

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management procesu rozvoje lídrů a leadershipu ve společnosti XY  
Management of the development process of leaders and leadership in company XY

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Daniel Altera / KEMBC02

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.  
Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.  
Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1.5.2023 v Mladé Boleslavi

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je sestavit ideální model lídra pro společnost XY, určit kompetenční deficit a s přihlédnutím k sestavenému modelu a následně pak společně s návrhem formulovat doporučení pro jeho rozvoj a zlepšení efektivity leadershipu ve společnosti XY. Dílčím cílem je pak zjištění aktuálního stavu a postavení daného lídra v rámci společnosti a jak ho vnímají jeho hodnotitelé.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část je vypracována na základě studia literatury, odborných a internetových zdrojů. Teoretická část je psána formou literární rešerše z české i světové literatury, zejména z oblasti leadershipu. Praktická část popisuje požadavky na leadership a lídry samotné ve společnosti XY, na tomto základě společně s propojením získaných poznatků z teoretické části byl proveden návrh ideálního profilu, porovnání současných a požadovaných kompetencí určeného lídra (metoda 360° zpětné vazby + hloubkové rozhovory). Závěrem pak bylo provedeno vyhodnocení zjištěného kompetenčního deficitu a následně formulováno doporučení pro další rozvoj vybraného lídra a doporučení pro společnost XY.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Zvoleného lídra hodnotilo pět kolegů z jiných oddělení společnosti XY, jeden přímý nadřízený, osm přímých podřízených, tři klienti a v neposlední řadě je uvedené sebehodnocení samotného lídra. Celkem bylo osloveno 18 respondentů a všechny dotazníky se autorovi této práce vrátily vyplněné, u čtyřech z nich byly vyplněné i volitelné komentáře. Respondentům bylo předloženo celkem 40 tvrzení, na něž mohli odpovídat dle uvedených možností - souhlasím (4), spíše souhlasím (3), spíše nesouhlasím (2), nesouhlasím (1) a nemohu hodnotit (0), kde jim byly vysvětleny kritéria pro správné hodnocení. Následují pak hloubkové rozhovory, kde otázky pro lídra byly sestaveny na základě výsledků analýzy 360° zpětné vazby a následně pak byly sestaveny otázky pro rozhovory s dalšími čtyřmi klíčovými zaměstnanci (hodnotiteli), kteří přímo i nepřímo s lídrem spolupracují, za účelem přesnějšího vyhodnocení a identifikování jeho nedostatků. Je třeba konstatovat, že rozhovory potvrdily skutečnosti zjištěné při analýze metodou 360° zpětné vazby. V rámci propojení výsledků zjištěných analýzou s hloubkovými rozhovory, dochází k následnému formulování doporučení pro následný rozvoj daného lídra formou interních a externích školení, které jsou zaměřeny na vykompenzování kompetenčních deficitů – rozvoj jeho slabých stránek, včetně vyčíslení nákladů pro jednotlivá školení. U interních školení jsou uvažovány hodinové sazby jedinců, kteří školení či koučování vykonávají. Externí školení byly definovány na základě potřeb pro rozvoj vycházející z analýzy a rozhovorů a vybrány na základě nabídky externích školicích společností. Na závěr jsou formulovány i doporučení pro samotnou společnost XY, které se doporučuje dbát na správný rozvoj svých lídrů a doplnění zjištěných nedostatků (neúplně nastavené požadavky na lídry, digitalizace), protože to pro ni do budoucna znamená pouze přínosy.

### 4. Závěry a doporučení:

V návaznosti na stanovený hlavní cíl došlo pomocí metody 360° zpětné vazby k určení slabých stránek zvoleného lídra, konkrétně se jedná o učení se pružnosti, budování diverzních a efektivních týmů, rozvoj talentů, orientace na dlouhodobé cíle, sebeuvědomění a spolupráce s ostatními. Tyto slabé stránky byly potvrzeny následně i během rozhovorů, v rámci nichž došlo i k formulování určitých doporučení rozvoje. Těmito slabými stránkami lídra došlo tedy k odhalení jeho kompetenčního deficitu a dle nich došlo k definování následného rozvoje pomocí školení, jak interních (sestavení individuálního rozvojového plánu, přidělení kouče, video-learning a Hoshin školení), tak i externích (Leadership – inspirativní vedení, Vedení pracovního týmu a Spolupráce s kolegy, Klíč k úspěšnému leadershipu a diverzita v týmu jako plus, ne minus) a teambuildingu. Pro společnost XY pak bylo doporučeno rozšířit své požadavky na lídry o zjištěné nedostatky.

Pro dílčí cíl zase bylo zjištěno, že vzhledem ke skutečnostem, jako je například původní přijetí do společnosti na úplně jinou pozici či zohlednění nástupu během pandemie COVID-19 si daný lídr vede obstojně, samozřejmě vždy je prostor pro zlepšení, což mimochodem i sám přiznává. Lídr má realistický přístup k hodnocení sebe sama, který se shoduje s tím, jak ho vnímají i ostatní zaměstnanci společnosti XY. Lídr je pro svůj přístup k práci a ke společnosti velmi vážený jak mezi většinou svých kolegů, tak i u podřízených a nadřízeného.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Lídr, leadership, metoda 360° zpětné vazby, kompetence

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this bachelor thesis is to build an ideal model of a leader for company XY, to determine the competence deficit and, taking into account the built model, and then together with the proposal to formulate recommendations for its development and improvement of leadership effectiveness in company XY. The sub-objective is then to determine the current status and position of the given leader within the company and how he is perceived by his evaluators.

### 2. Research methods:

The theoretical-methodological part is based on the study of literature, professional and internet sources. The theoretical part is written in the form of a literature search from Czech and international literature, especially from the field of leadership. The practical part describes the requirements for leadership and leaders themselves in company XY, on this basis, together with connection of the knowledge obtained from the theoretical part, a proposal of an ideal profile was made, comparing the current and required competencies of the designated leader (360° feedback method + in-depth interviews). Finally, an evaluation of the identified competency deficit was then carried out, followed by the formulation of recommendations for further development of the selected leader and recommendations for company XY.

### 3. Result of research:

The elected leader was evaluated by five colleagues from other departments of XY, one direct supervisor, eight direct reports, three clients and last but not least, a self-assessment of the leader himself. A total of 18 respondents were contacted and all questionnaires were returned to the author of this paper completed, with optional comments for four of them. Respondents were presented with a total of 40 statements to which they could respond according to the options given - agree (4), rather agree (3), rather disagree (2), disagree (1) and cannot rate (0), where the criteria for a correct rating were explained. This is followed by in-depth interviews where questions for the leader were constructed based on the results of the 360° feedback analysis, and then interview questions were constructed with four other key staff members (evaluators) who work directly and indirectly with the leader to more accurately evaluate and identify the leader's shortcomings. It should be noted that the interviews confirmed the findings of the 360° feedback analysis. In the context of linking the results found by the analysis with the in-depth interviews, recommendations for the subsequent development of the leader in the form of internal and external training aimed at compensating for competence deficits - the development of his weaknesses, including quantification of the costs for individual training. For internal training, the hourly rates of the individuals doing the training or coaching are considered. External trainings were defined based on the development needs based on the analysis and interviews and selected based on the offer of external training companies. Finally, recommendations are also formulated for the company XY itself, which is advised to make sure that it develops its leaders in the right way and to fill in the identified gaps (incomplete requirements for leaders, digitalisation), as this will only benefit the company in the future.

