

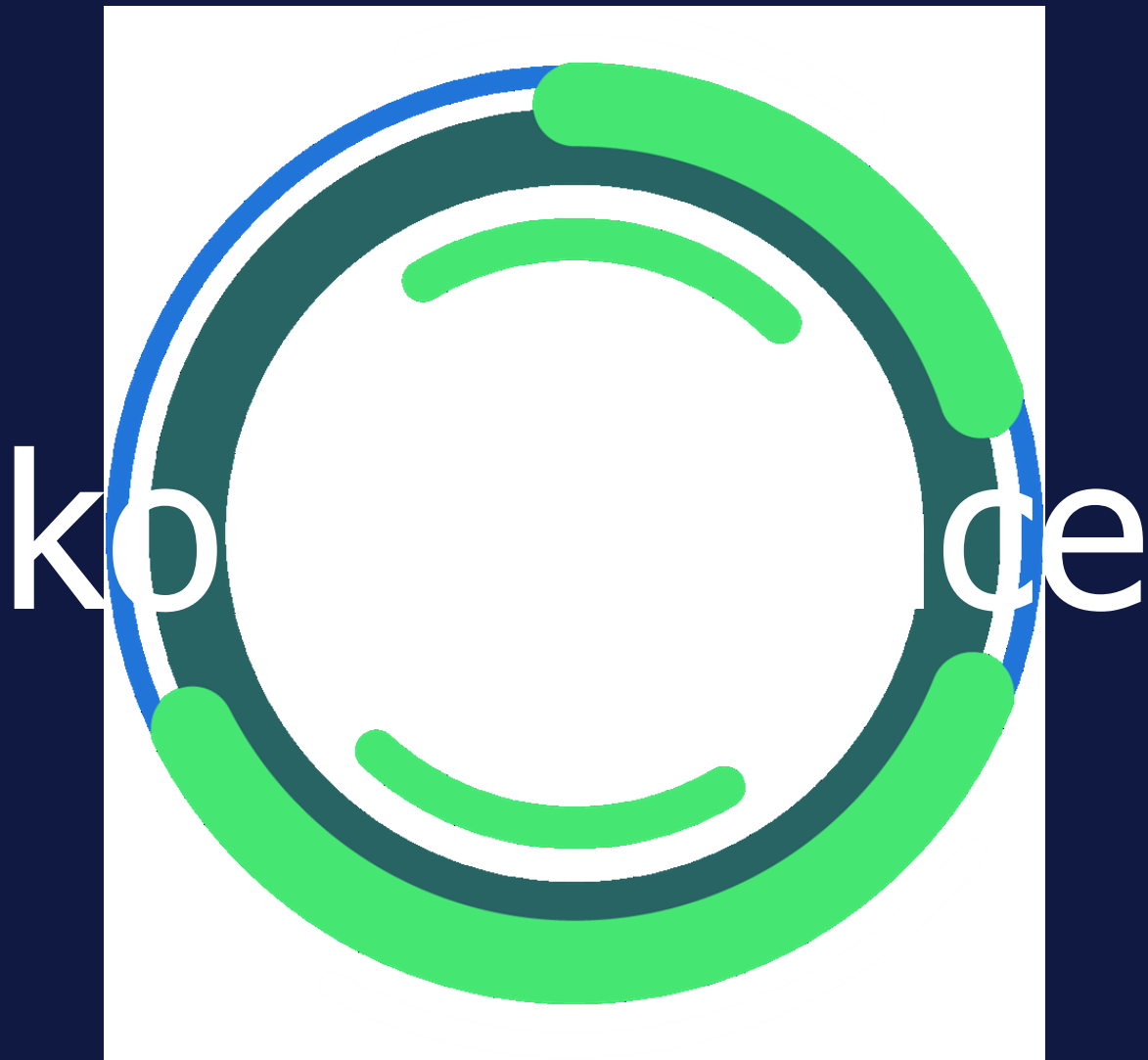
leadership & kompetence.

