

MODEL KOMPETENC ZA VODJE

Predstavitev dobre prakse

Zavarovalnica Triglav d.d.

NA POTI K UPORABNOSTI KONSTRUKTA KOMPETENC

- Definicija in problematika konstrukta
- Načrtovanje modela kompetenc
- Razvoj modela kompetenc
- Rezultati prvega merjenja
- Integracija modela
- Prihodnji koraki

DEFINICIJA IN PROBLEMATIKA KONSTRUKTA

- Kompetenca je osnovna karakteristika posameznika ki je vzročno povezana z učinkovitostjo na delovnem mestu (Spencer in Spencer, 1993)
- bazične/razlikovalne
- individualne/generične
- ključne, razločevalne, organizacijske, podporne, dinamične zmožnosti
- kompetence ali analiza delovnega mesta?

DEFINICIJA IN PROBLEMATIKA KONSTRUKTA

- Izbor kandidatov za delovno mesto
- Izobraževanje in razvoj kadrov
- Ocenjevanje zaposlenih
- Načrtovanje nasledstev

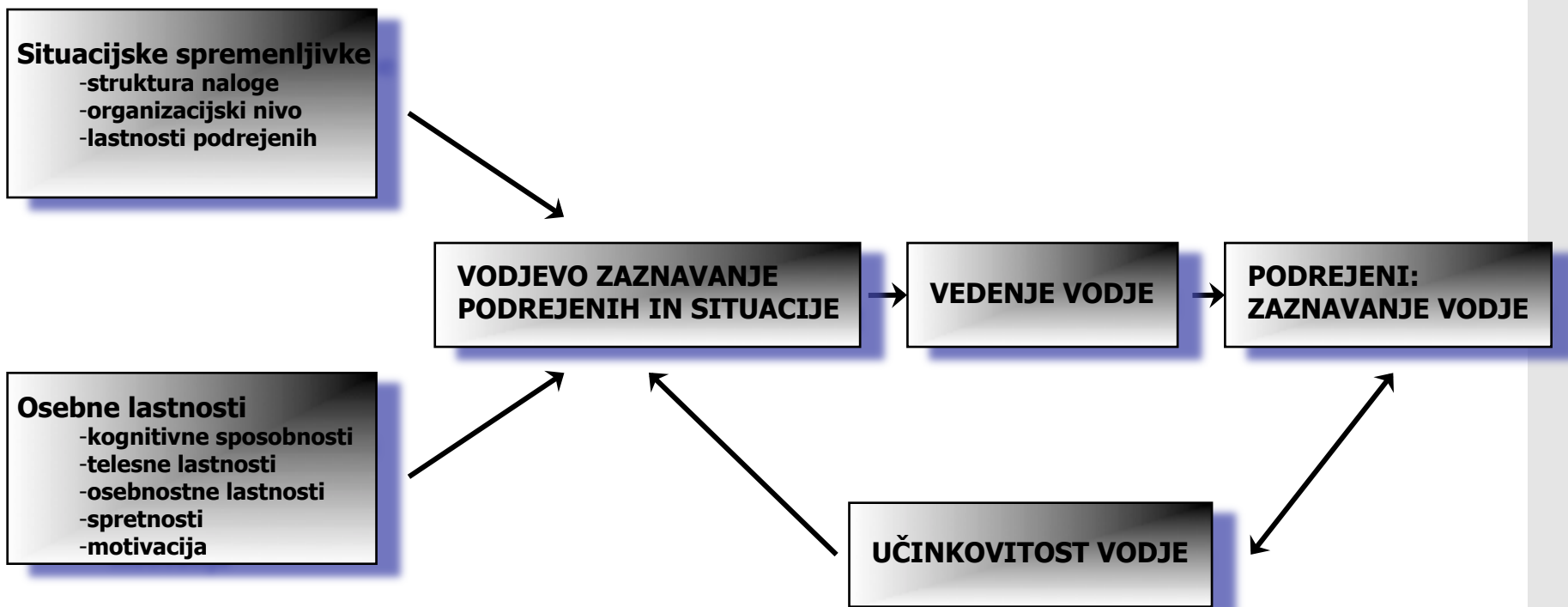
Lucia in Lepsinger, 1999

DEFINICIJA IN PROBLEMATIKA KONSTRUKTA

- Merske karakteristike instrumenta: objektivnost, zanesljivost, veljavnost, občutljivost
- Kriterij učinkovitosti/uspešnosti na delovnem mestu

NAČRTOVANJE MODELA KOMPETENC

- Povečati učinkovitost oz. izboljšati delovne rezultate zaposlenih!



(prirejeno po Dipboye L.R. in sodelavci, 1994)

NAČRTOVANJE MODELA KOMPETENC

- 2500 zaposlenih, 400 različnih delovnih mest
- 12 različno velikih območnih enot in Centrala
- 350 vodij na vseh nivojih
- Sistem ključnih in perspektivnih kadrov
- 150 zaposlenih na “individualni pogodbi”
- Med vodji vpeljan sistem LRR z ocenjevanjem vedenj/kompetenc
- Vpeljan sistem ciljnega vodenja – variabilni del plače

NAČRTOVANJE MODELA KOMPETENC

- Modifikacija obstoječega modela ali gradnja od začetka?
- Na katerih področjih so nam lahko kompetence v tem trenutku uporabne?
- Graditi kompetence na individualnem nivoju ali generalne kompetence?
- Kako izdelati model, da bo čim bolj kriterijsko veljaven in ustrezno občutljiv?

