

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Nové teorie a modely leadershipu a jejich využití v oblasti rozvoje manažerů Bakalářská práce

David Štika

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, PhD.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **David Štika**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Nové teorie a modely leadershipu a jejich využití v oblasti rozvoje manažerů**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled poznatků o nových teoriích a modelech leadershipu a na tomto základě navrhnout nový model rozvoje současných manažerů. Praktickým cílem práce je komparace používaného přístupu k rozvoji manažerů ve vybrané organizaci s navrženým modelem. Na tomto základě budou navržená nová doporučení v oblasti přípravy a rozvoje manažerů.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Nové teorie a modely leadershipu.
3. Shrnutí poznatků o nových teoriích a koncepcích leadershipu a návrh efektivního modelu rozvoje současných manažerů.
4. Charakteristika vybrané organizace a jejího přístupu k rozvoji a přípravě manažerů.
5. Empirický výzkum – komparace používaného přístupu k rozvoji manažerů ve vybrané organizaci s navrženým modelem efektivního leadershipu.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh doporučení zaměřených na rozvoj manažerů v souladu s navrženým modelem efektivního leadershipu.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. JAROŠOVÁ, E. – PAUKNEROVÁ, D. – LORENCOVÁ, H. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. 1. vyd. Management Press, 2016. 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0 .:
2. LOMBARDO, M M. – EICHINGER, R W. *FYI. For Your Improvement.: A Guide for Development and Coaching*. 5. vyd. Minneapolis: Lominger International, 2014. ISBN 978-1-933578-17-0.
3. NORTHOUSE, P. *Leadership. Theory and Practice. 6th Edition*. London: SAGE, 2013. 486 s. ISBN 978-1-4522-0340-9.
4. PAVLICA, K. – KAISER, R. – JAROŠOVÁ, E. *Vyvážený leadership; dynamika manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
5. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 24. 5. 2022

David Štika
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 24. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 24. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, PhD. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	7
1 Nové teorie a modely leadershipu	8
1.1 Východiska nových teorií leadershipu	8
1.2 Vyvážený leadership	9
1.3 Autentický leadership	11
1.4 Servant leadership.	13
1.5 Gender a leadership.....	16
1.6 Shrnutí poznatků o nových teoriích a koncepcích leadershipu a návrh efektivního modelu rozvoje současných manažerů	19
2 Aktuální trendy v oblasti rozvoje lídrů a manažerů	21
2.1 Teorie rozvoje lídrů.....	21
2.2 Rozvojové programy pro lídry a manažery	22
2.3 Vývojová psychologie rozvoje manažerů	23
3 Charakteristika společnosti	26
4 Empirický výzkum	28
4.1 Metody sběru výzkumných dat.....	28
4.2 Výsledky a vyhodnocení dotazníkového šetření	29
4.3 Výsledky strukturovaných rozhovorů s manažery	32
4.4 Shrnutí výsledků empirického výzkumu a návrh opatření na další rozvoj manažerů.....	35
Závěr	37
5 Seznam literatury	38
Seznam obrázků a tabulek.....	41
Seznam příloh	42

Seznam použitých zkratek a symbolů

LDMA Leadership Decision Making Assesment

Úvod

Teoretickým cílem práce je podat přehled poznatků o nových teoriích a modelech leadershipu a na tomto základě navrhnout nový model rozvoje současných manažerů.

Nejprve bude věnována pozornost teoriím, ze kterých nové teorie leadershipu vycházejí, a to za účelem lepšího porozumění základů teorií a principů leadershipu. Poté je věnována pozornost novým teoriím a modelům leadershipu.

Těmi jsou: Vyvážený, Servant, Autentický a Gender leadership.

Ke každé teorii jsou v této práci uvedeny charakteristické předpoklady, kterých by se měl typický lídr řídící se vybranou teorií držet.

Dále je věnována pozornost aktuálním trendům v oblasti rozvoje lídrů a manažerů. V této části je brán zřetel především na rozvoj a rozvojové programy a popisu vývojových úrovní, kterými lídr v průběhu své kariéry prochází.

Cílem této práce je na základě znalostí získaných z teoretické a praktické části práce navrhnout ideální model či kombinaci modelů pro lídry, kteří chtějí být úspěšní ve vedení jejich týmů. Zároveň také zjistit, jak se teoretická část promítá do reálného života prostřednictvím praktické části.

Hlavním využitelným cílem práce je komparace používaného přístupu k rozvoji manažerů ve vybrané organizaci s navrženým modelem. Na tomto základě budou navržena nová doporučení v oblasti přípravy a rozvoje manažerů.

Praktická část obsahuje seznámení se společností, ve které je vykonáván empirický výzkum. Jedná se o společnost působící v automobilovém průmyslu, jejíž mateřská společnost působí v Německu. Tato společnost si nepřeje být jmenována. Výzkum je vykonáván pomocí dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů s manažery.

Na výsledky tohoto výzkumu navazuje shrnutí a komentář k dosaženým výsledkům. Nato budou doporučeny ideální metody leadershipu pro vybranou organizaci.

1 Nové teorie a modely leadershipu

V této kapitole budou rozebrány teoretické poznatky o teoriích leadershipu. Nejdříve budou zohledněny známé a několik let využívané teorie. V těchto teoriích se objevují základní prvky, které se objevují i v těch nových. Proto je důležité seznámit se s jejich základní koncepcí. Podstatnou část této kapitoly však tvoří nové teorie leadershipu.

1.1 Východiska nových teorií leadershipu

Tato dílčí kapitola pojednává o teoriích leadershipu, ze kterých vycházejí moderní teorie leadershipu.

1.1.1 Styl laissez faire

Původně tento pojem představil Francois Quesnay na přelomu 17. a 18. století. V překladu to znamená “nechat činit” nebo “nechat plynout”. Jedná se původně, o liberální teorii. Podle této teorie by se mělo omezit zasahování státu do ekonomiky. Stát se na hospodářství nijak nepodílí, nekontroluje ho. Víra spadá v trh, tj. volný trh se bude regulovat sám a volný trh vyřeší vše. Transakční leadership principálně vychází z teorie “laissez faire”. Leader ponechává pracovníkům veškerou autonomii. Pro tuto teorii je charakteristická absence delegování, dohlížení, motivace, snahy rozvíjet své pracovníky. (Jarošová a kol., 2016). Spoléhá se na to, že leader není potřebný, pracovníci by sami měli nejlépe vědět, co přesně potřebují.

1.1.2 Transakční leadership

Podstatou transakčního leadershipu, jak již název napovídá, je stimulace výkonu pomocí transakcí. Nejdříve dojde k vymezení cíle nebo cílů, které chce leader úspěšně pokořit. Následně určí odměny, na které mohou pracovníci v budoucnu dosáhnout v případě úspěšného dosažení úkolu. Může se jednat o jednotlivé kroky a za každý splněný krok bude úspěšný pracovník patřičně odměněn. Dále to může být finanční transakce za dobře odvedenou práci. Zároveň je také možno jednat o transakci penalizační za nesplnění požadovaného úkolu. Leader tímto způsobem tedy motivuje či trestá pracovníky (tamtéž).

Dále leader monitoruje podřízené a dává jim pozitivní či negativní zpětnou vazbu. Pokud jde o negativní zpětnou vazbu, jedná se o negativní posílení. Vyskytuje se

ve dvou verzích. V první verzi lídr aktivně sleduje své podřízené při výkonu práce. A upozoruje-li chybu nebo nedodržení pravidel, okamžitě na to své podřízené upozorní. V protikladu a druhé verzi, lídr též sleduje své podřízené. Ovšem sleduje je pasivním způsobem, jedná se o tzv. Pasivní management. Rozdíl mezi první a druhou verzí spočívá v tom, že ve druhé verzi, Pasivním managementu, nadřízený informuje své podřízené až v momentě, kdy vznikl problém. Například v rámci kvartálního hodnocení (tamtéž).

1.1.3 Transformační leadership

Snaží se vytvářet důvěryhodné pracovní prostředí a vysvětlit smysl úkolů. Díky tomuto přístupu je dosaženo výkonů nad rámec očekávání. Transformační leadership se skládá ze čtyř komponent (Jarošová a kol., 2016):

- idealizovaný vliv,
- inspirativní motivování,
- intelektuální stimulace,
- individualizované uznání.

První z nich je idealizovaný vliv. Zde se leader snaží inspirovat své pracovníky dodržováním etických hodnot. Inspirativním motivováním se lídr snaží motivovat své pracovníky nastavováním vysoké úrovně cílů. Intelektuální stimulací lídr dává svým pracovníkům velký prostor pro inovace. V komponentě Individualizovaného uznání se lídr snaží poskytnout veškeré zdroje, které pracovník potřebuje.

1.2 Vyvážený leadership

S teorií vyváženého leadershipu přišel R. Kaiser, (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015). Je založen na myšlence vyvážení manažerských dovedností, metod a přístupů k vedení pracovníků.

Vyvážený leadership spočívá ve třech následujících principech (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015):

1. Vyvážení manažeři nepoužívají žádný postup v přehnané míře,

Každý má vlastnosti, schopnosti, ve kterých vyniká a daří se mu. Například v práci používá lídr své metody, styly nebo postupy k úspěšnému dosažení jeho cíle. Lídr

si uvědomuje, pokud používá jeden styl, který převažuje a upraví jeho metodiku, aby jeho způsob vedení obsahoval větší variaci stylů, které používá ve vyrovnané míře.