### 4. Conclusions and recommendation:

In relation to the main objective, the 360° feedback method was used to identify the weaknesses of the chosen leader, specifically learning resilience, building diverse and effective teams, developing talent, focusing on long-term goals, self-awareness and collaboration with others. These weaknesses were subsequently confirmed during the interviews, which included the formulation of some development recommendations. These weaknesses of the leader were therefore used to reveal his competence deficit and according to them, the subsequent development was defined by means of training, both internal (drawing up an individual development plan, assigning a coach, video-learning and Hoshin training) and external (Leadership - inspirational leadership, Work team management and Cooperation with colleagues, Key to successful leadership and diversity in the team as a plus, not a minus) and teambuilding. It was then recommended for XY to expand its requirements for leaders to include the identified gaps.

For the sub-objective, it was in turn found that, given facts such as the original recruitment to a completely different position or taking into account the onboarding during the COVID-19 pandemic, the leader in question is doing a decent job, but of course there is always room for improvement, as he himself admits by the way. The leader has a realistic approach to self-assessment that is consistent with how other employees at XY perceive him. The leader is recognised for his approach to work and to the company is highly respected by most of his colleagues, subordinates and superior.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## KEYWORDS

Leader, leadership, 360° feedback method, competence

## JEL CLASSIFICATION

O15 Human Resources

O35 Social Innovation

C10 General

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Daniel Altera
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC02
Název BP:	Management procesu rozvoje lídrů a leadershipu ve společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část Vymezení základních pojmů, moderní formy a výzvy leadershipu, parametry kompetenčního profilu lídra, 360° zpětná vazba, metodika práce</li><li>3. Praktická část Představení společnosti XY, strategické požadavky na leadership ve společnosti, návrh ideálního profilu lídra v XY, provedení 360° zpětné vazby a hloubkových rozhovorů s určeným lídrem společnosti, kompetenční deficit a doporučení pro další rozvoj lídra a leadershipu ve společnosti XY</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• MAXWELL, C. J. <i>Rozvíjejte v sobě lídra 2.0</i>. Praha: Pragma, 2019. 288 s. ISBN 978-80-242-6360-1.</li><li>• MORGAN, J. <i>The Future Leader - 9 Skills and Mindsets to Succeed in the Next Decade</i>. New Jersey: John Wiley &amp; Sons, 2020. 320 s. ISBN 9781119518372.</li><li>• OWEN, J. <i>Smart Leadership: The Ultimate Handbook for Great Leaders</i>. London: Bloomsbury, 2023. 208 s. ISBN 9781399403788.</li><li>• PLAMÍNEK, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu</i>. Praha: Grada, 2018. 160 s. ISBN 978-80-271-0629-5.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 01. 02. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 01. 04. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 04. 2023</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

V Praze dne 26. 01. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
s, givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=KA-  
10393535  
Datum: 2023.01.27 16:47:36  
+0100

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Základní pojmy .....	3
2.1.1 Lídr .....	3
2.1.2 Leadership .....	4
2.1.3 Management .....	7
2.1.4 Manažer .....	8
2.1.5 Manažer vs. Lídr.....	9
2.1.6 Kompetence.....	10
2.2 Moderní formy a výzvy leadershipu .....	11
2.3 Parametry kompetenčního profilu lídra .....	13
2.3.1 Čtyři dimenze charakteru lídra .....	13
2.3.2 Top výzvy pro ideální lídry budoucnosti.....	14
2.4 360° zpětná vazba .....	15
2.5 Metodika .....	17
3 Praktická část .....	19
3.1 Představení společnosti XY .....	19
3.2 Strategické požadavky na leadership ve společnosti XY .....	20
3.3 Návrh ideálního profilu lídra ve společnosti XY .....	21
3.4 Výsledky 360° zpětné vazby a hloubkových rozhovorů .....	24
3.4.1 360° zpětná vazba.....	25
3.4.2 Hloubkové rozhovory .....	28
3.5 Shrnutí a doporučení .....	31
3.5.1 Interní školení a interní rozvoj .....	31
3.5.2 Externí školení.....	32
4 Závěr .....	34

Literatura

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Pět úrovní leadershipu .....	5
--	---

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Myšlení manažerů vs. Myšlení lídrů .....	9
Tabulka 2 Přehled hodnotitelů 360° zpětné vazby .....	25
Tabulka 3 Pravidla pro vyhodnocení dotazníku.....	26

## **Seznam grafů**

Graf 1 Příklad pavučinového grafu .....	16
Graf 2 Pavučinový graf – finální výstup 360° zpětné vazby.....	27



# 1 Úvod

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku leadershipu v rámci konkrétní společnosti. Jak uvádí Armstrong (2015, s. 379) vedení neboli leadership znamená schopnost inspirovat ostatní k tomu, aby v zájmu dosažení žádoucího výsledku ze sebe vydali to nejlepší. To také zahrnuje jejich rozvoj a komunikaci vize, která se týká budoucnosti, podněcuje lidi a upevňuje jejich angažovanost. Armstrong (2015, s. 381) dále uvádí, že se někdy mluví o tom, že lídři se spíše rodí, než tvoří. Rozhodně platí, že někteří výjimeční lidé najdou své uplatnění jakožto vizionáři, disponují přirozeným charisma a jsou schopni ovlivňovat ostatní.

Leadership je skloňovaný ve velké míře všemi společnostmi, ať se jedná o velkou či malou, státní či soukromou, nehledě na oblast působnosti. Proto je důležité k leadershipu přistupovat zodpovědně a cílevědomě. Pro všechny společnosti je velmi důležité nalézt opravdu dobré lídry a zároveň si je pak udržet. Pokud společnost disponuje více dobrými lidmi, je to pro ni výhodné z více důvodů. Dobří lídři mohou koučovat další budoucí dobré lídry a v rámci společnosti je pak možné uvažovat o její expanzi.

Hlavním cílem této bakalářské práce je sestavit ideální model lídra pro společnost XY, určit kompetenční deficit s přihlédnutím k sestavenému modelu a následně pak společně s návrhem formulovat doporučení pro jeho rozvoj a zlepšení efektivity leadershipu ve společnosti XY. Dílčím cílem je pak zjištění aktuálního stavu a postavení daného lídra v rámci společnosti a jak ho vnímají jeho hodnotitelé.

První částí této práce je teoreticko-metodologická část, v níž je stěžejní čerpání informací z literatury, jejíž seznam je uveden na konci práce. V rámci teoreticko-metodologické části je uplatněno členění do jednotlivých podkapitol. První podkapitola se zabývá základními pojmy, kterým je nutno porozumět dříve, než se čtenář ponoří do problematiky řešené v této práci, konkrétně se pak jedná o pojmy lídr, leadership, manažer, management, vysvětlení rozdílů mezi manažerem a lídrem. Někteří jedinci se domnívají, že rozdíl mezi manažerem a lídrem není žádný, pouze v názvu, jiní zase zastávají názor, že manažeři jsou ti, kteří rozhodují, jsou zodpovědní za své podřízené pracovníky, úkolují jimi sestavené týmy a vynucují kontrolu. Lídři jsou naopak jedinci, kteří jsou pokládáni za vizionáře, dokáží nadchnout a inspirovat další kolem sebe a zároveň je povzbuzují, není neobvyklé, že u nich dochází ke zpochybnění současnosti, protože vidí svět lepší, než je a jsou odhodláni ho ke svému obrazu vybudovat. Poslední bod první podkapitoly se zaměřuje na vysvětlení pojmu kompetence.

Druhá podkapitola popisuje moderní formy a výzvy leadershipu, kde jsou v rámci problematiky nastíněné metody, jež se používaly a byly žádoucí v minulosti, které se aplikují dnes a jaká je vize do budoucnosti. V rámci této podkapitoly dojde k seznámení se skutečností, že co bylo uplatňované dříve nyní již nestačí, nad rámec toho vznikly nové požadavky na lídry. Tyto požadavky jsou pak následně porovnávány v rámci praktické části se specifickými požadavky na leadership ve společnosti XY.