Petra Zoubková, HR process manager



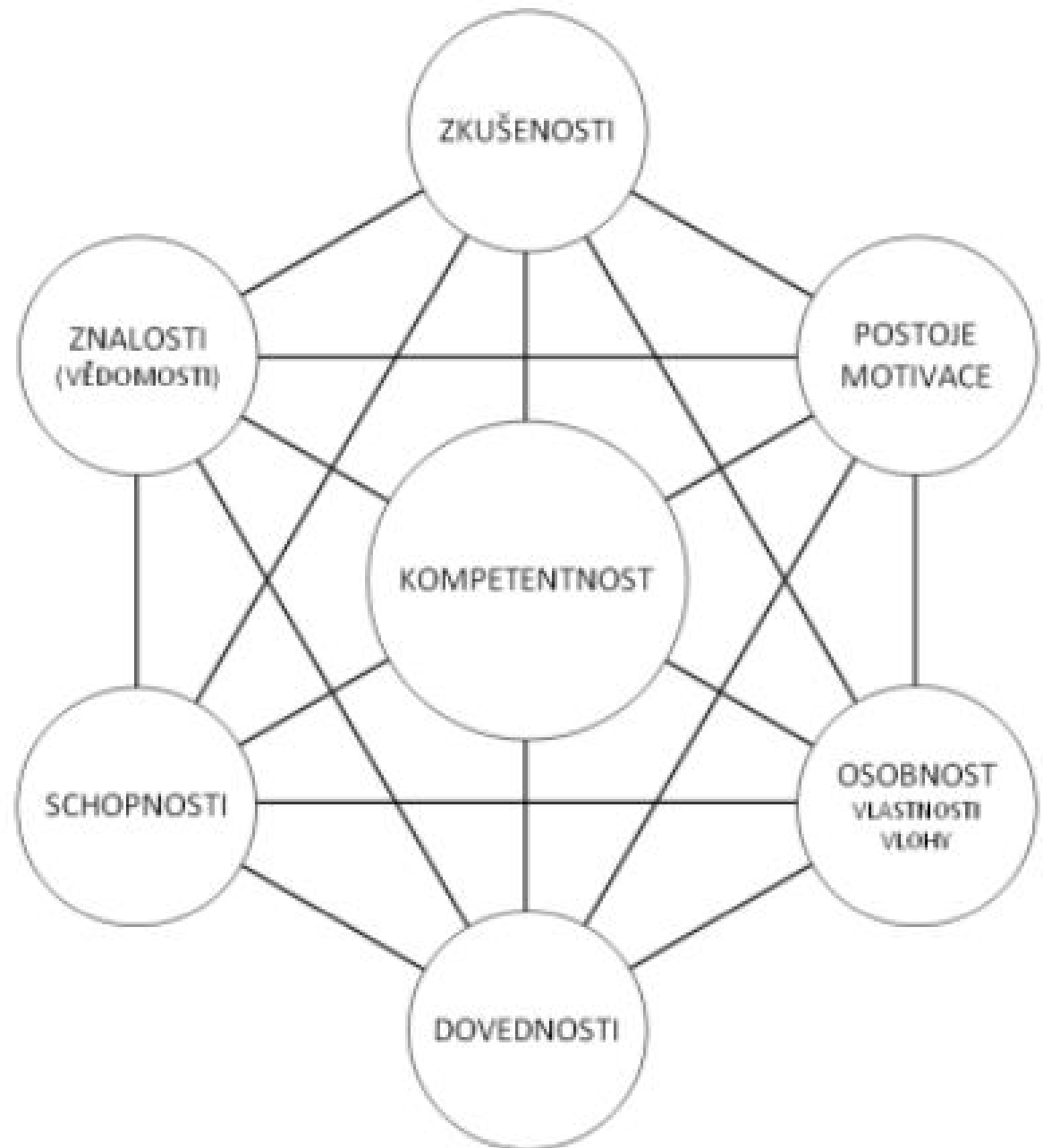
agenda.

kompetence	3
kompetenční modely	5
manažerské kompetence	8
leadership	10
remote leadership	13
praktická cvičení	14
prostor pro vaše otázky	15

