

Manažérske kompetencie-úlohy

Firma	Meno	Funkcia
Úlohy		
Manažérske kompetencie		
• Analýza pripravenosti na kompetenčný prístup.		
Identifikácia kompetencií		
• Kompetenčný model		
• Kompetenčný profil		
Hodnotenie a vyhodnotenie kompetencií		
• Stupnica hodnotenia		
• Hodnotenie kompetencií		
• Vyhodnotenie kompetencií		
Hodnotenie pracovnej výkonnosti manažérov		
• Hodnotenie kompetencií-2		
• Hodnotenie výkonu		
• Hodnotenie vedúcich-1		
• Hodnotenie vedúcich-2		
• Hodnotenie vedúcich-3		
Zodpovednosti		
• Zodpovednosti za proces		

Analýza pripravenosti na kompetenčný prístup

Otázka	Áno	Nie
Prijímate nových zamestnancov so zručnosťami a šikovnosťou, ktoré potrebuje nielen dnes, ale bude potrebovať najmä v budúcnosti?	1	3
Keď ste už prijali nových kandidátov, ktorí boli k dispozícii, sú schopní vykonávať zverenú prácu na vynikajúcej úrovni?	2	2
Existujú vo vašej firme rozvojové programy, ktoré by im umožnili využiť potenciál v najvyššej miere?		4
Sú pracovníci odmeňovaní a chválení za konkrétne správanie, ktoré napomáha dosiahnutiu podnikateľských cieľov?	1	3
Pokiaľ prebieha vo firme zmena kultúry alebo stratégie, vedia ľudia čo majú konkrétne robiť, aby ich podporili?	1	3
Panuje vo firme zhoda v tom, aké konkrétne správanie je potrebné k dosiahnutiu úspechu?		4
Keď plánujete použiť nástroj, ako napríklad 360° hodnotenie, je ľuďom jasné, aké správanie je k efektívnemu výkonu nevyhnutné a na aké správanie by mali dostať spätnú väzbu?		4
Rozumejú ľudia vzťah medzi týmto správaním a dosahovaním firemných cieľov?		4

Kompetenčný model

Predseda družstva	
Skupina kompetencií	Kompetencia
Vstup Kognitívne, smerové kompetencie	Tvorba konceptov
	Strategické myslenie
	Komunikačné schopnosti
	Sociálne cítenie, sociálny zmier
	Prezentácia hodnôt a tradície v.d.
	Analytické myslenie
	Vodcovské schopnosti
	Integrita
Proces Motivačné kompetencie	Riadenie interakcií
	Pochopenie druhých
	Orientácia na rozvoj
Výstup Výkonové kompetencie	Riadenie zmien
	Podnikateľský duch
	Orientácia na výkon
	Orientácia na zákazníka
	Orientácia na cieľ

Kompetenčný profil

Skupina kompetencií	Kompetencia	Pozorované správanie
Vstup Kognitívne, smerové kompetencie	Tvorba konceptov	Vyhľadávanie príležitosti pre získavanie koncepčných informácií a vyhľadávanie informácií. Prenesenie myšlienok zo stratégie a informácií do konceptov. Poznanie súvislostí a ich prenesenie do praxe. Jednoduché, rozumné a jasné smerovanie. Znášanie rizík, ktoré sú spojené s rozhodnutiami.
	Strategické myslenie	Predpokladá vývoj na trhu. Pozná nové požiadavky na trhu. Pozná pozíciu na trhu. Pozná konkurenciu. Vytvára a odovzdáva jasnú víziu a stratégiu. Pozná spôsob realizácie starégie, vie odhadnúť reálne možnosti, prenáša stratégiu na nižšie úrovne riadenia.
	Komunikačné schopnosti	Aktívne počúva. Zaujíma sa o názory druhých a podporuje dialóg. Má jasný cieľ, ktorý komunikuje vo svojom okolí. Snaží sa pri komunikácii udržiavať dobré vzťahy s počúvajúcim. Jasne vyjadruje svoje myšlienky. Vďaka tejto kompetencii dostávajú pracovníci potrebné informácie včas, sú úplné a skreslenie je minimálne.
	Sociálne cítenie, sociálny zmier	Podporuje sociálne programy. Vyjednáva sociálny zmier - kolektívne vyjednáva.
	Prezentácia hodnôt a tradície v.d.	Poskytuje vyhlásenia (na verejnosti, v médiach), ktoré sú v súlade s hodnotami zamestnancov. Pri rozhodnutiach a stanoviskách rešpektuje tradície v.d. Prijíma rozhodnutia, ktoré sú v súlade s hodnotami a tradíciou v.d.
	Analytické myslenie	Preniká k podstate vecí. Prijíma rozhodnutia po zvážení všetkých alternatív.
	Vodcovské schopnosti	Vie ľudí nadchnúť pre vec. Buduje vysoko výkonné tímy. Aktívne rozvíja schopností ľudí prostredníctvom náročných úloh, cieľov, spätnej väzby. Energicky pristupuje k nevýkonným zamestnancom i k osobám s najväčším potenciálom.
	Integrita	Plne uznáva smernice a pravidlá správania prijaté organizáciou. Jeho názory, slová a skutky sú vo vzájomnom súlade. Riadi sa vždy jednoznačne pravdou v každom svojom správaní.