Od této podkapitoly pak dochází k přesunu k parametrům kompetenčního profilu lídra. Zde je uvedeno, že s některými vlastnostmi se člověk již narodí, ale některým se musí naučit. Ty, se kterými se již narodí jsou získávány automaticky a ty naučené je potřeba zautomatizovat, jinak by mohlo dojít k tomu, že při krizové situaci by šlo naučené chování či dovednosti stranou. Velmi důležité je také, aby si lídr uvědomoval, s jakým typem člověka zrovna jedná, protože ne všechny osobnosti jsou stejné a ke každému jedinci by měl volit individuální přístup, díky němuž dosáhne nejvyšší možné efektivity. V rámci této podkapitoly dochází k definici toho, jakými vlastnostmi a dovednostmi by měl lídr nejen do budoucna disponovat a případně si je rozvinout. Všechny tyto vlastnosti je i v případě zděděného talentu nutné následně rozvíjet, k jejich rozvoji dochází i na základě získaných zkušeností během působení jakožto lídr. Dále

jsou zde také uvedeny čtyři dimenze charakteru dobrého lídra, kterými jsou hodnověrnost neboli schopnost vzbuzování důvěry, sebeřízení, pokora a odvaha.

Další podkapitolou teoreticko-metodologické části je samotná metoda 360° zpětné vazby, která je pak následně aplikována v rámci praktické části. Nejdříve je však nutné se seznámit s tím, jak se v rámci této metodiky postupuje a co vlastně je díky ní možné zjistit. V této části je představeno, jakým způsobem dochází k aplikaci metody 360° zpětné vazby a při jakých příležitostech. Velmi zásadní je zachování anonymity respondentů a k výsledkům této analýzy je třeba přistupovat jakožto k důvěrnému dokumentu.

Poslední podkapitolou této části je metodika, která byla využita k psaní této bakalářské práce. Zdroje jsou citovány formou harvardského stylu, kdy je první uvedeno jméno autora a následně pak rok vydání případně stránka, z níž je obsah čerpán. V případě internetových zdrojů jsou pak v závorce uvedeny pouze roky vydání. Pro psaní práce bylo dodrženo pravidlo, že zdroje, z nichž docházelo k čerpání nejsou starší deseti let. Ke zpracování praktické části práce došlo k propojení vstupů a informací uvedených v teoretické části práce a dále ze vstupů a informací uvedených v některých podkapitolách praktické části popisující data z interních zdrojů společnosti XY.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena v první podkapitole na představení zvolené společnosti XY, která působí v oblasti automotive v okrese Mladá Boleslav. Zmíněná společnost si přeje zůstat v anonymitě po celou práci. Na základě toho pak umožnila autorovi této bakalářské práce detailně zkoumat, jakým způsobem je leadership v rámci společnosti vnímán a posuzován. V souvislosti se zvolením konkrétní společnosti XY je třeba konstatovat fakt, že autor této práce v dané společnosti pracuje a tímto mohl realisticky posoudit získané výsledky a následně pak jasně identifikovat kompetenční deficit daného lídra. Jsou zde uvedeny i hlavní hodnoty, které společnost XY zastává a vyžaduje, aby její zaměstnanci respektovali a v rámci svého jednání uplatňovali. Další podkapitolou pak jsou již konkrétní strategické požadavky na leadership v rámci zvolené společnosti XY a rozšířené o požadavky plynoucí z teoretické části práce. Tyto požadavky pak úzce souvisí s následující podkapitolou, která modeluje ideální profil lídra na základě spojení znalostí získaných při psaní teoretické části a specifických požadavků společnosti XY. Další podkapitolou jsou výsledky analýzy 360° zpětné vazby a hloubkových rozhovorů. V rámci této podkapitoly je představen zvolený lídr společnosti a náplň jeho práce. Výsledek 360° zpětné vazby je pak vizualizován pomocí pavučinového grafu (kde přehlednou tabulku pro jednotlivé okruhy a skupiny hodnotitelů lze nalézt jakožto Přílohu 3), který je pak následně popsán. Vyhodnocení jednotlivých tvrzení jsou vizualizovány formou grafů v rámci příloh, z nichž lze na první pohled určit kolik jedinců v rámci dané skupiny a jak hodnotilo (Příloha 2). Samotný dotazník se sestavenými tvrzeními na něž respondenti odpovídali je taktéž možno nalézt v přílohách, konkrétně jako Přílohu 1. Další částí této podkapitoly pak je zhodnocení hloubkových rozhovorů, kde použité otázky jsou uvedeny v Příloze 4. Poslední podkapitola této části je věnována shrnutí a doporučení k následnému rozvoji lídra, který byl pro tuto analýzu zvolen a zároveň jsou tyto doporučení formulována i jako návrh pro efektivnější leadership v rámci společnosti XY.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce je zaměřena v první podkapitole na vymezení základních pojmů, s nimiž je nutno se seznámit, jelikož budou čtenáře provázet celou prací. V následující podkapitole jsou popsány moderní formy a výzvy leadershipu, které umožňují nahlédnutí do problematiky toho, co se uplatňovalo v minulosti, co se uplatňuje v současnosti a jaké jsou předpoklady, očekávání a doporučení pro budoucí lídry. Jako další podkapitola jsou uvedeny parametry kompetenčního profilu lídra, v níž je možné zjistit, jakými vlastnostmi by měl dobrý lídr disponovat či se v nich případně rozvíjet. V rámci další podkapitoly je vysvětlena analýza metodou 360° zpětné vazby, která je pak následně uplatněna v rámci praktické části této práce. V poslední podkapitole je popsána metodika práce, pomocí níž je vypracována tato bakalářská práce.

### 2.1 Základní pojmy

V této podkapitole jsou vysvětleny základní pojmy, jež provází celou tuto práci a porozumění těmto pojmům je nezbytné pro pochopení souvislostí v následujících kapitolách a částech této bakalářské práce. Dochází zde k představení pojmů lídr, leadership, management, manažer, k vysvětlení rozdílů mezi manažerem a lídrem a v neposlední řadě je vysvětlen i pojem kompetence včetně řešeného kompetenčního deficitu.

#### 2.1.1 Lídr

Owen (2023, s.4) uvádí, že lídr je člověk, který pomáhá ostatním dostat se tam, kam by se oni sami nedostali. Být úspěšným lídrem, bez potřebných znalostí a jistých předpokladů je velmi obtížné, až nemožné. Proto je potřeba lídra profilovat, dál ho rozvíjet, dát mu potřebné znalosti a zvýšit tak jeho potenciál. Hrinterim.cz (2021) pak definuje lídra následujícím způsobem: Lídrem se člověk nenarodil, ale stává se jím postupně na základě nabytých zkušeností (životních i pracovních), na základě vzdělání a získaných znalostí. Dále uvádí, že velkou roli hrají i osobní vzlety i pády, jež jsou nepřenositelné a nelze je získat ani na základě například školení, člověk si jimi musí projít sám. Tento fakt pak podporuje i Urban (2017, s. 134), který tvrdí, že se jedinec nemusí v roli lídra narodit. Ti, jenž se s předpoklady nenarodili, jsou lehce omezení, nicméně si tyto schopnosti si během praxe mohou zdokonalit, případně nově vytvořit. Morgan (2020, s. 24) uvádí, že lídr je někdo, kdo má schopnost vidět, že něco může být lepší než tomu tak v současnosti je. Disponuje schopností shromáždit lidi a zároveň je přesvědčit, aby se posunuli k lepší vizi, může přijít s plánem na vytvoření a realizaci této vize a přitom staví lidi na první místo. Server Businessinfo.cz (2018) k tomu uvádí, že lídři jsou lidé, kteří určují cestu, postupně prochází od jednoho milníku k druhému a zároveň vedou ostatní, zatímco dokončují přidělené úkoly a pomáhají přinést změny. Je tedy jasné, že leadership je nástrojem pro dosažení žádoucích společenských změn.