2. Vyvážení manažeři uplatňují protichůdné postupy ve vzájemné rovnováze, Pokud se lídr zaměřuje jen na jeden styl, mohou mu chybět aspekty z jiného stylu, které ho doplňují. Ovšem pokud dojde ke spojení například direktivního stylu a podporujícího, který bude zároveň zaměstnance motivovat, je možné daný cíl splnit s mnohem větší efektivitou.

3. Vyvážení manažeři správně vyhodnocují situace a adekvátně na ně reagují. Znalost balancování použitých postupů a aplikace opačných přístupů tak, aby bylo dosaženo rovnováhy samo o sobě nestačí. Důležité je také, vybrat adekvátní styl, který odpovídá dané situaci. Kdy se soustředit na dlouhodobé cíle a do jaké míry je třeba řešit operativní činnosti a jak bylo již zmíněno, s tím související výběr stylů.

Lídr musí znát své silné a slabé stránky. Který styl používá nejčastěji a je jeho oblíbený. Měl by umět toto zvážit a na základě vyhodnocení se podívat na situace, kde tento styl používal a zamyslet se nad tím, jestli nebylo výhodnější k dané situaci přistoupit jiným stylem, či kombinací stylů (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015).

Může být složité si uvědomit, že manažer inklinuje pouze k používání direktivního stylu bez prvků stylu podporujícího nebo naopak. Až poté, co nastane uvědomění, že směřuje, pouze jedním směrem, je možné snažit se o změnu filozofie a nastavení rovnováhy ve vedení zaměstnanců (tamtéž).

Z tohoto důvodu je nutné, aby byla pro vyvážený leadership aplikována sebereflexe a aby probíhal neustálý rozvoj osobnosti. Následně je nezbytné pokládat vhodné otázky, na které si lídr bude upřímně odpovídat. Například: „Proč uvedené chování uplatňuji v přehnané míře, co mě k tomu vede?“ „Proč daný přístup neuplatňuji v dostatečné míře, co mě zadržuje“ (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, str. 28)? Pomoci k rovnováze může i zpětná vazba, pro kterou je potřeba se obrátit na vlastní kolegy s dotazy jako: „Jak jsem si tentokrát počínal(a)? Bylo to akorát, příliš mnoho nebo příliš málo“ (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, str. 29)?

Model protikladných přístupů (viz Tab. 1). Tabulka ukazuje propojenost direktivního a podporujícího stylu leadershipu. Bod interpersonální vyobrazuje, protiklady, jakým

způsobem manažer aplikuje vedení. V direktivním stylu je typické, že manažer má své pracovníky pod velkým drobnohledem a kontrolou. V případě podporujícího stylu se jedná o opačný případ. Tam, kde direktivní styl prosazuje řád a kontrolu, podporující styl přenechává zaměstnancům výrazně větší míru autonomie. Svá rozhodnutí manažer konzultuje se svými kolegy a pečlivě naslouchá jejich zpětné vazbě (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015).

Organizační aspekt představuje protiklady krátkodobé a dlouhodobé strategie. Jak moc se manažer soustředí na krátkodobou operativu a kolik času věnuje dlouhodobé strategii kam má podnik směřovat. „Pozornost, která je věnována zájmům zaměstnanců, by se měla rovnat pozornosti věnované zájmům firmy“ (Armstrong, Taylor, 2020, str. 17).

(Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015), tvrdí, že dosažení rovnováhy v obou aspektech je velmi složité. Většina manažerů se příliš spoléhá na direktivní styl. „Další zkušenosti však ukazují, že většina manažerů se dokáže v uvedeném ohledu zlepšovat a potřebné rovnováhy postupně dosahovat“ (tamtéž).

Tab. 1 Model protikladných přístupů

	Management dosahování výkonu prostřednictvím příkazů a kontroly	Leadership inspirování lidí prostřednictvím vizí
Interpersonální "Jak"	Sebeprosazující a direktivní styl ↔ Zapojující a podporující styl	
Organizační "Co"	Krátkodobá exekuce a operativa ↔ Dlouhodobá strategie	

Zdroj: (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015)

1.3 Autentický leadership

Autentický leadership je specifický v přístupu lídra v jednání s jeho podřízenými kolegy.

Lídr nepředstírá vlastnosti, které nemá nebo neskrývá vlastnosti, kterými disponuje. Proto je v tomto konceptu důležité, aby lídr měl vysokou úroveň etických a morálních hodnot. Zároveň by měl mít pozitivní přístup a jednat s lidmi upřímně a

na stejné úrovni. Pokud je těchto předpokladů dosaženo, zaměstnanci jsou spokojeni a mají vyšší pracovní výkon (Jarošová a kol., 2016).

Pro Autentický leadership je typických několik z následujících komponent (Jarošová a kol., 2016):

- vyvážené zpracování informací,
- internalizovaná morální perspektiva,
- vztahová transparentnost,
- sebeuvědomování.

Vyvážené zpracování informací

Lídr by neměl rozhodovat podle svého oblíbeného pracovníka. Nebo protože si on sám myslí, že toto rozhodnutí je nejlepší, jelikož se shoduje s jeho vlastními ideami. Neměl by ani podlehnout skupinovému tlaku. Pokud je více pracovníků, kteří mají jiný názor než lídr, neznamená to, že je to ten správný. Autentický lídr by měl nejprve danou situaci analyzovat a následně, nestranně s využitím logického myšlení ji vyhodnotit. Nehledě na to, zda li se jedná o jeho oblíbeného kolegu či naopak pracovníka, který mu klade odpor. Autentický lídr zpracovává informace objektivně.

Internalizovaná morální perspektiva

Autentičtí lídři kladou velký důraz na dodržování morálních hodnot. Nejen, že je dodržují lídři samotní. Také své představy o morálních konceptech a ideách přenášejí na své podřízené. Lídři v tomto případě jdou příkladem svým kolegům, kteří je mají za vzor správných morálních předpokladů a hodnot.

Vztahová transparentnost

Vztahovou transparentností se myslí především upřímné chování ke svým kolegům. Pokud chce lídr své kolegy pochválit, či vyjádřit spokojenost s jejich prací, neskrývá tyto emoce. V opačném případě, kde se může jednat o nespokojenost, je třeba brát ohled na míru a intenzitu vyjadřování těchto emocí. Vždy je totiž třeba pamatovat na to, že lídr má inspirovat. Proto by měl své emoce udržovat v jistých mírách. Ať už pozitivní či negativní.

Sebeuvědomování

V komponentě sebeuvědomování je důležité, aby lídr uměl poznat své slabé a silné stránky. Také by měl v určité míře poznat, jak jeho vedení vnímají ostatní pracovníci v kolektivu. Pokud tyto znalosti zná, může si lépe rozvrhnout vlastní agendu. Na co se soustředit více a čemu dát méně času. Sebeuvědomování může mít následující pozitivní vlivy (Jarošová a kol., 2016):

- zvyšování důvěry v organizaci,
- pozitivní emoce a celková pohoda zaměstnanců,
- výkonnost zaměstnanců a organizace,
- spokojenost zaměstnanců,
- rozvoj zaměstnanců.

1.4 Servant leadership.

„Servant leadership bychom mohli přeložit jako teorii vedení lidí s lidmi a také pro lidi nad rámec samotné organizace“ (Jarošová a kol., 2016, str. 114). Jedná se o lídra, který dává přednost přínosům pro společnost, jeho práci, před osobním ziskem. Peníze pro něj nejsou velkým motivátorem. Zakládá si zejména na vysokých morálních hodnotách a etických předpokladech. Většina lídrů, kteří aplikují Servant leadership, vnímají jejich roli jako službu společnosti. Proto název Servant, v překladu služebník. S myšlenkou Servant leadershipu přichází Robert Greenleaf. Samotný R. Greenleaf vykonával práce, které byly vnímány, jako podřadné, přestože byl jednou z vůdčích osobností, které se podílely na vzniku této teorie. „Servant lídr je především služebníkem. (...) Začíná to jeho přirozeným pocitem, že jeden chce sloužit, v první řadě sloužit“ (Greenleaf, 1977, str. 7).

Vzniká zde velký kontrast, to je jeden z důvodů, čím je Servant leadership velice unikátní, oproti ostatním modelům leadershipu. Tento koncept vedení se snaží zabránit rizikům konání věcí pro osobní zisk.

Existuje zde varianta, která umožní pracovníkům, pracujícím pro vedoucího podniku, zakladatele apod. že jednou zaujmou jeho místo. Vedoucí pracovník se může začít cítit, že podniku nepřináší hodnoty, jaké by chtěl a že je pro podnik jen přítěží. To může nastat z mnoha důvodů. Jedním z nich může být, že vlastní několik dalších firem, které si vyžadují jeho pozornost. Musí být na několika místech

zároveň a nestíhá věnovat svou energii činnostem, ve kterých exceluje a tím může vznikat pocit, že není pro podnik dostatečně dobrý. V první řadě je důležité si toto uvědomit a konat. Lidé, si takovou věc často neuvědomují, nebo v horším případě, uvědomují a nic s tím nedělají.

Servant leader si toto uvědomí, a jelikož není hnán egem a jeho osobním ziskem nebo touze po moci, chce pro společnost to nejlepší, předá post svému následníkovi. Většinou předává pozici těm kolegům, kteří pracují dlouhou dobu pod jeho vedením. Zná jejich schopnosti, ví, že je práce baví, sdílí stejné hodnoty a cíle firmy. Status, ego a osobní zisk pro ně nejsou důležité. Chtějí se neustále rozvíjet. Nově vybraný kandidát, který nahradí lídra je jím zaučován a mentorován.

Lídr se tak může soustředit na věci, ve kterých exceluje, pomáhat v rozvoji a úspěchům jeho nástupci, tím zvyšuje výkony ostatních zaměstnanců, ti zase zvyšují výkon firmy a zlepšují prostředí pro všechny kolem.