Skupina kompetencií	Kompetencia	Pozorované správanie
		Berie na seba zodpovednosť za vlastné chyby. Prejavuje odvahu postaviť sa za názory a ľudí.
Proces Motivačné kompetencie	Riadenie interakcií	Pozná a manažuje interpersonálne vzťahy, vie navodiť pozitívnu atmosféru, vie nájsť v zložitej situácii to dobré a preniesť myšlienky zainteresovaných na pozitívne myslenie - prerámcovanie. Rieši konflikty - snaží sa ich udržiavať na minime. Keď sa vyskytnú vie ich objektívne posúdiť a riešiť v prospech celku. Znalosť vyjednávania, vypočutia zainteresovaných strán a dosiahnutie konsenzu.
	Pochopenie druhých	Vie sa vcítiť do problémov a pozície druhého. Vie aktívne vypočuť druhú stranu. Neprotirečí ostatným. Neskáče do rečí. Vypočuje si názory všetkých - slabších a silných.
	Orientácia na rozvoj	Je otvorený k novým podnetom. Sleduje osobný rast a umožňuje rast zamestnancov a vytvára pozitívne motivujúce prostredie pre rozvoj zamestnancov. Stanovuje pravidlá pre hodnotenie progresu. Cieľavedomé zdokonaľovanie sa - seba a zamestnancov.
Výstup Výkonové kompetencie	Riadenie zmien	Je presvedčený o správnosti a potrebnosti zmeny. Vie ľudí zainteresovať do zmien. Vie ľudí presvedčiť o potrebe zmien. Vie zmenu dotiahnuť do konca. Vie zmenu manažovať - sleduje priebeh zmeny, robí korekcie, oboznamuje ľudí so stavom zmeny.
	Podnikateľský duch	Dodržiava platnú legislatívu. Má ťah na bránku. Vie zväžiť podnikateľské riziká, za ktoré nesie zodpovednosť. Vytýča náročné a realistické ciele. Predvída problémy a prijíma preventívne opatrenia.
	Orientácia na výkon	Hľadá cesty a možnosti, ako veci robiť lepšie. Nastavuje systém pre meranie výkonu. Podporuje systém zlepšovania v organizácii. Podporuje objektívne (silné a slabé stránky) hodnotenie ľudí a spätnú väzbu.
	Orientácia na zákazníka	Pozná potreby zákazníkov, ktoré komunikuje v organizácii. Udrživa loajalitu zákazníkov tým, že podporuje s nimi dobré vzťahy, ktoré aj buduje. Pôsobí ako dôveryhodný poradca, ktorý poskytuje dlhodobé riešenia. Pozerá na ochodné aktivity očami zákazníka. Využíva spätnú väzbu od zákazníka k zlepšovaniu procesov.

Skupina kompetencií	Kompetencia	Pozorované správanie
		Podporuje a udržiava pevnú sieť vzťahov so zákazníkmi. Dbá na dodržiavanie dohôd so zákazníkom. Vystupuje seriózne vo vzťahoch k zákazníkom.
	Orientácia na cieľ	Koná v súlade so stratégiou organizácie. Je stotožnený s cieľmi organizácie. Nerozdeľuje vedúcich pracovníkov na "Vy" a "My". Komunikuje ciele na podriadených. Vyhodnocuje plnenie cieľov.

