výber prístupu*
- *Projektový tím*
- *Dohodnutý postup a spolupráca*
- *Zber dát a analýza*
- *Validácia kompetenčného modelu*
- *Používanie v praxi*
- *Vyhodnotenie, revízia, aktualizácia*

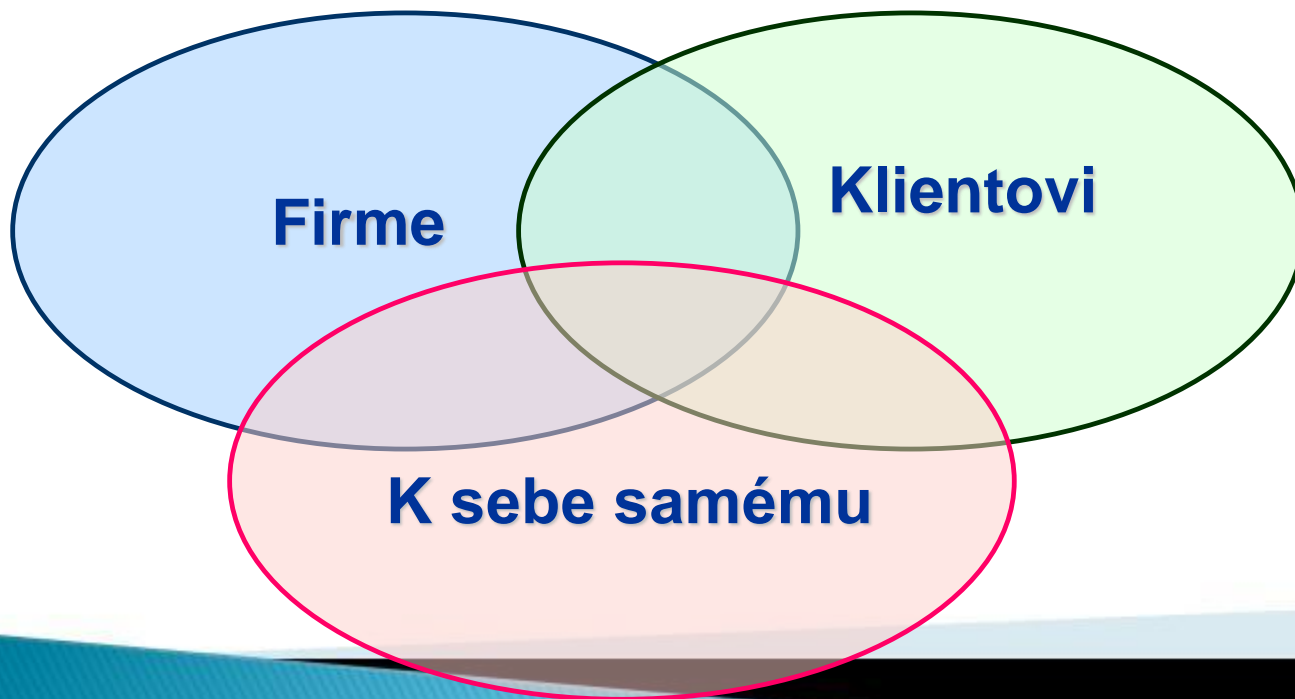
Osobnostný profil zamestnanca firmy

Ako sa má správať? Ako rozmýšľať? Ako konať?

Kompetencie...

Ako sa to správanie prejavuje?

Ako sa má zamestnanec správať? Ako rozmýšľať? Ako konať?
vo vzťahu ku:



Ako sa to správanie prejavuje?

Príklad: Kompetencia – kompetenčný model

- Kompetencia

Lojalita

- Stručná charakteristika – opis kompetencie, prínos pre firmu

Posilňovať stotožnenie sa s firmou

Prejavy chovania

Je lojálny voči firme, prezentuje ju v pozitívnom svetle

Stotožňuje sa so zámermi firmy

Svojím prejavom profesionálne reprezentuje firmu – v zmysle etikety a spoločenského protokolu

.....

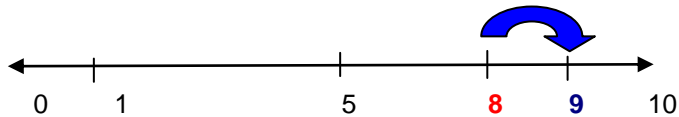
- Hodnotenie ?



Hodnotenie

- meranie výkonnosti / kompetencií

ŠKÁLA



STUPNICA



- pozorovanie
- Interview
- hodnotiaci rozhovor
- AC / DC
- 360 SV

Váha jednotlivých kompetencií?

Kam smeruje firma? Aká je stratégia? Aké sú ciele, priority? Akých potrebujeme ľudí?

Zmapovanie súčasnej reality – akých ľudí firma má? Aký majú potenciál? Aké majú očakávania?

Firma

Potreby



Zamestnanec

Možnosti

Očakávania

- **Rola manažérov**
- **Zodpovednosť zamestnanca**

Uplatnenie kompetenčných modelov v praxi - v personálnych nástrojoch:

- **Nábor a výber zamestnancov**
- **Pracovné prostredie**
- **Hodnotenie zamestnancov**
- **Riadenie výkonu**
- **Odmeňovanie**
- **Vzdelávanie a rozvoj**
- **Riadenie kariéry, nástupníctvo, vnútorná mobilita**
- **Retenčné programy, kľúčoví zamestnanci**

Cielená a riadená stabilizácia – ako a prečo?

- **Stratégia, vízia a ciele**
- **Komunikácia**
- **Dôvera**
- **Firemná kultúra postavená na jasných hodnotách**
- **Kľúčové a merateľné znaky žiadaného správania**
- **Integrované a cielené procesy v HR**

A poznať svojich ľudí a cielené s nimi pracovať

Nepretržite, systematicky a jednoducho !!!



**Ďakujem Vám
za Vašu pozornosť**