Podle Larryho C. Spearse (1995) existuje 10 termínů, které charakterizují lídra, jenž spadá pod Servant leadership. Jsou to: naslouchání, empatie, emocionální podpora, uvědomělost, přesvědčování, chápání, prozíravost, organizační správa a závazek k rozvoji lidí a budování komunity. Všechny tyto charakteristiky jsou esenciální pro tento model. Zejména první tři. Protože lídr, který myslí na dobro ostatních, musí nejprve perfektně porozumět jejich potřebám. Pro využití těchto charakteristik však autor nezpracoval žádnou studii, která by potvrdovala, že jsou nutné pro tento model. „Když si lidi lépe prohlédnete, můžete se lépe přizpůsobit jejich reakcím“ (Lombardo, Eichinger, 2014, str. 102).

V tabulce 2 jsou znázorněny vybrané dimenze Servant leadershipu:

Tab. 2 Vybrané dimenze Servant leadershipu

Liden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008) 7 dimenzí 28 položek	Van Dierendonck & Nuijten (2011) 8 dimenzí 30 položek	Barbuto & Wheeler (2006) 5 dimenzí 23 položek
Konceptuální dovednosti	Zodpovědnost	Moudrost
Emocionální podpora	Pokora	Emocionální podpora
Následovníci na prvním místě	Udržování odstupů	Přesvědčivost

Liden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008) 7 dimenzí 28 položek	Van Dierendonck & Nuijten (2011) 8 dimenzí 30 položek	Barbuto & Wheeler (2006) 5 dimenzí 23 položek
Pomáhat následovníkům růst a uspět	Autentičnost	Organizační správa
Zplnomocňovat	Zplnomocňování	
Vytvářet hodnotu pro komunitu	Odpuštění	
	Správa	

Zdroj: (Barbuto & Wheeler, 2006; Liden a kol., 2008; Van Dierendonck & Nuijten, 2011)

Vysoká míra sebereflexe a umění sebehodnocení by neměla chybět v předpokladech tohoto typu lídra. Měl by umět rozpoznat, kdy je potřeba pracovníky podpořit a také, kdy je nechat být, pro jejich vlastní rozvoj. Podle Lidena a kol., (2008) by měl disponovat jen sedmi následujícími dimenzemi:

1. Konceptuální dovednosti – musí znát, jak organizace funguje,
2. Emocionální podpora – mluví se svými kolegy na osobní úrovni,
3. Následovníci na prvním místě – snaží se co nejvíce usnadnit práci svým následovníkům,
4. Pomáhat následovníkům růst a uspět,
5. Chovat se eticky,
6. Zplnomocňovat – dává pracovníkům autonomii na důležitá rozhodnutí,
7. Vytvářet hodnotu pro komunitu – veřejně prospěšné aktivity.

Výhodou Servant leadershipu je, že zaměstnanci mají velký potenciál ke kariéernímu růstu díky vysoké orientaci na rozvoj lidí. Konkrétně se jedná o získávání zkušeností společně s vyšší hodnotou autonomie. Pokud pracovníci nemají potřebné zkušenosti a nezvládají dostatečně práci s vyšší mírou samostatnosti, mohl by Servant leadership být nevýhodný.

„V současné době existuje řada firem, které tuto filozofii používají v praxi po více než 30 let“ (Jarošová a kol., 2016, str. 121). Podle průzkumu (Parris & Peachey,

2013), se dá Servant leadership uplatnit především v neziskových organizacích, církevních organizacích, nemocnicích či službách.

1.5 Gender a leadership

Gender, přeloženo z angličtiny, znamená pohlaví. V této části práce bude věnována pozornost roli genderu v leadershipu.

Existují tři typy osob (Bemová, 1993):

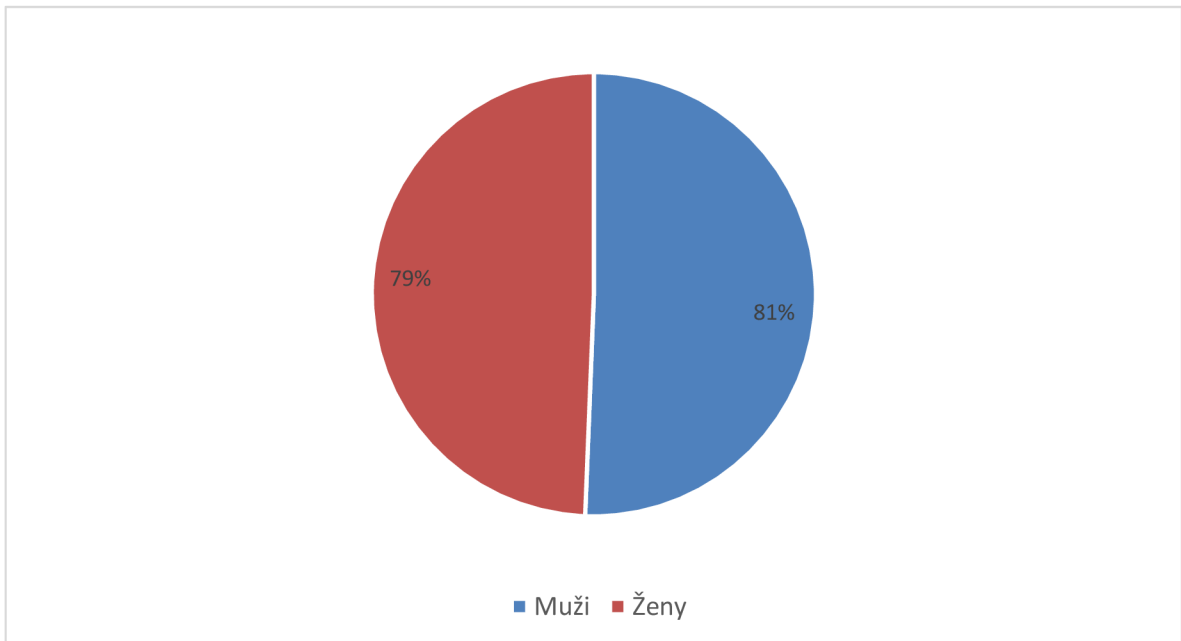
- maskulinní,
- feminní,
- androgynní.

Maskulinní jedinci jsou rázní a samostatní. Feminní jedinci jsou vysoce empatičtí a emočně založení. Androgynní jedinci se dokáží adaptovat svou maskulinitou či feminnitou dle situace.

Podle (Jarošová a kol., 2016) by se procento žen podílejících se na vrcholovém managementu, ve firmách EU mělo v budoucnu pohybovat kolem 40 %. Nastává však otázka, jestli by bylo tohoto čísla dosaženo přirozeným způsobem anebo by docházelo k umělému navyšování žen na vedoucích pozicích jen za účelem splnění kvót nebo nepsaného standardu ve společnosti. Podle studie (McKinsey & Company, 2013) ženy vylepšují výkonnost organizace na základě těchto vlastností:

- rozvoj lidí,
- očekávání a odměny,
- inspirace a vzor,
- participativní rozhodování,
- empatie.

Dále studie ukazuje, že ženy i muži mají poměrně stejně velké ambice na pozice ve vysokém a středním managementu. (viz. Obr. 1)

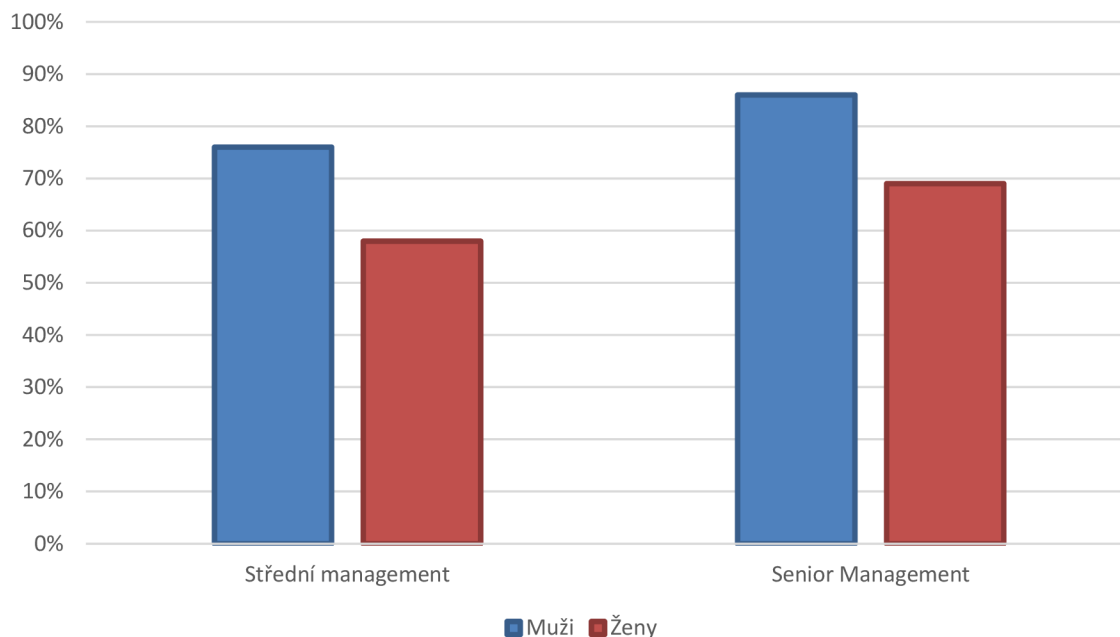


Obr. 1 Vysoká ambice žen

Zdroj: (McKinsey & Company, 2013)

Problém ovšem nastává v sebevědomí. Studie měřila úroveň sebevědomí v procentuálních hodnotách šance na úspěch k dosažení pozice středního a vyššího managementu.