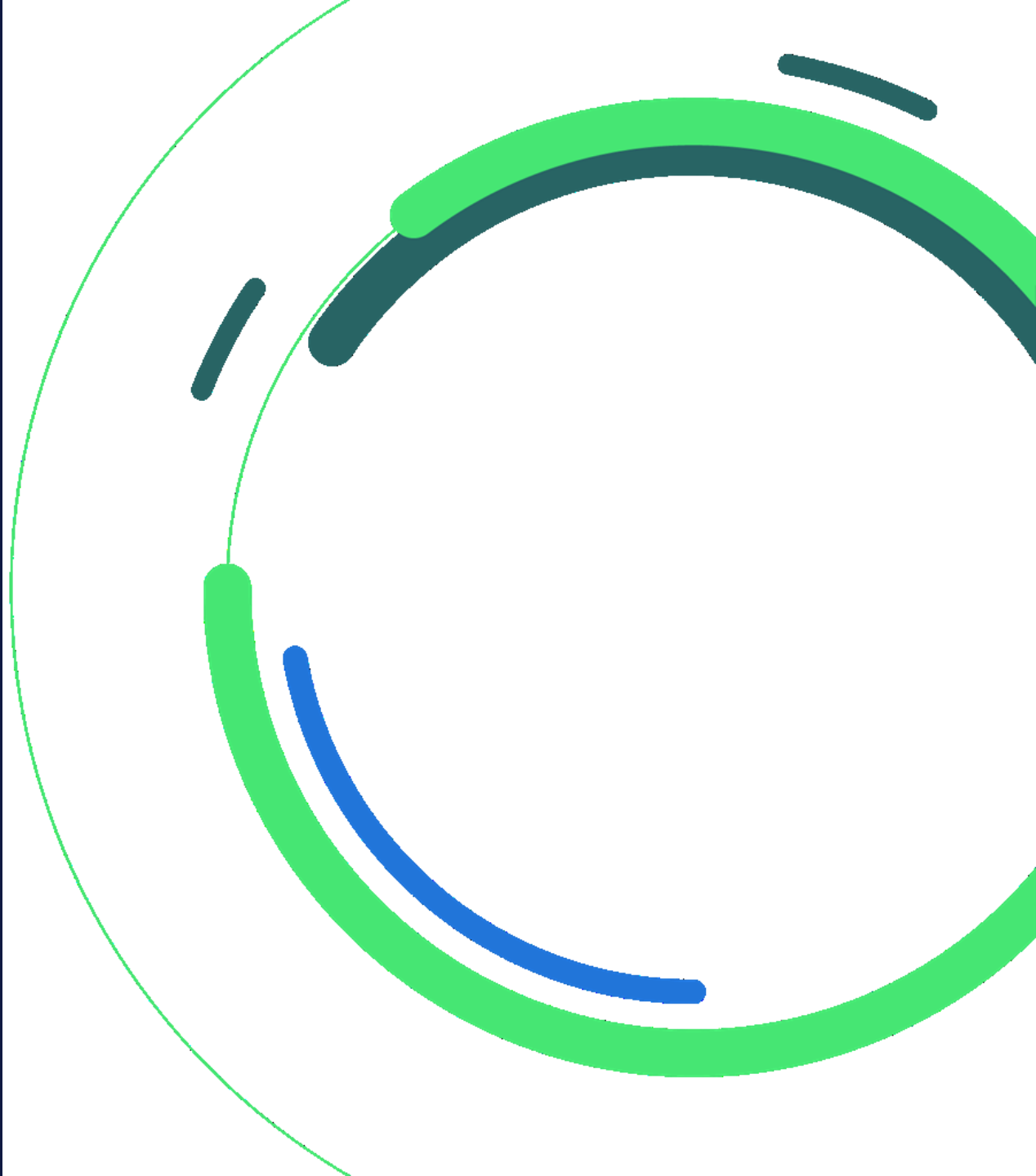


kompetence.

- -pravomoc
- v HR = **způsobilost**,
schopnost vykonávat
určitou činnost či profesi
- **systematický prvek řízení
organizace**



kompetenční modely
systematický
nástroj řízení
organizace i lidí.



kompetenční modely.

- uspořádání kompetencí pro jednotlivé role ve firmě do logického systému
- měly by vycházet z vize a strategických cílů organizace
- **různé typy KM:**
 - modely klíčových kompetencí společných pro všechny zaměstnance bez ohledu na hierarchii
 - specifické kompetenční modely identifikující úspěšného pracovníka na konkrétní pozici v konkrétní organizaci
 - generické kompetenční modely - soubor kompetencí pro určité typy pozic (obchodník, HR manažer, fin. ředitel...)
- KM jako **nástroj řízení lidských zdrojů** při **výběru** vhodných pracovníků, řízení **adaptace** nováčků, **hodnocení pracovního výkonu a odměňování**, dalšího **vzdělávání a rozvoje pracovníků**
- modelování kompetencí je **kontinuální proces**



k modelování
kompetenčních modelů
je třeba **kompetentní
manažer.**



klíčové manažerské kompetence.

manažerské kompetence podle Roberta L. Katze (1974)



plánování a organizace
stanovení cílů a priorit
organizace práce a zdrojů, tj. lidí,
financí, času atd...