Stupnica hodnotenia

Hodnota	Popis správania	Praktická hodnota
1	V správaní manažéra sú prítomné negatívne prejavy kompetencie, alebo dôsledky jej absencie.	Negatívne prejavy predstavujú výrazné obmedzenie efektívnosti práce manažéra.
2	Manažér používa správanie spojené s kompetenciou iba minimálne alebo ho nepoužíva vôbec, i keď to situácia vyžaduje.	Úroveň kompetencie je limitom dobrého výkonu manažéra. Kompetencia potrebuje rozvoj .
3	Manažér je pripravený použiť kompetenciu na vonkajší podnik, vždy keď to situácia vyžaduje.	Kompetencia je adekvátne rozvinutá a pripravená k štandardnému použitiu.
4	Okrem správania uvedeného pod bodom 3 nabáda k používaniu kompetencie i ostatných.	Táto úroveň kompetencie predstavuje jeho silnú stránku. Ovplyvňuje ľudí okolo seba.
5	Okrem uvedeného vytvára systémový predpoklad pre rozvoj a uplatnenie kompetencie s dopadom na väčší organizačný útvar (oddelenie, divízia, celá organizácia).	Veľmi silná stránka manažéra. Ovplyvňuje celú organizáciu.

HODNOTENIE KOMPETENCIÍ

Vrcholového manažmentu

Meno hodnoteného:	Funkčné miesto:			
Meno hodnotiaceho:	N	P	R	S

Kompetencia	Výsledok hodnotenia				
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Dátum hodnotenia:	
Podpis hodnoteného:	
Podpis hodnotiaceho:	

VYHODNOTENIE KOMPETENCIÍ

Vrcholového manažmentu

Meno hodnoteného:	Funkčné miesto:
Meno nadriadeného:	Funkčné miesto:

Kompetencia	N	P	R	S	P

Legenda:

N	Hodnotenie nadriadeným
P	Hodnotenie podriadeným
R	Hodnotenie rovnocenným
S	Sebahodnotenie
P	Priemer

Dátum vyhodnotenia:	
Podpis hodnoteného:	
Podpis nadriadeného:	

Hodnotenie kompetencií-2

Pozícia	Rola	Úlohy	Kompetencie			
			Strategické myslenie	Komunikácia	Hodnotenie	...
			Úroveň kompetencie			
Personálny manažér	Leader		6	6	0	
			5	5	3	
			5	5	0	
	Manažér		4	4	6	
			4	3	0	
			4	3	3	
	HR špecialista		6	5	1	
			1	5	6	
			1	3	3	

Hodnotenie výkonu

Pozícia	Rola	Úlohy	Výkon			
			Kritérium	Úrovne kritéria	Požadovaná úroveň kritéria	Výsledok hodnotenia
Personálny manažér	Leader	Tvorba stratégie LZ	dodržanie termínu	1 - nedodržaný 2 - dodržaný	2	splnil
		Predaj stratégie LZ vo firme	znalosť stratégie		0	
	Manažér				6	
					0	
					3	
	HR špecialista				1	
					6	
					3	

Hodnotenie vedúcich-1







Hodnotenie vedúcich zamestnancov			
Meno			
Titul			
Počet mesiacov vo funkcii			
		Schopnosti	
Fotka	Výkon	x	
+	výborný technológ		
+	tolerantný, dobré vzťahy so zákazníkmi		
+	schopnosti pre vedenie podniku		
-	ako vodca zatiaľ dozrieva		
+	húževnatý		
+	schopný výborne premyslieť ďalší postup		
+	2000 metrov dlhá rozjazdová dráha		
+	obchoduje po internete		
-	vytrubuje svoje ambície		
+	popredný vedúci pracovník		
+	fenomenálne sa rýchlo učí		
+	dobrý inštruktor		
+	rešpektovaný kolegami		
-	čiastočne mu chýba elán		
+	bystrý, energický		
+	dobré všeobecné myslenie		
+	osvojuje si rolu		
+	výborný tréner/radca		
-	nižšia výkonnosť		

Legenda : Najlepšie hodnotenie je v ľavom hornom rohu. Kritéria hodnotenia závisia na cieľoch spoločnosti, na 4 predpokladoch a dôležitých iniciatívach : zameranie na zákazníka, obchod po internete, služby a Six Sigma

Hodnotenie vedúcich-2

Dobré hodnoty, dobrý výkon - ostáva	Zlé hodnoty, zlý výkon - vyhodit'
Dobré hodnoty, zlý výkon - ostáva, preškoliť	Zlé hodnoty, dobrý výkon - vyhodit'

Hodnotenie vedúcich-3

Výkonnosť	Prevyšuje štandard	 Potrebuje intenzívne koučovanie alebo preradenie na inú prácu	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: flex-start;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  Má vysoký potenciál </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  Kandidát na povýšenie </div> <div style="display: flex; align-items: center;">  Skúsený odborník </div> </div>			
	Štandardná úroveň	 Potrebuje zmenu pracovného zaradenia				
	Nedosaňuje štandard	 Čerstvý nováčik	Nedosaňuje štandard	Štandardná úroveň	Prevyšuje štandard	
		Konanie				