Podle výzkumu (McKinsey & Company, 2013), si ženy v ohledu dosažení pozic ve středním a vyšším managementu věří méně než jejich genderové protějšky. Muži si na dosažení pozice ve středním managementu věří o 18 % více. A na dosažení seniorního místa vedení společnosti si muži věří o 17 % více oproti ženám. (viz Obr. 2)



Obr. 2 Ambice na dosažení pozic ve středním a senior managementu

Zdroj: (McKinsey & Company, 2013)

(Cames, Vinnicomb, Singh, 2001) tvrdí, že manažeři volí spíše maskulinní styl vedení, jehož charakteristiky jsou následující:

- strukturovanost,
- transakční styl,
- autokratický styl,
- podávání instrukcí,
- orientace na úkoly.

(Ibarra, Obodaru, 2009) Uvádějí, že na základě jejich výzkumu mají ženy slabou stránku oproti mužům v oblasti vize a plánování budoucnosti. Respondenti vyhodnotili mužské kvality leadershipu, konkrétně předvídavost, jako ty významnější.

Na základě těchto tvrzení vychází předpoklad, že muži a ženy jsou odlišní v jejich metodách leadershipu. Naopak, (Lilienfeld a kol. 2010) tvrdí, že muži a ženy jsou si v komunikaci velmi podobní.

1.6 Shrnutí poznatků o nových teoriích a koncepcích leadershipu a návrh efektivního modelu rozvoje současných manažerů

Základem úspěšného vedení je lídrovo poznání sebe sama. Lídr nemůže vést ostatní a hledat jejich kvality a slabé stránky a na základě toho jich využít, bez toho, aby znal sebe samotného. Jak funguje jeho myšlenkový proces, jaké jsou jeho morální hodnoty a očekávání

Vyvážený leadership přináší do leadershipu metodiky, které by měla mít každá metoda a koncepce. Skoro polovina manažerů se příliš spoléhá na jednu stranu. Ať už si vyberou spíše direktivní přístup vedení nebo podporující styl, či jakýkoliv jiný. Přílišné množství jedné metody není vhodné. Stejně jako v každém aspektu života, umět udržovat rovnováhu je ve vyváženém leadershipu klíčové.

Autentický leadership se snaží, aby lídr měl v první řadě pracovní prostředí, kde mají on i jeho zaměstnanci vše co potřebují k dispozici. Tento styl leadershipu klade především důraz na osobnost jedince. Proto je důležité, aby lídr kladl především velký důraz na vysoké morální hodnoty, které jeho kolegové považují za inspirativní. Se všemi pracovníky jedná upřímně, nic neskrývá, jedná s pracovníky upřímně, nic nezveličuje nebo nezmenšuje.

Lídr, používající metodu Servant leadershipu je osoba, která se snaží být co nejvíce veřejně prospěšná. Jeho záměrem je docílit, aby pracovníkům nejlépe usnadnil jejich práci. Snaží se co nejvíce jejich činnost ulehčovat a být vždy nápomocný. Nedělá to za účelem osobního zisku, nýbrž pro prospěch většiny. To může být skvělá výhoda nad ostatními metodami. Pokud lídr nepřemýšlí čistě nad jeho osobním ziskem a je motivován úspěchem ostatních a konáním dobra. Pracovníci mohou plně vykonávat svou práci, díky které organizace prosperuje. Nemusí se soustředit na lídrův prospěch a jeho osobní zisk. Pokud je pro lídra naplňující veřejné dobro.

Teorie rozvoje lídrů spoléhá, jak název napovídá, na neustálý rozvoj, učení se a posun v sebepoznávání. Program, který lídr potřebuje, závisí především na jeho věku, zkušenostech a postavení ve společnosti. Dále v rámci sebereflexe je důležité si uvědomit, v jaké vývojové úrovni se lídr nachází. Poznání, v jaké vývojové úrovni se lídr nachází, pomáhá při jeho rozvoji.

Gender a leadership. Tato teorie je v dnešní době velmi populárním tématem. Některé výzkumy docházejí k závěru, že ženy mají velmi silné stránky např.: v oblasti práce s lidmi, ve které jsou schopny výborně komunikovat a naslouchat. Respondenti také vyhodnotili, že ženy mají tendenci přemýšlet krátkodobě a zaměřovat se na operativní cíle. Muži se dle dotazovaných více soustředí na strategické a dlouhodobé přemýšlení. Dle autorova názoru nezáleží, jestli vykonává manažerskou či jakoukoliv pozici žena nebo muž, všichni by měli být hodnoceni dle stejných kritérií nehledě na jejich pohlaví. A schopnosti, kterými jednotlivci ať ženy, či muži, disponují, jsou čistě individuální nehledě na pohlaví.

2 Aktuální trendy v oblasti rozvoje lídrů a manažerů

V této kapitole je popsána teorie rozvoje lídrů, co obnáší a jaké jsou její výhody v souvislosti s úspěšným vedením organizace. Dále jsou rozebírány nové rozvojové programy, které se zaměřují na lídry, nacházející se v odlišných stádiích své kariéry. V poslední části této kapitoly je zobrazen postup úrovněmi vývoje, kterými lídr prochází.

2.1 Teorie rozvoje lídrů

Lídr se snaží nepřetržitě rozvíjet své týmové i organizační schopnosti. Neustálým zlepšováním přispívá k prospěšnějšímu prostředí, které umožňuje výhodnější podmínky pro zaměstnance a jejich výkony. Přispívá tím k lepšímu fungování organizace. „Cílem je zvýšení celkové připravenosti jednotlivců, týmů a organizací zvládnout procesy, které představují účinný leadership“ (Jarošová a kol., 2016, str. 156).

Nejprve je třeba, aby lídr byl schopný se neustále učit novým věcem a uměl aplikovat sebereflexi. Měl by také zvládat vytvářet, udržovat a rozvíjet sociální vztahy, komunikaci a být efektivní při práci v týmu.

Někteří lídři mají tyto charakteristiky vrozené. Ostatní lídři atributy získávají a zlepšují postupným nabýváním zkušeností a časem stráveným v organizaci. (Jarošová a kol., 2016). Je mnoho autorů, kteří se liší svými názory na aktivity vedoucí k rozvoji lídrů. Nejčastěji je zmiňováno například:

- Učení se ze zkušeností,
- Sebevzdělávání,
- Aktivity zaměřené na zpětnou vazbu,
- Aktivity v rámci rozvoje následníků.

Rozvojové programy většinou obsahují kombinaci aktivit, nesoustředí se jen na jednu. Nejčastější rozvojové programy jsou zaměřeny na rozvoj lídrů samotných. Existují i programy které spojují individuální rozvoj lídrů s organizačními procesy.

Sebepoznávání je dalším aspektem, který by lídr neměl opomenout. (Hogan, 2007; Whetten, Cameron, 2011) tvrdí, že sebepoznávání je klíčovou vlastností pro účinný

leadership. Pro fungující sebepoznání je potřeba schopnost sebereflexe. Schopnost vidět sebe sama pohledem ostatních. (Greenleaf, 1997), tvrdí, že pokud má lídr vyšší sebeuvědomění, tak je schopen vést své lidi efektivněji oproti lídrovi s nízkou hodnotou sebeuvědomění. Lidé, kteří si myslí, že jsou schopní dosáhnout požadovaného výsledku, vynakládají mnohem větší úsilí pro dosažení úspěchu, a tudíž mají mnohem větší šanci k dosažení žádoucího cíle. Oproti těm, kteří se nevnímají jako lídři se schopnostmi potřebnými k dosažení úspěchu. (Bandura 1986).

2.2 Rozvojové programy pro lídry a manažery

Existují dvě skupiny rozvojových programů (Jarošová a kol., 2016):

- horizontální,
- vertikální.

Horizontální jsou zaměřeny na mladé lídry, kteří potřebují získávat informace a doplňovat si své znalosti. Cílem zde není změnit vnímání leadershipu. Tomu se věnuje vertikální program. Je zaměřen na vedoucí pracovníky, kteří už mají zkušenosti. Znalosti, které používali například na nižších úrovních, už nyní nelze aplikovat. Je tedy potřeba přepracovat jejich uvažování, aby byli schopni vidět nové věci, kterých si předtím nevšimli.

První z vertikálních metod se nazývá Case in Point a spočívá ve vzájemných sociálních interakcích. Účastníci z těchto sociálních interakcí identifikují své myšlenkové pochody. Poznávají, jak reagují na odlišné situace, díky kterým rozpoznávají, že většina situací, do kterých se dostávají, ať už jsou pozitivní, nebo negativní je výsledkem jejich vlastního počínání.

Další metoda pomáhá určit vývojovou úroveň lídra. Tyto úrovně se například stanovují pomocí nástrojů, kterými mohou být například rozhovory. Základ stále spočívá v teoriích představených R. Keganem. A otázky z rozhovorů vycházejí z těchto základů. Viz kapitola vývojová psychologie manažerů.

Metoda imunity vůči změně vysvětluje přirozený lidský odpor vůči instantní změně chování a jak to zvrátit. Nejprve je třeba aplikovat sebereflexi. Jakmile jsou důvody, které lídrovi zabraňují dosáhnout jeho cíle zřejmé, je potřeba soustředit se na zdroje těchto nedostatků. „Osobnostní růst ve vývojovém slova smyslu je podmíněn

ochotou přiznat svoje chyby, vidět vlastní nedostatky a naslouchat zpětné vazbě okolí.“ (Jarošová a kol., 2016, str. 226) Poslední metoda, LDMA, měří, zda lídr adekvátně jedná vzhledem k situaci, ve které se ocitl.