řízení lidí

hard skill, tj. přidělování a kontrola
úkolů

vedení a rozvoj lidí,

soft skill, tj. schopnost vést lidi,
motivovat, inspirovat, koučovat

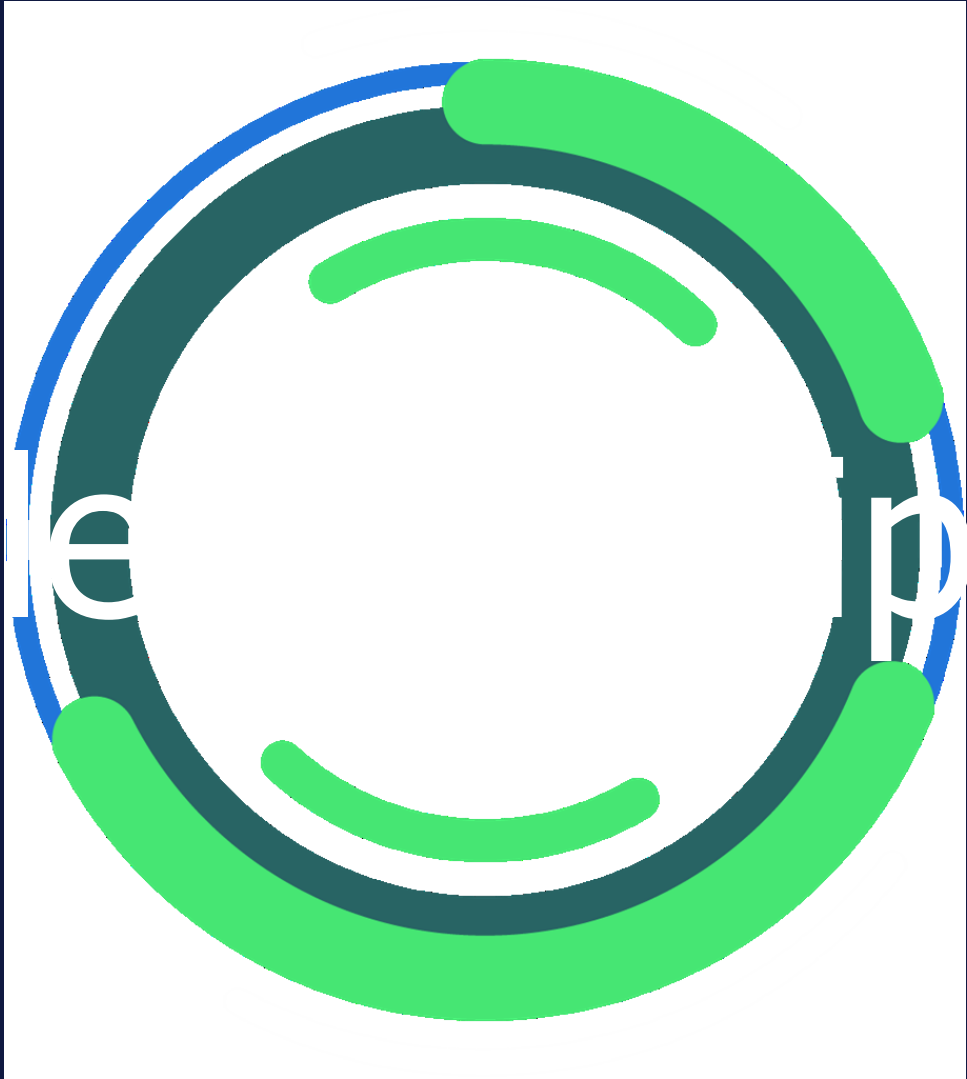
komunikace a vyjednávání

rozhodování (decision making)

řešení problémů (troubleshooting)

strategické/analytické myšlení

adaptabilita



několik otázek, než začneme .

co podle vás musí splňovat
opravdový leader/vůdce?

víte, co je bossing?

víte, co je mobbing?

znáte z historie či současnosti
osobnost, kterou byste označili
za leadera?

víte, co je whistleblowing?