Tamkinová a kol. (2010 in Armstrong, 2015, s. 724), která zmiňuje výzkum, který byl provedený britskou společností Work Foundation z pravidla souhlasí s Bartákem (2023, s. 70 - 71), který uvádí, že by vedoucího pracovníka mělo charakterizovat následující:

- Globální myšlení neboli jeho komplexnost (přemýšlení v souvislostech);
- Prozákaznický přístup a orientace na výsledky (přesun od objemových ukazatelů k orientaci na potřeby zákazníka – množství, kvalita, čas, dostupnost);

- Proaktivita (předvídání nastávajících potřeb zákazníka);
- Rozvoj talentu (neméně důležitý je i rozvoj vlastní);
- Socializace a komunikativnost (na jejichž základě buduje vztahy, motivuje, přesvědčuje a získává ke spolupráci své spolupracovníky);
- Kooperace a participace (zahrnuje motivaci druhých ke spolupráci, využití podnětů spolupracovníků k optimalizaci řízení a rozhodování);
- Vizionářství (důležitou roli hraje charisma vůdce, přesvědčit druhé o dosažitelnosti náročných cílů a jejich získání k aktivní spolupráci).

Toto je výčet vlastností, kterými by měl ideální lídr disponovat a stávají se součástí ideálního profilu lídra, který bude podrobněji řešen v rámci následujících podkapitol teoretické části a následně pak také v rámci praktické části této práce.

Jak uvádí Zhuo (2020, s. 162), při náboru lídrů je třeba provádět průzkum předem, jelikož jeho nábor do týmu představuje velkou investici. V případě, že se najme špatný lídr je to větší problém než při náboru řadového zaměstnance, neboť lídr ovlivňuje více zaměstnanců. Pokud se nabere lídr, který nesdílí stejné hodnoty jako společnost, může se stát, že si bude vybírat podřízené, kteří se do společnosti nehodí. Proto je žádoucí výběr vhodných kandidátů na vedoucí pozice neuspěchat, je třeba si i zároveň ujasnit, jaký kandidát je na danou pozici skutečně vhodný. Nejjednodušší způsob je promluvit si s větším množstvím potenciálních kandidátů a případně i s těmi, kteří jsou s obsazovanou pozicí seznámeni. Zvláště pokud osoba, která nabírá danou pozici nezná, musí věnovat velký čas přípravě, aby pochopil, kdo je pro něj skutečně vhodný kandidát a případně požádá někoho, kdo je s danou pozicí obeznámen o pomoci s posouzením uchazečových dovedností nutných pro danou pozici lídra. Jako příklad skvělého lídra uvádí Morgan (2020, s. 24) Jima Kavanaugha, jenž je generálním ředitelem společnosti World Wide Technology, tato společnost poskytuje technologické služby, disponuje více než 5 000 zaměstnanci a sídlí v Missouri. Server Glassdoor ho označil za jednoho z nejlepších generálních ředitelů a jeho společnost je již několik let uznávána jako skvělé místo pro práci. Jim má radu pro současné i budoucí lídry: *„Jako vůdce musíte být ochotni kopat do detailů, ale také musíte být schopni ustoupit a podívat se na věci z 30 000-stopového pohledu. Pokud sedíte na vrcholu hory nebo jste orel, který se dívá na věci a zkoumá, co se děje, máte dobrý přehled o tom, co se děje. Zeptejte se sami sebe, jaké jsou nejdůležitější věci ve vztahu k vaší organizaci? Čeho se snažíte dosáhnout? Jak chcete, aby se lidé chovali? Co chcete dodat? A jak působíte?“*

## 2.1.2 Leadership

Dle Morgana (2020, s. 24) lze leadership definovat jako spojení obchodní bystrosti s lidskostí. Lídrům doporučuje, aby začali s tím, že budou vše ovlivňovat tak, aby fungovalo vše pro ně a jejich společnost. Owen (2023, s. 4) dále doplňuje, že leadership není o tom, jaký má lídr titul, ale o tom, co dělá a představuje. Několik lidí s velkými tituly, jako CEO, prezident či premiér v tomto testu selhali: Necháávají se unášet svým postavením a tituly, než aby vedli ostatní. Zároveň na nižších postech v organizaci je mnoho pracovníků, kteří vedou ostatní. Člověk, který je vedoucí týmu a hledá nové možnosti spolupráce pro svůj tým, potom je vůdce.

Jak uvádí Maxwell (2019, s. 16) *„Vůdcovství je vliv. Tak to je – nic víc, nic má.“*. Aby mohl být jedinec vůdce, musí mít své následovatele. Jak uvedl v jednom rozhovoru James C. Georges (1987 in Maxwell, 2019), zakladatel a prezident PAR Group *„Co je leadership? Zapomeňte na chvíli na morální souvislosti, a dospějete k jediné definici: Leadership je schopnost získat stoupence.“* Kdokoli, kdo je schopný přimět ostatní, aby jej následovali, je vůdce, přičemž

nehraje roli, zda ostatní přiměje v dobrém či zlém. Pohlédneme-li do historie, je možné se setkat s mnoha velkými vůdci – Ježíš Nazaretský, Martin Luther King jr. či Winston Churchill, dokonce i Adolf Hitler (jenž byl v roce 1938 jmenován mužem roku), nebo Usáma bin Ládín. I přes to, že se jejich hodnotové systémy, schopnosti i cíle výrazně lišili, každý z nich byl schopný přimět své stoupence k následování, všichni byli vlivní a vliv je počátkem skutečného leadershipu.

Maxwell (2019, s. 21) na základě zkušeností s leadershipem a pozorováním lídrů sestavil pět úrovní leadershipu, které jsou znázorněné na Obrázku 1. Představuje model vlivu, jenž má pomoci lépe porozumět dynamice leadershipu a je mapou, které se může lídr v rámci svého rozvoje řídit. S těmito úrovněmi se ztotožňuje i Jančíková (2016).

Obrázek 1 Pět úrovní leadershipu



Zdroj: Maxwell , 2019, s. 21.

### 1. Úroveň: Pozice

Maxwell (2019, s. 22) uvádí, že se jedná o nejzákladnější úroveň leadershipu. Pozice představuje leadership ještě předtím než lídr skutečně vyvine reálný vliv na ostatní, které řídí. V minulosti lidé následovali lídry již jen proto, že měli nějaký titul, pozici či autoritu. Jančíková (2016) dodává, že lídři na této úrovni se opírají o pravidla, směrnice či předpisy. Maxwell (2019, s. 22) dále uvádí, že v současné době to již není tak obvyklé, dnes lidé lídry, kteří mají určitou pozici následují jen proto, že musí. Lidé, kteří byli do pozice jmenováni, disponují autoritou, která však nepřesahuje jejich popis práce. Lídři, jenž zastávají určitou pozici, mají

k ní přidružená práva, mají například právo si vynutit pravidla či říkat ostatním, aby se věnovali své práci. Mají právo uplatňovat takovou moc, kterou jim jejich pozice přináší. Jančíková (2016) tvrdí, že je možné se z dané úrovně posunout například tím, že se bude daný lídr zaměřovat na vizi či rozvíjením leadershipu.