2.3 Vývojová psychologie rozvoje manažerů

Nejrelevantnějšími typy vývojové psychologie se zabývá Robert Kegan (Kegan, 1998, 1983). Kegan se soustředí na způsob rozvoje lidské psychiky. Člověk se v průběhu svého života vyvíjí a postupně mění úsudek vzhledem k různým situacím, které nastanou. Vnímá tyto okolnosti s větší mírou perspektivy a inovativními pohledy na věc. Konkrétně se jedná o regulaci emocí a chápání světa kolem. „Lídři fungující na různých vývojových úrovních se liší ve své schopnosti brát v úvahu pohled ostatních, určovat si vlastní cíle nebo ovlivňovat systémy, se kterými pracují.“ (Berger, 2011, str. 10)

V praxi to znamená, že lídr, který je na vedoucí pozici kratší dobu, nebude mít tolik zkušeností a jeho vývojová úroveň nebude vysoce vyspělá. Bude vnímat své okolí jiným způsobem, nebude vidět různé situace do vysoké míry komplexity. Oproti lídrovi, který je na jiné vývojové úrovni a zažil si více situací, díky nimž je schopen přemýšlet o ideách do větší hloubky. S tím souvisí i hierarchické postavení lídra. Pokud je lídr v čele podniku, má širší přehled o dění a každodenních procesech, které se v podniku odehrávají. V kontrastu leader, zaměřený na jednu větev firmy sice nemá podobně široký přehled o dění, zná však více do detailu, co se děje v jeho větví firmy. Pro zvýšení efektivity práce lídra je důležité věnovat pozornost lídrovu okolí.

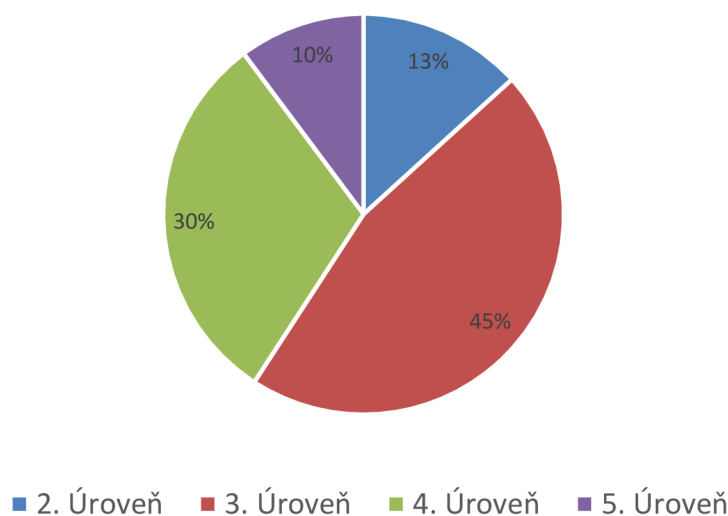
Vyšší stupně vývojových úrovní spočívají v lepších schopnostech uspořádání myšlenek. Uvědomění, že každé rozhodnutí má své dopady, je obecně známé. Ovšem schopnost uvědomit si, že existuje více perspektiv, je klíčové pro posun do další vývojové úrovně. Pokud člověk postoupí do další vývojové úrovně, jeho pohled na svět vnímá z jiné a širší perspektivy. „Dovednosti a znalosti vedoucích jsou tedy utvářeny jejich kariérními zkušenostmi, když řeší stále složitější problémy v organizaci“ (Northouse, 2013, str. 55).

Pro lídra je důležité, aby dosáhl co nejvyšší vývojové úrovně v co nejkratším časovém úseku. Čím více zkušeností lídr získá, tím je jeho šance vyšší na dosažení nejvyšší vývojové úrovně a s tím související maximální úspěch kolektivu kolem lídra.

Podněty vývojové psychologie pro rozvoj lídrů (Jarošová a kol., 2016):

- Vyšší IQ nepodmiňuje vyšší vývojovou úroveň,
- Psychický vývoj dospělých probíhá až do pozdního věku,
- Vývojové úrovně na sebe navazují,
- Vyšší věk není podmínkou vyspělejší vývojové úrovně,
- Nedostatečně rozvinutá komplexita myšlení vůči rychle se rozvíjejícímu světu.

Vyšší IQ zcela neznamena, že jsme na vyšší vývojové úrovni. Toto je ovlivněno například tím, že lídr má v dané oblasti vyšší zkušenosti z dané oblasti oproti osobě s vyšší hodnotou inteligence. Stejně platí pro věk. Většina dospělých zůstává na nižších úrovních i ve vyšších věkových kategoriích. Proto je důležité stále vyvíjet své myšlení. Na obrázku 4 je vidět podíl populace na různých vývojových úrovních.



Obr. 3 Podíl vývojových úrovní na populaci

Zdroj: (Jarošová a kol., 2016)

„Více než 50 % populace operuje na úrovni nedostatečné pro situace, které musí řešit“ (Kegan, 1998, str. 188). Důvodem, proč se začíná druhou úrovní je to, že první úroveň většinou disponují děti. Druhá úroveň je také charakteristická pro děti, ovšem jak znázorňuje graf, vyskytuje se až u 13 % dospělých.

Druhá úroveň začíná mezi sedmým a dvanáctým rokem života. Bývá zjišťováno, že věci, které jsou vnímány subjektivním pohledem jednotlivce, se mohou výrazně lišit od reality. Proto je nutné hledat autority, které pomáhají zprostředkovat informace. Získávání informací je prostředkem pro dosažení úspěchu, což je cílem této úrovně. Jednotlivec často vidí realitu jen z jednoho úhlu pohledu. Buď jsou věci jen dobré, či jen špatné. „Člověk na této úrovni uvažování není schopen opravdové empatie. Zájmy a přání ostatních jsou důležité jen proto, že mohou ovlivnit dosažení jeho vlastních cílů“ (Jarošová a kol., 2016, str. 218).

Pro třetí úroveň je typický dvacátý rok života. Velká část populace této úrovně dosahuje až po třiceti letech života. Pro některé je tato úroveň poslední. Je zde vidět velký opak oproti druhé vývojové teorii. Dospělý člověk je více zaměřen na názory ostatních. A jak jeho chování ovlivní společnost kolem. Vzhledem k velkému důrazu na názory ostatních je zde velký problém dělat rozhodnutí, která nejsou populární. Lídr se v této situaci soustředí na rozhodnutí, která se zamlouvají většině.

Ve čtvrté úrovni se lídr snaží o pochopení emocí, které vyvolává u ostatních lidí. Nesoustředí se jen na uspokojení ostatních. Je schopen přijímat zpětnou vazbu. A dokáže objektivně porozumět odlišným názorům.

V páté úrovni je lídr schopen přijmout, že i on může dělat chybná rozhodnutí. Bohužel pokud této úrovni dosáhne, je to většinou pozdě, jelikož to bývá kolem šedesátého roku života a většinou na konci jeho kariéry.

3 Charakteristika společnosti

Představení společnosti

Mateřská společnost

Jedná se o podnik, který se specializuje na automobilový průmysl. Konkrétně se zabývá procesy od vývoje, výroby po prodeje automobilů. Tento podnik vznikl v 20. století fúzí dvou velmi podobných společností působících ve stejném průmyslovém odvětví.

Jedna z několika klíčových postav, které se podílely na rozvoji společnosti, se zabývala výrobou strojních zařízení. Její uvědomění, že se motor musí vyvíjet společně se zbytkem automobilu, bylo velmi odlišné od tehdejšího myšlení.

Další klíčovou osobou, podílející se na vzniku této společnosti byla osoba českého původu. Díky jejím úspěchům v automobilovém světě vznikl název společnosti.

Druhý podnikatel se také v útlém věku detailně seznámil s technickými obory. Chtěl se podílet na změně k lepšímu, jeho pozice v zaměstnání, mu však neumožňovala uplatnit vlastní kreativitu, a proto se rozhodl založit si vlastní firmu.

Především díky inovativním technologickým postupům této firmy je dnes možné využívat pokroky u většiny automobilů, které jsou k vidění na běžných silničních komunikacích.

Dnes je tento podnik světoznámou značkou po celém světě. A působí nejen v automobilovém průmyslu, ale také například ve službách pojišťovnictví, financích aj.

Společnost, ve které proběhl empirický výzkum, spadá pod mateřskou společnost, která sídlí v Německu. Na českém trhu působí od 90. let a má 50 zaměstnanců. Kromě českého trhu se soustředí také na několik zemí střední a východní Evropy.

Společnost se zabývá se správou prodejních poboček a servisů v české republice a ve vybraných zemích střední Evropy, dále nákupem vozů včetně autorizovaných dílů aj. od mateřské společnosti a jejich následným prodejem jednotlivým prodejčům. Součástí této firmy jsou také služby zákaznické podpory, tvorba reklamy, řízení a plánování společně s rozvojem trhů. Společnost má jasně definované klíčové kompetence, kterými musí manažeři disponovat. Jsou to:

- smysl pro práci,
- agilita,
- zplnomocňování,
- snaha zvítězit,
- průkopnický duch,
- neustálé vzdělávání,
- spoluvytváření,
- péče o zákazníky.

4 Empirický výzkum

Cílem tohoto výzkumu byl návrh nových efektivních metod leadershipu pro vybranou společnost na základě dotazníkového šetření, strukturovaných rozhovorů s manažery, znalostí získaných psaní této práce. Společnost, si nepřeje být jmenována.