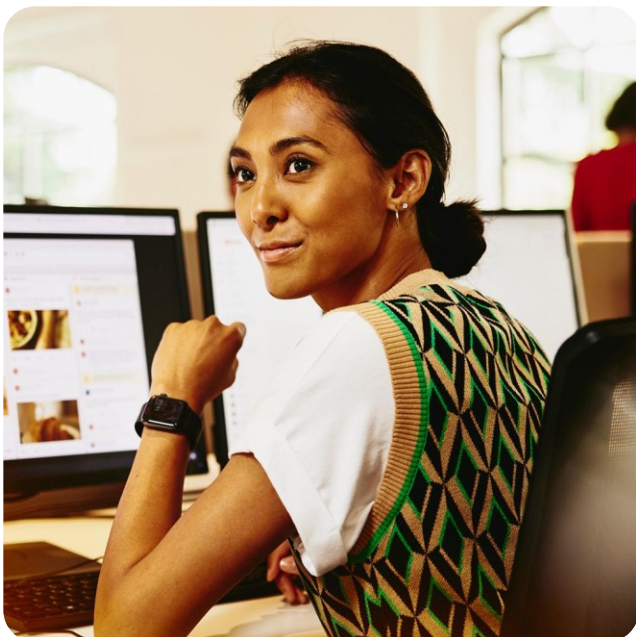
leadership & vedení lidí.

- v dnešní době klíčová manažerská kompetence, ale ne každý manažer je opravdový leader, ne každý leader je manažer
- **leadership** = vedení lidí k dosažení určitého cíle, zahrnující podporu, inspiraci, naslouchání, motivaci a budování vztahů, je pro něj charakteristické **dobrovolné následovnictví**
- **autorita přirozená** (leader) vs. **autorita formální/přidělená** (manažer)
- moc vs. odpovědnost
- **mobbing** - útoky skupiny proti jednotlivci
- **bossing** - zneužívání pravomocí, nátlak, vyhrožování, zesměšňování, znevýhodňování oproti ostatním
- **whistleblowing** - oznámení neetického, nezákonného nebo nebezpečného jednání

styly vedení lidí.

- nejčastěji mix dle kompetencí manažera, typu a funkce týmu v konkrétní organizaci s konkrétními cíli
- **autoritativní/autokratický** - manažer určuje cíle, přiděluje úkoly, kontroluje, nižší zapojení týmu a nižší motivace
- **demokratický/participující** - zapojení týmu do rozhodování o cílech a úkolech, vyšší motivace zaměstnanců a loajalita, umožňuje rozvíjet schopnosti jednotlivých členů týmu
- **liberální/delegující (tvůrčí a expertní týmy)**
manažer poskytuje podporu a zdroje + sleduje výkon, rozhodování je na členech týmu s vysokou autonomií
- **situační** - flexibilně dle schopností a dovedností jednotlivých členů týmu, zahrnuje direktivní, koučující, delegující a podporující a další přístupy
- **koučování** - zaměřuje se na klíčové zaměstnance a rozvoj jejich potenciálu
- nutná součinnost a zájem ze strany podřízeného
- **autentický** - založen na transparentnosti a osobních hodnotách manažera, podporuje důvěru a otevřenou komunikaci v týmu, podporuje spolupráci





remote leadership.

- fenomén doby “postcovidové”
- **vedení a řízení lidí na dálku** (vzdálené pobočky, HO, týmy v zahraničí atd.)
- **výhody** - rychlost, nezávislost, omezení nákladů na cestování, ale i na pracovní místa, parkování, posílení work-life balance, digitální záznam, optimalizace procesů ve prospěch činností s přidanou hodnotou...
- **nevýhody** - náklady na IT, IT bezpečnost, změna organizace práce i řízení lidí a zdrojů, omezený sociální kontakt (invence, inovace)