## **2. Úroveň: Svolení**

Jak uvádí Maxwell (2019, s. 25-26) pokud je někdo lídrem, ostatní pro něj pracují i přes to, že nemusejí – toto je podstatou druhé úrovně leadershipu. Jančíková (2016) k tomuto uvádí, že na této úrovni se nachází lídři, kteří mají rádi své podřízené, poznává je a tvoří s nimi dobré vztahy. Maxwell (2019, s. 26) pokračuje s tím, že podstatné je si uvědomit to, že skutečný vliv se rodí v srdci, nikoli v hlavě. Lídři, kteří dosáhli této úrovně a jsou v ní úspěšní, věnují svůj čas a energii potřebám a přáním zaměstnanců, které má ve svém týmu.

## **3. Úroveň: Produkce**

Dosáhnout úspěchu v prvních dvou úrovních je schopný téměř každý lídr. Na třetí úrovni se nachází lídři, kteří uvádí věci do pohybu a pomáhají členům svého týmu plnit jejich zadané úkoly a společnými silami tak dosahují výsledků (Maxwell, 2019, s. 27). Jančíková (2016) s tímto souhlasí a uvádí, že lídři, kteří dosáhli této úrovně mají důvěru a vliv. Maxwell (2019, s. 27) i Jančíková (2016) se dále shodují na tom, že společnosti se pak začíná opravdu dařit, to se projevuje následovně: produktivita stoupá, lidé dosahují stanovených cílů, zisky společnosti stoupají, fluktuace zaměstnanců je nízká a motivovanost naopak vysoká, posiluje se morálka a loajalita v týmu je na vzrůstu. Společnosti, jejichž lídři ovládají první tři úrovně leadershipu bývají velmi úspěšné.

## **4. Úroveň: Rozvoj lidí**

Jančíková (2016) uvádí, že lídři, kteří se nachází na této úrovni produkují další lídry. S tímto tvrzením je možné se setkat i u Maxwella (2019, s. 29-30), který k tomu uvádí následující: Lídři se nestávají skvělými na základě své moci, ale díky schopnosti podněcovat ostatní. Pokud chce lídr za sebou ponechat něco trvalého, jeho hlavním úkolem je rozvíjet ostatní – napomáhat jim rozvíjet a naplnit jejich potenciál, vykonávat zadané úkoly efektivněji a dopomocť jim, aby se lídry stali i oni. Rozvoj lidí má několikanásobný efekt. V případě, že lídři rozvíjí ostatní, týmy a společnosti postoupí na zcela novou úroveň. Dochází pak k tomu, že jeden tým rozvíjí dostatečný počet lídrů na to, aby mohly tvořit další týmy. Jedna divize či lokalita jsou schopni vyprodukovat dostatek lídrů na to, aby vznikaly další. Z důvodu, že všechno začíná a končí leadershipem, důsledkem většího počtu kvalitních lídrů je vždy kvalitnější společnost.

## **5. Úroveň: Vrchol**

Jak Maxwell (2019, s. 33), tak Jančíková (2016) se plně shodují na tom, že se jedná o poslední úroveň leadershipu, jejíž podstatou je reputace a této úrovně dosáhne opravdu málokdo. Lídři na vrcholu jsou známí i mimo svou společnost, kde působí, ale také mohou být v povědomí ostatních mimo svůj obor, zemi či se o něm mluví dokonce i po jeho smrti. Maxwell (2019, s. 33) uvádí příklady těchto lídrů Nelson Mandela, který této úrovně dosáhl v umění vládnout či Jack Welch v byznysu. Na 5. úrovni není možné respekt ostatních vyžadovat nebo dokonce vynucovat, respektu se lídrovi musí dostávat svobodným rozhodnutím ostatních, takže to nelze mít pod kontrolou.

### 2.1.3 Management

Management je v současné době velmi významným fenoménem. Jeho počátky sahají již do daleké historie, avšak jeho prudký růst a vývoj se pojí s rozmachem industriálních společností a přechodem do doby poindustriální. Pojem management byl poprvé použit v Americe, aktuálně je však znám po celém světě a běžně se využívá i bez překladu. Management jako pojem se dělí do tří kategorií dle jejich významu, konkrétně jsou to tyto: proces řízení, řídicí zaměstnanci nebo je to souhrn znalostí o řízení (Blažek, 2014, s. 12). Autor dále uvádí, že pojem management se nahrazuje českým slovem řízení. S tímto souhlasí i Hálek (2016, s. 9) a dodává, že v podnikové oblasti se používá hojně i název control, který lze v překladu chápat jako řízení či kontrolu. Blažek (2014, s. 12) doplňuje, že řízení pak lze pochopit i v širším významu, příkladem může být třeba oblast kybernetiky, v níž je pojem řízení určitě obsáhlejší než samotný pojem management. Řízení prostupuje napříč rozličnými systémy (technickými či společenskými), management se soustředí na řízení v rámci společností. Jedná se o specifický typ řízení – řízení skupin a jedinců v prostředí, jejichž vytvoření je za konkrétním účelem.

Existuje nesčetné množství definic managementu, avšak pro účely této práce budou uvedeny následující dvě:

Autory první z nich jsou Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997 in Blažek, 2014, s. 12): „*Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“ Druhou definoval Wehrich (1993 in Blažek, 2014, s. 12): „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“

Blažek (2014, s. 12–13) zdůvodňuje existenci tolika různých vymezení pojmu management tím, že se jedná o velmi složitý a těžce uchopitelný proces, každé z nich totiž obsahuje pouze určitou část, ale ani jedno z nich ho nedefinuje jako celek. Obdobné je to při specifikaci, z čeho je management složen, v literatuře je možné se setkat s různým dělením a mnoha obměnami.

Nejfrekventovaněji se používá jakožto pojetí manažerských pravomocí, jenž vymezil H. Fayol již v roce 1916 jakožto plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování. V dnešní době jsou manažerské funkce formulovány následovně - samozřejmě, jak již bylo uvedeno dříve, existuje řada různých modifikací (Hálek, 2016, s. 32; Wehrich, 1993 in Blažek, 2014, s. 13).

:

- plánování – určení budoucích cílů a postupu;
- organizování – zabezpečení zdrojů a podmínek pro realizaci;
- příkazování – úkolování a dávání instrukcí podřízeným;
- koordinace – propojení činností spolupracovníků;
- kontrolování – ověřování si shody plánů a skutečností.

Dalším pojetím, který Blažek (2014, s. 13) uvádí, je pojetí kritických faktorů úspěchu, ten reprezentuje v porovnání s předchozími zcela jiný přístup. Soustředí se na určení faktorů, jenž jsou klíčové pro udržitelná pokroky společností. Jak tomu bylo i u předešlých pojetí, i v tomto případě je celá řada obměn, z nichž Blažek vybral pojetí 7S. Hálek (2016, s. 38) upřesňuje původ této metodiky, která vychází z empirických poznatků společnosti McKinsey. Jde o tyto uvedené faktory, jenž jsou na sobě navzájem závislé:

- strategie;
- struktura;

- spolupracovníci;
- systémy managementu;
- sdílené hodnoty;
- styl managementu;
- schopnosti.

Blažek (2014, s. 14) tvrdí, že uvedená pojetí je možné z exaktního pohledu určit jako jednovýznamové, v teorii a praxi jsou v rámci managementu hojně využívány a zároveň jsou velmi užitečné. Lze však konstatovat, že žádné z uvedených pojetí nenaplnuje potřebu celkového definování pojmu a uspořádanosti. To znamená, že pokud dojde k součtu výše zmíněných složek neutváří jeden celek beze zbytku, dělení je pak uváděno pouze v jedné rovině, přitom reálně nebývá pouze jedna podmínka, ale bývá jich více a podmínky dělení nejsou jasně definované.