RAZVOJ MODELA KOMPETENC

- Uporaba kompetenčnega modela v namene izobraževanja in razvoja kadrov ter ocenjevanja posameznikov (ind. uspešnost)
- Gradnja kompetenc od začetka
- Izgradnja modela za vsebinsko tipične skupine delovnih mest (cenilci, prodajniki, strokovnjaki, vodje)
- Uporaba nabora generičnih kompetenc iz kompetenčnih slovarjev, literature in prakse
- Skupina ekspertov izbere širši nabor kompetenc in kompetenčnih vedenj

RAZVOJ MODELA KOMPETENC

- Sestava vprašalnika kjer skupina “individualcev” ocenjuje pomembnost kompetenc za štiri skupine DM
- Izbor 12 najpomembnejših kompetenc s po 4 vedenji
- 6-stopenjska lestvica
- Za vsako kompetenco v vsebinsko tipični skupini delovnih mest imamo ocenjeno povprečno vrednost ocene / normo
- Definiramo interval zaupanja oz. območje, v katerem velja ocena vedenja za ustrezno

RAZVOJ MODELA KOMPETENC

Oseba : **IME IN PRIIMEK** (1)
 Delovno mesto : **Delovno mesto**
 Obdobje merjenja : **Jesen 2009**
 Kompetenčni model : **VODJE**

Legenda: (2)
 N - Ocena nadrejenega S - Samoocena P - Ocena podrejenih
 Rumeno polje: razpon zahtevanih vrednosti ocen; Zeleno polje: razpon ocen, ki so višje od zahtevanih; Rdeče polje: razpon ocen, ki so nižje od zahtevanih.

(3)

Kompetenca	1	2	3	4	5	6				
1 Timsko delo	(10)				- N	S P				
2 Storilnostna motivacija					• S	- N			P-	
3 Samozavest							- N	• S	- F	
4 Voditeljstvo							- N	• S	P	
5 Samoorganiziranost								• S	P-	
6 Strateško razmišljanje								• S	P	
7 Strokovnost					(7)				• S	- N P
8 Komunikacijske veščine									• S	- N
9 Verodostojnost					(8)				- N	• S P
10 Inovativnost									• S	- N
11 Naravnost do prodaje	(9)				- N	- P				
12 Analitičnost					• S	- N		P-		

(4) (5) (6)

RAZVOJ MODELA KOMPETENC

Osebno poročilo večsmernega ocenjevanja kompetenc - podrobnosti

Legenda:

N - Ocena nadrejenega S - Samoocena P - Ocena podrejenih

Rumeno polje: razpon zahtevanih vrednosti ocen; Zeleno polje: razpon ocen, ki so višje od zahtevanih; Rdeče polje: razpon ocen, ki so nižje od zahtevanih.

Št.	Kompetenca	1	2	3	4	5	6	
1	Timsko delo (1)	Rdeče polje: razpon ocen, ki so nižje od zahtevanih.					S	
	(2)						P	
1.1	Z napakami drugih ravna konstruktivno.						S	
							P	
1.2	Ima pozitiven nastop, ustvari pozitivno vzdušje.						S	
		P						
1.3	Konflikte rešuje pozitivno.	S						
		P						
1.4	Svoje znanje in izkušnje deli s sodelavci.	S						
		P						

INTEGRACIJA MODELA KOMPETENC

- Aktivno komuniciranje bodočim uporabnikom – obvestila, “vroči telefon”
- Izdelava priročnika za uporabo kompetenčnega modela
- Uporaba kompetenčnega modela pri ocenjevanju vedenj heterogene skupine, ki je vključena v Ciljno vodenje (vodje, “individualci”, perspektivni in ključni kadri)
- Ocenjevanje na vseh 12X4 vedenjih

INTEGRACIJA MODELA KOMPETENC

- Ocene služijo kot osnova LRR (360 stopinj) in posledično načrtovanje izobraževanja
- Ocene služijo skupini perspektivnih kadrov za individualno načrtovanje razvoja in izobraževanja
- Cilji / izzivi, ki izhajajo iz ocen, bodo imeli težo 10% pri določanju individualne uspešnosti pri ciljnem vodenju – posamezniki na “individualnih pogodbah”

REZULTATI PRVEGA MERJENJA

- Kriterijska veljavnost – kompetence ključnih kadrov bolje ocenjene od neključnih
- Relativno nizka občutljivost instrumenta
- Splošna tendenca k visokim ocenam
- Po prvem merjenju uporabnih 72% vseh vprašalnikov
- Podrejeni so bolj kritični do posameznika kot vodja

PRIHODNJI KORAKI

- Kontrola in spremljanje skladnosti ocenjevalcev pri posamezniku
- Validacija modela kompetenc s pomočjo redefinicije uspešnosti posameznikov (individualni pristop)
- Validacija modela s pomočjo multivariatnih tehnik
- Nadaljnja integracija modela v obstoječe sisteme med vse zaposlene
- Izboljšanje občutljivosti instrumenta

USPEŠEN VODJA?

Ali ga je naredilo delovno mesto, ali si je poiskal
ustrezno delovno mesto?

HVALA ZA POZORNOST!