Autor této práce považuje na základě aktuálních teoretických poznatků za klíčové:

- Schopnost aplikovat různé metody leadershipu ve vyvážené míře,
- Správné vyhodnocování situací a adekvátní reakce na tyto situace,
- Znalost silných a slabých stránek lídra i jeho kolegů,
- Schopnost inspirovat kolegy,
- Vztahovou transparentnost
- Otevřenost informacím kombinovaná se schopností jejich kritické analýzy,
- Zájem a pečování o rozvoj lidského potenciálu,
- Morální autonomie,
- Schopnost delegovat a zplnomocňovat,
- Systematická práce na seberozvoji,
- Zapojování ostatních do rozhodování,
- Aktivní naslouchání.

4.1 Metody sběru výzkumných dat

Základní metodou sběru empirických dat byl dotazník. Dotazník obsahoval celkem 10 otázek. Z celkového počtu otázek bylo 7 kroužkovací formou a zbylé 3 byly otevřenou formou. Otázky, které byly zadány kroužkovací formou, se pohybovaly ve škále -1, -2, 0, 1, 2. Kde -1 bylo bráno jako příliš málo a 2 bylo příliš mnoho. Dotazníkové šetření probíhalo papírovou formou, jelikož organizace neumožnila z vnitropodnikových důvodů rozeslání emailem. Dotazník vyplnilo 30 pracovníků z celkového počtu 50 oslovených. Respondenti byli řadoví zaměstnanci i manažeři.

Doplňkovou metodu k dotazníku představoval strukturovaný rozhovor s manažery. Tento rozhovor obsahoval 8 otázek zaměřených na metodiku vedení zaměstnanců. Účastnilo se jej 5 manažerů z celé firmy. Kompletní dotazník. (viz Příloha 1) Otázky k strukturovanému rozhovoru. (viz Příloha 2)

4.2 Výsledky a vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1 můj přímý nadřízený si stojí za svým názorem

Tab. 3 Otázka 1

Otázka 1	Příliš málo	Málo	Přiměřeně	Hodně	Příliš
	0	0	14	13	3

Zdroj: (Autor práce, 2022)

V první otázce zaměstnanci většinou vyhodnotili, že jejich lídr je schopný, stát si za vlastním názorem. Jen 3 zaměstnanci vyhodnotili, že lídr si za vlastním názorem stojí až příliš. (viz Tab. 3)

Otázka č. 2 můj přímý nadřízený zapojuje do rozhodování své podřízené

Tab. 4 Otázka 2

Otázka 2	Příliš málo	Málo	Přiměřeně	Hodně	Příliš
	0	2	12	16	0

Zdroj: (Autor práce, 2022)

Podobně jako v předchozí otázce, zaměstnanci vyhodnocují jejich zapojení do rozhodovacích procesů manažerů přiměřeně až hodně. Jen minorita si myslí, že jsou zapojováni málo. (viz Tab. 4)

Otázka č. 3 můj nadřízený pomáhá svým podřízeným

Tab. 5 Otázka 3

Otázka 3	Příliš málo	Málo	Přiměřeně	Hodně	Příliš
	1	1	11	15	1

Zdroj: (Autor práce, 2022)

V této otázce se většina shodla, že manažer zaměstnancům pomáhá, přiměřeně až hodně. (viz Tab. 5)

Otázka č. 4 můj přímý nadřízený se umí rozhodovat sám.

Tab. 6 Otázka 4

Otázka 4	Příliš málo	Málo	Přiměřeně	Hodně	Příliš
	1	1	1	26	1

Zdroj: (Autor práce, 2022)

Manažeři je dle respondentů v otázce 4 schopni dělat samostatná rozhodnutí. (viz Tab. 6)

Otázka č. 5 můj přímý nadřízený má dění na pracovišti pod kontrolou

Tab. 7 Otázka 5

Otázka 5	Příliš málo	Málo	Přiměřeně	Hodně	Příliš
	2	0	6	22	0

Zdroj: (Autor práce, 2022)

V této otázce pouze 2 respondenti vyhodnotili, že má manažer dění na pracovišti málo pod kontrolou, jedná se však o menšinu. Tyto výsledky indikují, že manažeři mají, dle většiny, dění na pracovišti pod kontrolou. (viz Tab. 7)

Otázka č. 6 můj přímý nadřízený ponechává podřízeným volnost při plnění úkolů.

Tab. 8 Otázka 6

Otázka 6	Příliš málo	Málo	Přiměřeně	Hodně	Příliš
	1	0	11	12	6

Zdroj: (Autor práce, 2022)

Jen 1 zaměstnanec pocituje nedostatek volnosti pro vykonávání jeho práce. Opět zde převažuje počet odpovědí přiměřeně a hodně. Znepokojivý je počet odpovědí příliš. (viz Tab. 8)

Otázka č. 7 můj přímý nadřízený požaduje dokonale odvedenou práci.

Tab. 9 Otázka 7

Otázka 7	Příliš málo	Málo	Přiměřeně	Hodně	Příliš
	0	0	8	20	2

Zdroj: (Autor práce, 2022)

Jen 8 respondentů vyhodnotilo, že nárok na dokonale odvedenou práci od jejich nadřízených je přiměřený. Většina zaměstnanců vyhodnotila, že je po nich požadována poměrně velká míra dokonalosti odvedené práce. Příliš velké požadavky zaznamenali 2 respondenti.

Otázka č. 8 Co by, podle Vás, měl začít dělat Váš přímý nadřízený více, popř. častěji?

Většina dotázaných doporučuje lídrovi, aby se více věnoval komunikaci a delegování. Navazoval hlubší vztahy mezi spolupracovníky a také, aby se více věnoval rozvíjení celkového přehledu.

Otázka č. 9 Co by podle Vás měl začít Váš přímý nadřízený dělat méně, popř. méně často?

Často bylo zmiňováno přílišné zaobírání se detaily, velká orientace na jednotlivce při týmových schůzích, dlouhodobě nedokončená práce a počet schůzek bez přípravy.

Otázka č. 10 Co dalšího byste svému přímému nadřízenému doporučil(-a), aby byl efektivnější?

Lídr by měl mít více direktivní přístup, více naslouchat a věnovat větší pozornost týmu. Měl by také mít větší schopnost sebereflexe a porozumění systémů a také větší informovanost o činnostech, které se dějí ve vrcholovém managementu. Jeden respondent vyhodnotil, že by měl jeho přímý nadřízený mít více zkušeností. A také aby uměl lépe zacházet s časem. Dále by měli přímí nadřízení dávat méně intenzivní pracovní úkoly.

V dotazníkovém šetření z firmy ABC zaměstnanci nejčastěji hodnotili své přímé nadřízené body 0 až 1. Tedy přiměřeně až silně. Hodnocení příliš málo či málo se nevyskytovalo často.

Lídři jsou, dle respondentů, v otázkách 1 až 3 schopni využívat metod Servant leadershipu. Dokáží podporovat své pracovníky, v momentech, kdy je to potřeba, zplnomocňuje a snaží se pomáhat svým pracovníkům. Jen 3 respondenti vyhodnotili, že jejich přímý nadřízený si až příliš stojí za vlastním názorem. Tedy nebere velký ohled na zpětnou vazbu ostatních. V otázce 4 je možné vidět silnou převahu, kde respondenti vyhodnotili jejich nadřízeného jako silně schopného samostatného rozhodování. Velký kontrast byl vyzorován i v následující otázce, kde dotázaní většinou rozhodli, že jejich přímý nadřízený má pracoviště silně pod kontrolou. Také evidentně lídr poskytuje přiměřenou až příliš silnou míru autonomie jeho pracovníkům. Zároveň má však vysoké nároky na dokonale odvedenou práci dle většiny tázaných.

4.3 Výsledky strukturovaných rozhovorů s manažery

Každý manažer byl označen číslem 1-5.

Otázka č. 1 Máte nějaký vzor dobrého lídra/manažera, pokud ano, koho, co na něm oceňujete?

Manažer 1 si nejvíce cenil schopnosti komunikace jeho nadřízeného z minulého zaměstnání. Manažer 2 oceňuje nadhled, také se jednalo o jeho nadřízeného z předchozího zaměstnání. Vzor manažera 3 byl jeho přímý nadřízený v jeho aktuálním zaměstnání. Nejvíce oceňoval jeho schopnost být přátelský a zároveň profesionální. Dokázal mezi tím udržet ideální rovnováhu. Manažer 4 označil svůj vzor za jeho učitele na gymnáziu a oceňoval na něm jeho schopnost soužití s týmem.

Otázka č. 2 Uveďte 4 nejdůležitější vlastnosti dobrého lídra

Kterými z nich disponujete vy sám (-a)?

Manažer 1 uvedl porozumění lidem, nezaobírání se detaily, znalost oddělení a nastavení jasných cílů jako 4 nejdůležitější vlastnosti dobrého lídra. Dle jeho názoru se snaží disponovat všemi vlastnostmi a neustále je zdokonalovat.

Manažer 2 označil za klíčové vlastnosti dobrého lídra empatii, přednost týmu, skromnost, a aby lídr zachoval klidnou hlavu za každé situace. Chladnou hlavu a skromnost vyhodnotil jako své silné stránky.

Manažer 3 také označil empatii, přednost týmu jako důležité vlastnosti. Dále také označil za důležité schopnosti vedení a přirozenou autoritu.