#### 2.1.4 Manažer

Plamínek (2018, s. 160) konstatuje, že manažeři zastávají ve společnostech klíčovou roli. Jsou to právě oni, kdo utváří přemostění mezi myšlenkami a činy, uvádějí myšlenky lídrů k životu díky kompetentnímu řízení práce vykonavatelů. Není nutné, aby dobrý manažer byl velkým myslitelem, důležitá je především jeho schopnost přimět své podřízené se pohnout k požadovaným činům. Zhuo (2020, s. 25) dodává, že úkolem manažera je dosažení lepších výsledků na základě spolupracující skupiny lidí. Autorka dále uvádí (Zhuo, 2020, s. 33–34), že manažeři jsou posuzováni podle výsledků, kterých dosáhne jím vedený pracovní tým. Z toho vyplývá, že úkolem manažera je dělat vše, co napomáhá k jeho úspěchu. V případě, že v týmu chybí klíčové dovednosti, je třeba zajistit například vhodnými školeními či zaměstnáním nových členů, kteří chybějící dovednosti mají. Může se stát, že lidé nevědí, co mají dělat, v takovém případě je na manažerovi, aby sestavil plán. Velká část náplně práce manažera není nijak zajímavá, ale jelikož je důležitá a je třeba ji vykonat, tak pokud to neudělá nikdo jiný, zbyde na něj. Právě z tohoto důvodu je klíčovou vlastností dobrých manažerů přizpůsobivost. Pokud se jeho tým v průběhu času mění (například odchod či příchod nových lidí, vývoj procesů nebo posunem cílů), mění se i každodenní činnosti daného manažera.

Blažek (2014, s. 14-15) uvádí, že manažery lze rozčlenit do tří souborů dle stupně řízení, a to následovně:

- **Manažeři první linie**, jsou zde zařazeni řídicí zaměstnanci na nejnižší úrovni, v oblasti obchodu se jedná o vedoucího prodejny, ve výrobní společnosti pak o mistra či vedoucího dílny. Manažeři na této úrovni jsou v přímém kontaktu s výkonnými zaměstnanci, kde může být velmi odlišná náplň práce jejich podřízených.
- **Střední manažeři**, představují stále ještě poměrně velkou a velmi rozlišnou skupinu vedoucích zaměstnanců, jejich pozice se nachází mezi manažery první linie a vrcholovými manažery a působí jako nositelé informací mezi nimi navzájem.
- **Vrcholoví manažeři** neboli top management řídí společnost jako celek a mimo společnost ji reprezentují v rámci komunikace s vlastníky, nadřízenými orgány, tak také s dalšími neméně důležitými subjekty, kterými jsou například zákazníci, dodavatelé, stát či banky.



### 2.1.5 Manažer vs. Lídr

Owen (2023, s. 9) uvádí, že lídři se od manažerů liší, Jančíková (2016) dodává, že se tyto pojmy v rámci českého jazyka často zaměňují i přesto, že je jejich význam zcela odlišný, význam slov leadership, který znamená vedení a management představující řízení byly představeny během předchozích oddílů této podkapitoly. Owen (2023, s. 9) pokračuje s tím, že těžká práce manažerů spočívá v tom, že udržují a zlepšují to, co zdědili od předchozího manažera. Lídři nejen udržují to, co zdědili, ale vytvářejí zcela nové dědictví a pomáhají lidem tam, kam by se sami nedostali. Místo toho, aby pracovali s realitou současnosti, tak jí zpochybňují, chtějí vytvářet budoucnost, ne udržovat minulost.

Owen (2023, s.9) uvádí, že pro společnosti je stěžejní mít ve vedení způsobilé manažery, se schopnostmi „řídít“ a způsobilé lídry, se schopnostmi „měnit“. Protože když mají všichni tendenci vést, může nastat chaos neustálé revoluce. Když nemáte žádné vůdce, firma bude jednoduše chátrat a nebude se jí dařit. Lídři i manažeři se navzájem potřebují, musí si rozumět a také spolupracovat. Velmi zajímavou otázkou se pak zabývá Morgan (2020, s.24-25), který řeší, co je to, co z někoho dělá lídra a z někoho manažera? Někteří tvrdí, že rozdíl mezi lídry a manažery je pouze významový, jiní zase říkají, že se jedná o dva naprosto odlišné typy lidí. Obvykle se předpokládá, že manažeři jsou ti, jenž rozhodují, jsou odpovědní za své podřízené, delegují úkoly, sestavují týmy, vynucují kontrolu. Lídři jsou naopak ti, o kterých existuje přesvědčení, že jsou vizionáři. Jsou to jedinci, kteří inspirují, motivují a povzbuzují ostatní. Zpochybňují současnou realitu, vidí lepší svět a jsou odhodláni jej vybudovat. Ale proč jsou tito dva tak odlišné a separované osoby? Neměl by někdo, kdo je zodpovědný za ostatní, schopen vyniknout v obou těchto oblastech? Autor pevně věří, že kdokoli uvnitř společnosti může být lídrem, ale manažeři být lídry musí.

Jak Owen (2023, s. 9) uvádí dále, vedení není pouze soubor dovedností, ale je to i způsob myšlení. Zkušený lídr si s jistotou povede lépe než nezkušený, za předpokladu, že jsou všechny podmínky srovnatelné (ale ty bývají stejné jen velmi zřídka). Jako rozdíl mezi skvělým manažerem a skvělým lídrem se často ukazuje rozdílný způsob myšlení a uvažování. Oba mohou být stejně kvalifikovaní, ale pouze vůdce je připraven zakročit ve chvílích krize, riskovat a postavit se aktuálnímu stavu věcí. Srovnání myšlení manažerů a lídrů je možné vidět na Tabulce 1.

Tabulka 1 Myšlení manažerů vs. Myšlení lídrů

<b>Myšlení manažerů</b>	<b>Myšlení lídrů</b>
zachovat dědictví	vytvářet nová dědictví
udržovat a zlepšovat	narušit a změnit
zaměření na dokonalost	nalezení nových směrů pro práci
splnit cíle	splnit poslání
vypořádat se s dnešní realitou	vytvořit budoucnost
být rozumný	být (selektivně) nerozumný
krize jako risk	krize jako příležitost

Zdroj: Owen, 2023, s.10 - vlastní zpracování

Owen (2023, s.10) uvádí, že všichni lidé mají sny o tom, co by mohli dělat nebo čím by mohli být. U těchto snů se nezřídka stává, že zaniknou již při první konfrontaci s realitou, kde důvody můžou být následující: příliš vysoká rizika, vyžaduje příliš mnoho času a úsilí a mezitím je

třeba vykonávat jiné aktivity. Nestačí pouze snít, je nezbytné se také odvážit jednat a pro daný sen začít něco dělat. Morgan (2020, s. 25) dále konstatuje, že slova, která lidé používají v práci i v životě, jsou velmi důležitá, a proto by se mělo přestat používat slovo „manažer“ úplně. Změnilo se ve slovo s negativním významem, tak proč ho používat? Nikdo nechce být řízen a ve skutečnosti mnozí manažeři ani nechtějí být nazýváni manažerem. Každý se může stát lídrem, důležité je pochopit, jaké spolupracovníky vede. Může například vést sám sebe, můžete vést malý tým, oddělení nebo celou organizaci. S tím přichází upozornění, nejedná se pouze o změnu názvu nebo titulu, jedná se o změnu dovedností a myšlení. Na základě výzkumu společnosti Deloitte, jenž zkoumala více než 5 000 zkušených pracovníků ve Spojených státech a 72 % uvedlo: „*Potřebujeme novou definici toho, co je ‚lidr‘ v dnešním světě*“ (Deloitte in Morgan, 2020, s. 25). Je nutné předpokládat, že do budoucna se číslo ještě zvýší a pro špatné lídry nebude již na pracovním trhu místo.