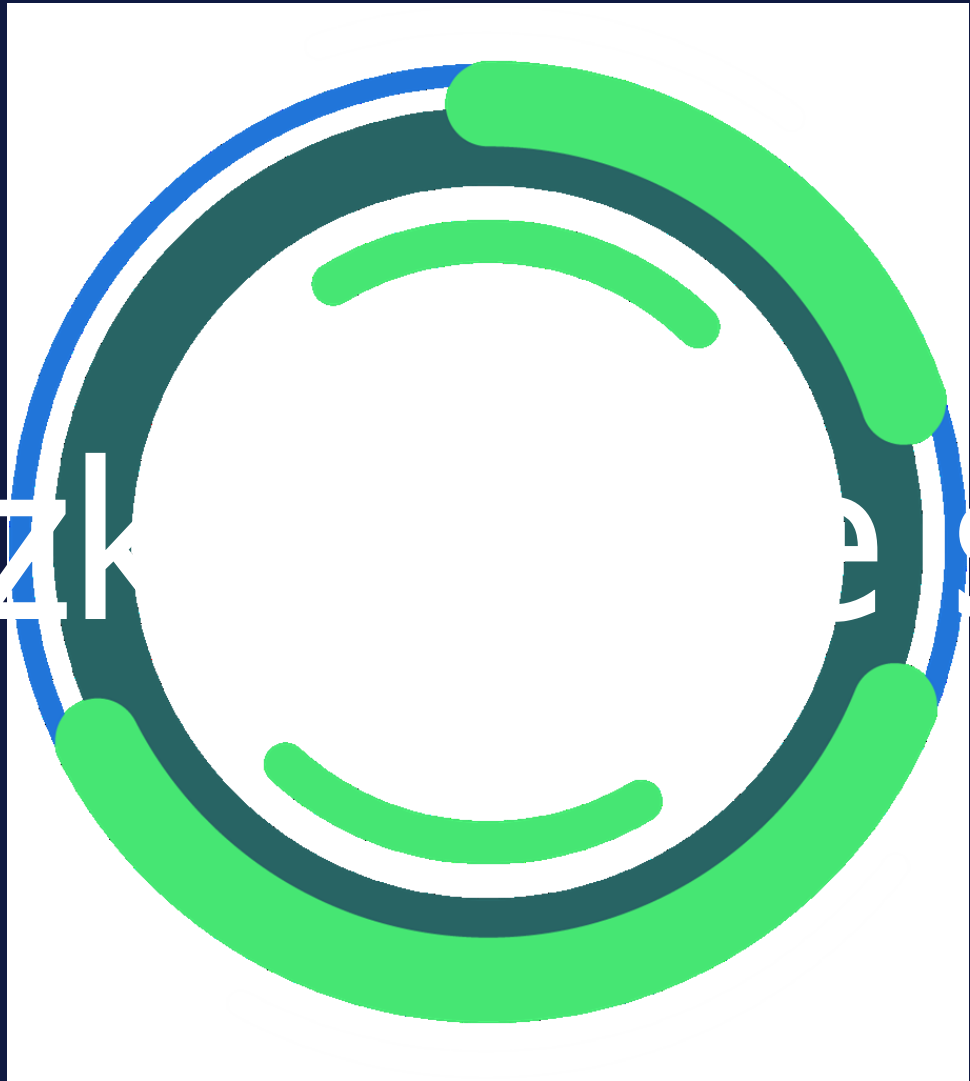
nároky na změnu přístupu manažera:

- jak dát lidem dostatečnou důvěru a svobodu ale mít věci pod kontrolou?
- jak mít přehled, co kdo dělá?
- kdy, jakou formou a jak často dělat porady s týmem a kdy s jednotlivcem?
- jak poskytovat zpětnou vazbu a jak dlouhodobě vytvářet v týmu dobré vztahy?
- co dělat po telefonu, co online, co písemně, co osobně?

co s tím?

- využívat IT technologie na maximum
- podporovat aktivní zapojení a sdílení týmů (kamera, sdílení v rámci vnitrofiremních kanálů, chat, videa, fotky)
- stanovit jasná pravidla pro komunikaci
- využívat digi záznamy (nahrávky, sdílené dokumenty, tabulky, to do listy, mind maps)
- osobní setkání nutná (společné snídaně, porady, teambuilding, retreat atd.)

vyzkum a si



obecné dovednosti:

- ekonomické a právní povědomí
- počítačová způsobilost

osobnostní kompetence:

- stresuodolnost
- efektivní komunikace
- samostatnost

odborné znalosti:

- pravidla pro zacházení s os. údaji
- postupy zařazování a vyřazování uchazečů o zaměstnání z evidence
- pravidla pro výpočet dávek podpory v nezaměstnanosti

obecné dovednosti:

- řidičský průkaz
- ekonomické a právní povědomí

os. kompetence:

- samostatnost
- proaktivita, asertivita
- efektivní vyjednávání

odborné dovednosti:

- zpracování kalkulací
- monitoring trhu
- vedení evidence objednávek, smluv, zákazníků a podkladů pro účetnictví
- příprava podkladů pro uzavření objednávek a smluv

co je to za pozici?

osobnostní kompetence:

- flexibilita
- kooperace
- řešení problémů

odborné dovednosti:

- práce s diagnostickými zařízeními a měřidly
- diagnostikování poruch nákl. vozidel a autobusů
- znalost materiálů v automobilovém průmyslu

odborné znalosti:

- technické kreslení
- části motorových vozidel

ptejte se
děkuji.