Manažer 4 také vyhodnotil, že správný lídr by měl zachovat klidnou hlavu. Měl by si také vždy udělat čas na tým. Empatii také považoval za silnou stránku. Lídr by měl občas jeho roli opustit. Snaží se disponovat všemi kvalitami, které jmenoval

Dle manažera 5 by měl lídr umět chválit, být empatický, důvěřovat svým podřízeným a umět delegovat. Dle jeho názoru disponuje upřímností, otevřeností a schopností ocenit práci

Otázka č. 3 Jakých chyb by se podle Vás měl vyvarovat dobrý lídr/manažer?

Manažer 1 uvedl neznalost jeho práce a zaměstnanců a také moc velkou orientaci na detaily. Manažer 2 uvedl vytváření nespelnitelných očekávání a neschopnost naslouchat jeho kolegům. Manažer 3 tvrdí, že dobrý lídr by se měl vyvarovat orientaci na vlastní úspěch. Podle manažera 4 by dobrý lídr neměl přenášet negativní emoce na své podřízené, a vyvarovat se přílišné komunikaci přes email. Dle manažera 5 by se dobrý lídr neměl nechat unést vlastními emocemi.

Otázka č. 4 Využíváte vy sám (-a) nějakou teorii leadershipu či managementu? Pokud ano, kterou a jak?

Žádný z manažerů nevyužívá teorii managementu nebo leadershipu.

Otázka č. 5 Podle jakých zásad se snažíte chovat, když máte vyřešit náročný pracovní problém? Zapojujete do procesu řešení také své podřízené?

Manažer 1 se snaží být empatický a získat zapojením svých podřízených do procesu rozhodování různé pohledy na věc. Manažer 2 se snaží zapojovat tým co nejčastěji. Pokud to není čas, preferuje direktivní přístup. Manažer 3 se nejdříve snaží nalézt příčinu chyby a nikoho předem neobviňovat a chybu nezveličovat. Podřízené zapojuje, aby se v budoucnu mohli chyby vyvarovat. Manažer 4 se snaží nejprve všechny informovat o důležitosti problému a snaží se být co nejvíce informován o činnostech podřízených. Podřízené zapojuje, pokud to situace umožňuje. Manažer 5 se snaží být maximálně transparentní, upřímný a nenechat se ovládnout emocemi. Své podřízené zapojuje, pokud to situace umožňuje.

Otázka č. 6 Podle jakých zásad se snažíte chovat, když máte vyřešit mezilidský konflikt na pracovišti

Manažer 1 se snaží být co nejvíce transparentní. Chce docílit ideálního řešení pomocí kompromisů a nalezení původní příčiny problému. Manažer 2 se řídí stejnými postupy jako manažer 1. Manažer 3 se nejprve snaží porozumět oběma stranám, být empatický a najít nejlepší rozhodnutí pro tým až poté pro jednotlivce. Manažer 4 nejprve uklidňuje situaci, poté vyslechne obě strany a snaží se rozhodnout s klidnou hlavou. Manažer 5 nejprve vyslýchá obě strany a poté se snaží navrhnout možná řešení, ze kterých si strany vyberou.

Otázka č. 7 Jakými způsoby motivujete své pracovníky? Daří se Vám to?

Manažer 1 motivuje své pracovníky snahou ukázat jim, že na každém záleží. Manažer 2 se snaží motivovat své pracovníky neformální atmosférou pracoviště. Manažer 3 motivuje své pracovník stejně jako manažer 2. Manažer 4 nemotivuje své pracovníky nijak nad rámec pracovního poměru. Snaží se využít maximum z firemních benefitů. Manažer 5 věří, že pracovníky motivuje, pokud se o ně zajímá a snaží se o rovné zacházení. Všichni manažeři si myslí, že se jim daří motivovat své pracovníky.

Otázka č. 8 Co byste doporučil začínajícímu leaderovi/manažerovi?

Manažer 1 doporučuje být dobrým pozorovatelem, mít vysoké nároky, získat si důvěru podřízených, vybrat si cíl a držet se jej. Manažer 2 doporučuje vyhledávat informace a zpětnou vazbu. Manažer 3 doporučuje být dobrým pozorovatelem. Manažer 4, doporučuje zachovat klidnou hlavu. Manažer 5 doporučuje zvážit, jestli lídr chce opravdu být lídrem.

Shrnutí výsledků rozhovorů s manažery

Manažeři mají své vzory ideálního lídra, všichni tyto lídři jsou však z jiných organizací. Jen jeden z lídrů označil jeho přímého nadřízeného jako jeho vzor ideálního lídra. Každý z manažerů si od svého vzorového lídra přinesl zkušenosti, kterými je inspirován a řídí se jimi i v dosavadní organizaci. Většina manažerů klade velký důraz na hodnoty, které upřednostňují prospěch týmu a porozumění potřebám jejich pracovníků. Manažer 3 zmínil, že jedna z klíčových hodnot by měla být přirozená schopnost vést, se kterou se člověk narodí. Mikromanagement a časté zaobírání se detaily označili 3 lídři jako hlavní chyby, kterým by se určitě měl správný lídr vyhnout. Také by se měl vyhnout přenášení osobních emocí a pocitů na své podřízené. V případě řešení problému každý lídr zapojuje své podřízené, pokud je

to možné. Pro manažera 1 a manažera 3 zapojení podřízených může být více výhodné. V případě manažera 1 získá různé úhly pohledu pro řešení problému a podřízení manažera 3 se řešením této chyby dozví, jak této chybě předejít. V případě řešení mezilidského konfliktu na pracovišti se první dva manažeři snaží přijít na jádro problému. Manažer 4 a 5 nejprve vyslechnou perspektivu obou stran. A manažer 3 se snaží nejprve nalézt ideální řešení pro tým, i kdyby to mělo znamenat výpověď pro jednu stranu zúčastněnou v konfliktu. V případě motivování pracovníků volí manažer 2 a manažer 3 cestu, ve které se soustředí na neformální pracovní prostředí. Další dva se snaží své pracovníky motivovat tím, že jim ukazují, že jsou pro firmu důležití, jaké má jejich práce dopady. Také o jejich podřízené projevují zájem. Manažer 4 se nemotivuje své pracovníky nad rámec pracovních benefitů, které se však snaží využít na maximum. Manažeři doporučují začínajícímu lídrovi co nejvíce pozorovat a učit se. Maximalizovat vyhledávání zpětné vazby a zachování klidnou hlavu. Podle manažera 5 by si měl nejprve začínající lídr být jistý, jestli chce vést lidi a měl by také vědět, co to obnáší.

4.4 Shrnutí výsledků empirického výzkumu a návrh opatření na další rozvoj manažerů

Na základě dotazníku a strukturovaného rozhovoru došel autor k názoru, že manažeři ve firmě aplikují principy Servant leadershipu. Kladou velký důraz na prosperitu svého týmu a upřednostňují potřeby zaměstnanců před svými. Dále kladou velký důraz na empatii a snaží se práci svým podřízeným co nejvíce usnadnit. Lídři neopomínají ani Autentický leadership, jehož principy aplikují především v neformálním pracovním prostředí, zachování upřímnosti a vysokých etických předpokladů a morálních hodnotách. Přispívá k tomu také budování důvěry k lídrům ze strany jeho podřízených a naopak. Pokud dá lídr svému pracovníkovi větší svobodu k plnění zadaného úkolu, věří svému pracovníkovi, že úkol splní dle zadaných požadavků ve správný čas. Pracovník také věří, že bude moci kdykoliv dojít za lídrem v případě problému a ví, že lídr nebude nepřiměřeně reagovat a k dané situaci přistoupí profesionálním pohledem na věc. Někteří pracovníci navrhovali několika minutové shrnující schůzky s týmem, kde by bylo možné poskytnout zpětnou vazbu lídrovi ohledně probíhajících pracovních úkolů. Další zaměstnanci naopak navrhovali omezení těchto setkání. Tyto schůzky by se měly

odehrávat v týdenních intervalech. Z autorova pohledu to není nutné. Vzhledem k neformálnímu prostředí by si měl zaměstnanec, kterému vadí absence direktivního přístupu nebo má jiný problém, za jeho lídrem dostavit a tento problém vyřešit přímo s ním.

Výzkum naznačil, že řídicí pracovníci analyzované organizace si v oblasti vedení lidí počínají celkově efektivně. Ukazuje se, že rezervy mají zejména v oblasti aplikace principů a metod vyváženého leadershipu. Lze jim proto doporučit proškolení v následujících oblastech:

- Podstata vyváženého leadershipu,
- Vyváženost v oblasti osobního rozvoje - umění kombinovat různé styly učení,
- Vyváženost v oblasti poskytování a přijímání zpětné vazby, včetně umění naslouchat názorům podřízených,
- Vyváženost v oblasti delegování úkolů a pravomocí,
- Vyváženost v oblasti vedení týmu a schopnosti kombinovat skupinové a individuální metody práce.

Závěr

Cílem této práce bylo podat přehled o nových teoriích a modelech leadershipu a na tomto základě navrhnout nový model rozvoje manažerů ve vybrané firmě.

Teoretická část práce se zabývala získáváním informací o nových teoriích a modelech leadershipu a aktuálními trendy v oblasti rozvoje lídrů.

Praktická část práce se zabývala aplikací znalostí získané v teorii do praxe. Výzkum probíhal ve společnosti, která působí v automobilovém průmyslu a zaměstnává 50 zaměstnanců. Výzkum byl vykonáván pomocí dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů s manažery. Dotazníkové šetření se skládalo z 10 otázek, odpovídalo se kroužkovací formou a ze 3 otázek, které měly otevřené odpovědi. Dotazníkového šetření se účastnilo 30 zaměstnanců a strukturovaného rozhovoru 5 manažerů. Výzkum přinesl poznatky o perspektivě vnímání společnosti ze strany zaměstnanců a manažerů.