### 2.1.6 Kompetence

Z lingvistického pohledu je kompetence definována jako schopnost jedince chovat se určitým způsobem. Vlastní chování jedince je dosti komplikovaný celek, do něhož se promítají hodnoty, motivy, postoje, dynamika osobnosti daného jedince, a proto je kompetence velmi složitý pojem a není jednoduché určit, co přesně pod něj patří a co už nikoliv (Bartoňková, 2015, s. 84).

Plamínek (2018, s. 157) uvádí, že kompetence se může jevit jako slovo mnoha významů. Používá se například pro vyjádření oprávnění, autor uvádí příklad, že o kompetence v tomto slova smyslu bojují ministerstva, protože každá další kompetence pro ně znamená více financí, více zaměstnanců a větší vliv. Stejně slovo je známé také v managementu, kde je jeho význam chápán jako způsobilost. Jedinec, jenž je kompetentní, je způsobilý k nějakému výkonu práce. Každá další kompetence rozšiřuje odbornost a možnosti zadání úloh, jež může daný jedinec vykonávat. Je známé, že o potenciálu lidí podávat výkon rozhodují oprávnění i způsobilost dohromady. Lze tedy říci, že jedinec je kompetentní k výkonu v případě, že jej podat chce a umí (je způsobilý) a zároveň je-li mu umožněno ho podat (je oprávněn). Barták (2023, s. 71) k tomu přidává, že lze pozorovat, hlavní rozdíl od původní klasické kompetence je manažera či lídra umožňovaly vykonávat věci (předem dané) správně, kompetence v rámci nového pojetí obsahují předpoklady manažerské, odborné i sociální umožňují vykonávat správné věci (a zároveň také správně). To pak má přímý vliv na konkurenceschopnost společnosti na trhu a také na úspěšnost samotného lídra či manažera. Jarošová et al. (2017, s. 21) uvádí, že kompetence v pojetí leadershipu je vnímána jako soubor osobních předpokladů jedince (znalostí, schopností a dovedností) pro úspěšné vykonání určitého pracovního úkolu a projevuje se v úrovni výkonu jedince.

Barták (2023, s. 71) dále uvádí, že řízení dle kompetencí vychází ze způsobilosti lídra, jejich využití a rozvinutí v zájmu cílů společnosti je ovlivněno mnoha faktory, které se dělí na subjektivní (chtít) a objektivní (moci). Osobní kompetence jsou jakýmsi vstupem, jenž umožňuje posoudit jeho potenciál budoucího chování a jednání pro zastávání dané funkce ve společnosti. Funkční kompetence jsou pak výstupem neboli souborem znalostí a dovedností jimiž disponuje mu umožňují vykonávat svěřené úkoly na požadované úrovni. Autor toto téma zakončuje prostou triádou: jedná se o umění promluvit, umění pochopit a schopnost a ochotu pomoci.

V rámci bakalářské práce je možné setkat se s pojmem **kompetenční deficit**, který v rámci ní chápat jakožto nedostatek v dané oblasti, který je nutný podrobit následnému rozvoji v oblasti, kde deficit vznikl. Podrobněji se tomuto pojmu bude věnovat praktická část, kde dojde ke stanovení kompetenčního deficitu zvoleného lídra a formulování doporučení na jejich odstranění.

## 2.2 Moderní formy a výzvy leadershipu

V rámci této podkapitoly je možné zjistit, že to, co v minulosti bylo dostačující, v současné době již nestačí a otázkou zůstává, kde se požadavky na leadership budou nacházet za dalších 30 let. Existují domněnky, že požadavky budou daleko větší než tomu tak je v současnosti avšak nikdo nemůže říct, jak tomu skutečně bude, doporučení pro budoucí lídry jsou formulované v rámci této podkapitoly. Protože situace se v této problematice velmi rychle rozvíjí, je třeba, aby se tomu společnosti přizpůsobily a v rámci nich docházelo k pravidelným aktualizacím jejich požadavků v oblasti leadershipu. Přehled těch nejaktuálnějších ve společnosti XY lze nalézt v podkapitole 3.2.

Barták (2023, s. 69) uvádí, že v minulosti byl vzorovým typem lídr, který naplňoval následující představy: autoritativní, disciplinovaný a disciplínu vyžadující, přesný a důsledný, plnící (za pomoci svých podřízených) své úkoly naprosto přesně dle zadání, v daný čas, v požadovaném množství a kvalitě. Morgan (2020, s. 48) na toto tvrzení navazuje a uvádí, že to, co tradičně fungovalo pro lídry v minulosti, již v budoucnosti fungovat nebude a to, co funguje v budoucnu, se velmi rychle změní. Avšak Barták (2023, s. 69) dodává, že pouze toto na zvládnutí vedení a řízení lidí v rámci neustálého procesu změn již nestačí. Mezi nové požadavky přibyla například orientace na cíl, komunikační schopnosti a dovednosti, velkou roli hraje schopnost inspirovat a motivovat sebe i druhé, řídit interakce mezi jedinci, orientace se na potřeby zákazníků a následné jejich uspokojování, dále je zcela nezbytná odvaha vést a také rozhodovat. Toto podporuje i Morgan (2020, s. 26) zastává tvrzení, že společnosti nejsou nadále pouze místem, kde se zaměstnanci ukážou, jen proto aby dostali výplatu a udělali svojí práci. Většina lídrů je na tuto podobu současného světa zvyklá, svět a byznys se neustále rychle mění, což nutí k položení dvou zásadních otázek: Bude leadership v příštím desetiletí odlišný než dnes, pokud ano, jak? Morgan (2020, s. 26) položil tuto otázku generálním ředitelům a výsledkem jsou dva protichůdné názory, z nichž pouze malá část zastává názor, že se leadership změní k nepoznání, většina pak uvedla, že v podstatě zůstane stejný jako je dnes. Většina uvedla, že leadership bude založen na základech již existujících principů a myšlenek, stejně jako vize a schopnost tuto vizi realizovat. Budoucí lídři budou muset na těchto základech stavět a budovat si nový souhrn dovedností a myšlení. Ke změně leadershipu dochází opravdu rychlým tempem a v současnosti pravděpodobně nemusí být dobrým lídrem ten, kdo byl dobrým lídrem před 25 lety.

Dell (2017 in Morgan, 2020 s.26) ve spolupráci s Institutem pro budoucnost předpovídá, že 85 % pracovních míst v roce 2030 ještě není vynalezeno. Morgan (2020, s.26) dále uvádí, že generální ředitelé společností velice zajímá, jak rychle se svět mění, zajímají je také schopnosti jejich společností se daným změnám přizpůsobit. Toto je platné pro všechny aspekty podnikání, ačkoli technologie jsou velkou oblastí, na níž se společnosti zaměřují. Praktiky uplatňované na pracovišti v minulosti se stávají zastaralé, stejně tak tomu je i s technologiemi, které se v průběhu let rychle vyvíjí a objevují se tak nové a nové. Autor dále konstatuje, že i požadavky zákazníků se vyvíjejí, konkurence je doslova na každém rohu, navíc k tomu všemu většina společností nemá správné lidi, kteří by byli schopni vést v tomto novém světě práce. Role leadershipu je mnohem více zaměřena na to, co přichází, a přimět lidi v celé společnosti změnit zaběhlé modely a neustále je vylepšovat. Došlo tedy k zásadní změně toho, jaká je role lídra, a to ještě důležitější bude, jak bude tento vývoj pokračovat.