Díky strukturovaným rozhovorům bylo možné přiřadit metody užívané manažery k teoriím leadershipu. Poté bylo zaměstnanci hodnoceno, pomocí dotazníkového šetření, správnost aplikace těchto metod. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že manažeři ve firmě aplikovali převážně principy Servant leadershipu. Odpovědi zaměstnanců v dotazníkovém šetření toto tvrzení potvrdili. Dále však výzkum ukázal nedostatek aplikace metod a principů vyváženého leadershipu. Autor na základě znalostí získaných z teoretické a praktické části této práce navrhnul seznámit zaměstnance a manažery s principy a metodami vyváženého leadershipu.

5 Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-07-494-9827-6.

BARBUTO, John E. a Daniel W. WHEELER. Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management* [online]. 2006, 31(3), 300-326 [cit. 2022-10-05]. ISSN 1059-6011. Dostupné z: doi:10.1177/1059601106287091.

BERGER, Jennifer. *Changing on the Job: Developing Leaders for a Complex World*. Stanford, California: Stanford University Press, 2011. ISBN 978-0804786966.

CAMES, Isabelle, Susan VINNICOMBE a Val SINGH. Profiles of "successful managers" held by male and female banking managers across Europe. *Women in Management Review* [online]. 2001, 16(3), 108-118 [cit. 2022-10-05]. ISSN 0964-9425. Dostupné z: doi:10.1108/09649420110390273.

DEVILLARD, Sandrine, Sandra SANICER, Charlotte WERNER, Ina MALLER a Cécile KOSSOFF. Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries. In: McKinsey & Company [online]. Paris: McKinsey & Company, 2013, 2013 [cit. 2022-10-05]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-2013>.

GREENLEAF, Robert. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press, 1977. ISBN 978-0809102204.

HOGAN, Robert. *Personality and the Fate of Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates, 2007. ISBN 978-0805841435.

IBARRA, Herminia a Otilia OBODARU. *Harvard Business Review*. Women and the vision thing [online]. Harvard Business Publishing, 2009 [cit. 2022-10-05]. Dostupné z: <https://hbr.org/2009/01/women-and-the-vision-thing>.

JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: Koncepce, výzkumy, aplikace*. Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.

KEGAN, Robert. In *Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life* Paperback. 4. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1998. ISBN 978-0674445888.

KEGAN, Robert. *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. 2. Cambridge, Massachusetts, London: Harvard University Press, 1983. ISBN 978-0674272316.

LIDEN, Robert C., Sandy J. WAYNE, Hao ZHAO a David HENDERSON. *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. *The Leadership Quarterly* [online]. 2008, 19(2), 161-177 [cit. 2022-10-05]. ISSN 10489843. Dostupné z: doi:10.1016/j.leaqua.2008.01.006.

LILIENFIELD, Scott, Steven LYNN, John RUSCIO a Barry BEYERSTEIN. *50 Great Myths of Popular Psychology: Shattering Widespread Misconceptions about Human Behavior*. Blackwell, UK: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-1405131124.

LOMBARDO, Michael a Robert EICHINGER. *FYI. For Your Improvement.: A Guide for Development and Coaching*. 5. Minneapolis: Lominger International, 2014. ISBN 978-1-933578-17-0.

NORTHOUSE, P. *Leadership. Theory and Practice*. 6th Edition. London: SAGE, 2013. 486 s. ISBN 978-1-4522-0340-9.

PARRIS, Denise Linda a Jon Welty PEACHEY. *A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts*. *Journal of Business Ethics* [online]. 2013, 113(3), 377-393 [cit. 2022-10-05]. ISSN 0167-4544. Dostupné z: doi:10.1007/s10551-012-1322-6.

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

SPEARS, Larry. *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. Canada: John Wiley & Sons, 1995. ISBN 978-0471036869.

VAN DIERENDONCK, Dirk a Inge NUIJTEN. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology* [online]. 2011, 26(3), 249-267 [cit. 2022-10-05]. ISSN 0889-3268. Dostupné z: doi:10.1007/s10869-010-9194-1.

WHETTEN, David a Kim CAMERON. *Developing management skills*. 8. Pearson, 2011. ISBN 978-0136121008.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Vysoká ambice žen	17
Obr. 2 Ambice na dosažení pozic ve středním a senior managementu	18
Obr. 3 Podíl vývojových úrovní na populaci	24

Seznam tabulek

Tab. 1 Model protikladných přístupů	11
Tab. 2 Vybrané dimenze Servant leadershipu.....	14
Tab. 3 Otázka 1	29
Tab. 4 Otázka 2.....	29
Tab. 5 Otázka 3.....	29
Tab. 6 Otázka 4.....	30
Tab. 7 Otázka 5.....	30
Tab. 8 Otázka 6.....	30
Tab. 9 Otázka 7.....	31

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření	43
Příloha 2 Strukturovaný rozhovor	44

Práce může obsahovat přílohy. Do příloh se umísťují rozsáhlé části textu, jejichž zařazení do hlavní textové části by narušilo logickou linii nebo srozumitelnost práce. Příkladem mohou být soubory vstupních dat, speciální výpočty, rozsáhlá schémata nebo ilustrační materiál.

Příloha 1 Dotazníkové šetření

1. Můj přímý nadřízený si stojí za svým názorem.

příliš málo	málo	přiměřeně	hodně/silně	příliš hodně/silně
-1	-2	0	1	2

2. Můj přímý nadřízený zapojuje do rozhodování své podřízené

příliš málo	málo	přiměřeně	hodně/silně	příliš hodně/silně
-1	-2	0	1	2

3. Můj přímý nadřízený pomáhá svým podřízeným

příliš málo	málo	přiměřeně	hodně/silně	příliš hodně/silně
-1	-2	0	1	2

4. Můj přímý nadřízený se umí rozhodovat sám

příliš málo	málo	přiměřeně	hodně/silně	příliš hodně/silně
-1	-2	0	1	2

5. Můj přímý nadřízený má dění na pracovišti pod kontrolou

příliš málo	málo	přiměřeně	hodně/silně	příliš hodně/silně
-1	-2	0	1	2

6. Můj přímý nadřízený ponechává podřízeným volnost při plnění úkolů

příliš málo	málo	přiměřeně	hodně/silně	příliš hodně/silně
-1	-2	0	1	2

7. Můj přímý nadřízený vyžaduje dokonale odvedenou práci

příliš málo	málo	přiměřeně	hodně/silně	příliš hodně/silně
-1	-2	0	1	2

8. Co by, podle Vás, měl začít dělat Váš přímý nadřízený více, popř. Častěji?

9. Co by podle Vás měl začít Váš přímý nadřízený dělat méně, popř. méně často?

10. Co dalšího byste svému přímému nadřízenému doporučil(-a), aby byl efektivnější?

Příloha 2 Strukturovaný rozhovor

- 1) Máte nějaký vzor dobrého lídra/manažera, pokud ano, koho, co na něm oceňujete?
- 2) Uvedte 4 nejdůležitější vlastnosti dobrého lídra
 - a) Kterými z nich disponujete vy sám (-a)
- 3) Jakých chyb by se podle Vás měl vyvarovat dobrý lídr/manažer?
- 4) Využíváte vy sám (-a) nějakou teorii leadershipu či managementu? Pokud ano, kterou a jak?
- 5) Podle jakých zásad se snažíte chovat, když máte vyřešit náročný pracovní problém?
 - a) Zapojujete do procesu řešení také své podřízené?
- 6) Podle jakých zásad se snažíte chovat, když máte vyřešit mezilidský konflikt na pracovišti
- 7) Jakými způsoby motivujete své pracovníky? Daří se Vám to?
- 8) Co byste doporučil začínajícímu leaderovi/manažerovi?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	David Štika		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Nové Teorie a modely leadershipu a jejich využití v oblasti rozvoje manažerů		
VEDOUCÍ PRÁCE	Doc. PhDr. Karel Pavlica, PhD		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	46		
POČET OBRÁZKŮ	3		
POČET TABULEK	9		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce byla zaměřena na nové Teorie a modely leadershipu a jejich využití v oblasti rozvoje manažerů. Cílem bylo na základě znalostí získaných v teorii navržení ideálního modelu leadershipu pro vybranou organizaci. Nejprve byla pozornost věnována výchozím teoriím, ze kterých nové teorie vycházejí. Na základě těchto poznatků byl vyhotoven empirický výzkum ve formě dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že manažeři ve firmě aplikovali metody leadershipu zmiňované v teorii. Zároveň byly zjištěny nedostatky zmiňovaných metod. Na základě znalostí získaných z teoretické a praktické části bylo vyhotoveno doporučení pro zaměstnance i manažery.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>nové trendy leadership</p>		

ANNOTATION

AUTHOR	David Štika		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	New Leadership Theories and Models and their application in the field of management development		
SUPERVISOR			
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES			
	46		
NUMBER OF PICTURES			
	3		
NUMBER OF TABLES			
	9		
NUMBER OF APPENDICES			
	2		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis focused on new Leadership Theories and Models and their application in the field of managerial development. The aim was to design an ideal leadership model for the selected organization based on the knowledge gained from the theory. Firstly, attention was given to the underlying theories on which the new theories are based. Using this knowledge, an empirical research in the form of a questionnaire survey and structured interviews was conducted. The questionnaire survey revealed that managers in the company applied the leadership methods mentioned in the thesis. At the same time, shortcomings of the mentioned methods were found. Based on the knowledge gained from the theoretical and practical part, recommendations for employees and managers were made.</p>		
KEY WORDS	<p>new trends leadership</p>		