Barták (2023, s. 69) uvádí, že personální řízení se bude stále více zaměřovat na permanentním vzdělávání, rozvoj a motivaci zaměstnanců. Je velmi důležité, aby se současný lídr orientoval v dnešním turbulentním prostředí na efektivitu a zároveň včas a adekvátně reagoval na přicházející změny. Případně pak i změny předvídal, nacházel v nich příležitosti. Jedná se o trvalý proces, který umožňuje nabídnout správné znalosti správným lidem v pravý čas, a tak zabezpečuje předstih nárůstu firemních znalostí před rychlostí změn, které probíhají v rámci

tržního prostředí. Morgan (2020, s. 48) toto tvrzení podporuje uvedením výsledků nedávného průzkumu mezi absolventy nejlepších mezinárodních škol se zaměřením na obchod byl rychlý rozvoj technologie a digitalizace hodnocen jakožto největší hrozba, které čelí budoucí lídři globálního obchodu. Jakoukoli změnu lze považovat za hrozbu nebo příležitost, záleží na úhlu pohledu. V mnoha případech je změna, kterou lidé prochází považována za dobrou, ale i přesto v některých jedincích vyvolává úzkost. Může to být způsobeno tím, že každý den je jiný. Je třeba se do toho opřít, přijmout to a nenechat se vyděsit.

Morgan (2020, s.48) uvádí důsledky, které z toho pro vůdce vyplývají a formuluje doporučení pro budoucí lídry:

- často experimentovat a testovat nápady;
- čelit novým výzvám než setrvávat na současném stavu;
- přijmout nejistotu a nenechat se řídit strachem při rozhodování;
- obklopit se lidmi, kteří jsou chytřejší a schopnější je než samotný lídr;
- dát možnost všem zaměstnancům nehledě na jejich úroveň či roli sdílet nápady, řešit problémy a identifikovat příležitosti;
- budovat spojení s jednotlivci a společnostmi;
- znovu zrevidovat své pravděpodobně již zastaralé zásady, postupy a pravidla na pracovišti;
- zaměřit se na rozvoj komunikace a spolupráce napříč týmy a lokacemi;
- věnovat pozornost trendům, které ovlivňují odvětví, ve kterém lídr působí;
- pochopit, že toto je nový normál společnosti a kariéra.

Jak uvádí uznávaný magazín Top Vision (2021, s. 4), z důvodu, že svět prochází proměnou, lídr budoucnosti bude potřebovat novou sadu dovedností. První z nich je uvažování lídra jakožto světového občana a bude třeba, aby disponoval schopností vést diverzní týmy, v nichž se potkávají lidé různé národnosti a náboženského vyznání. Rychlost změn bude vyžadovat, aby byli schopni promýšlet různé scénáře budoucnosti a aby byli připraveni přetvořit společnosti, lidi i sebe sama. K tomu by měli lídři umět maximálně využívat nejmodernější technologie a pohybovat se v digitálním světě. Morgan (2020, s. 26) k tomu dodává, že být lídrem v budoucnosti je ta nejtěžší práce, která bude existovat, a pokud se jedinec vydá touto cestou, bude to jedna z největších výzev jeho kariéry, ale zároveň bude i nejvíce odměňující.

Z tohoto předpokladu vyplývá, že budoucí lídři se budou pohybovat ve virtuálním světě, již dnes tomu situace napovídá, tuto éru odstartovala především pandemie COVID-19 a nárokují si to i vrcholové pozice v rámci leadershipu, kdy lídr řídí celý region nebo celý kontinent.

## 2.3 Parametry kompetenčního profilu lídra

Tato podkapitola uvádí požadavky na vlastnosti a dovednosti, kterými by měl lídr disponovat. Tyto požadavky jsou pak zohledněny a porovnány v praktické části s tím, co zvolená společnost XY po svých lídrech vyžaduje. Jsou zde uvedeny čtyři dimenze dobrého lídra i předpokládané požadavky na budoucí lídry, které se začínají vyskytovat již nyní, ale předpokládá se, že jejich význam se ještě do budoucna zvýší.

Plamínek (2018, s. 68) vysvětluje, evoluci jako formování osobnosti za použití dvou odlišných procesů. Něco je jedinci dáno již při narození (zděděné vlastnosti) a v některých ohledech se spoléhá na to, co se jedinec je schopný naučit během svého života (naučené vlastnosti). Vrozené vlastnosti prošly miliardami let vývoje a projevují se to v podobě instinktů, pudů a archetypů (pravzorů) chování, jimž se nedá vzepřít, např. péče o děti či zachování druhu. Plamínek (2018, s. 68) uvádí i druhý proces formování osobnosti, konstatuje, že není možné, aby lidé vše zdědili, proto jak bylo již dříve zmíněno, si dokážou vlastnosti osvojit učením. To se pak dělí na nevědomé, které se v chování projevuje například ve formě návyků. Druhou možností je pak učení vědomé, což není nic jiného než promyšleně vzdělání se nebo logické obměny chování. V případě, že se jedinec dostane pod tlak, kontrolu nad řízením pak převezme odlišná složka osobnosti. Toto je přesně ten důvod, proč moderní vzdělávání klade důraz na vznik návyků. Dokud něco jedinec nevykonává nevědomě, není možné se spolehnout, že v období krize či při obtížích ho naučená vlastnost nezradí. Vyznat se v osobnosti při komunikaci s daným jedincem je stěžejní i při jejich vedení – je třeba rozeznat jaká složka osobnosti u daného jedince převládá a jaké může očekávat chování (Plamínek, 2018, s.68).

Maxwell (2019, s.14) uvádí, že postupem času si čím dál více lidí začíná uvědomovat cenu dobrého leadershipu, přesto se jich ale mnoho z nich nesnaží se stát lepšími lídry. V následujících částech této podkapitoly se je možné seznámit se čtyřmi dimenzemi, které budují charakter dobrého lídra a následně pak i se třemi hlavními výzvami nejen pro budoucí lídry. Postupný přesun k uvedeným výzvám dochází již v současnosti, avšak do budoucna se ještě předpokládá nárůst jejich významu.

### 2.3.1 Čtyři dimenze charakteru lídra

Úspěšní lídři vykazují čtyři dimenze charakteru, konkrétně jsou to tyto: hodnověrnost, sebeřízení, pokora a odvaha (Irwin, 2009 in Maxwell, 2019, s. 78). Na principu těchto čtyř dimenzí lze popsat proces budování jeho charakteru.

#### Hodnověrnost

Maxwell (2019, s. 78) k tomuto tématu uvádí, že u mnoha lídrů je možné se setkat s tím, že nepůsobí hodnověrně. Způsobuje to především to, že se obávají odhalit své nedostatky, jelikož se cítí nekomfortně a obávají se, že tak svou hodnověrnost ztratí. Když se je snaží skrývat, naopak svou hodnověrnost ztrácejí a působí jako podvodníci. Dalším extrémem pak je, že tají své úspěchy a obávají se, že nebudou věrohodní, když je ale zdůrazňují působí na ostatní arogantním a odpudivým dojmem. Autor (Maxwell, 2019, s. 78-79) lídrům doporučuje, aby žili mezi extrémy. Na jedné straně je zmiňovaným extrém úspěchu a na druhé extrém selhání. Hodnověrnost znamená, že se lídr nachází mezi těmito extrémy, kde balancuje většinu času.

Jak uvedl v rozhovoru uznávaný kouč a krizový manažer Jiří Kula pro magazín Top Vision (2021, s. 8): „Úspěch je věc pomíjivá a pokud si ho chci udržet, tak musím do sebe stále investovat.“

## **Sebeřízení**

Maxwell (2019, s. 81) k tomuto uvádí, že mladí lídři jsou vystavováni selhání v případě, že jsou podněcováni k tomu, aby si představovali, co mohou dosáhnout bez toho, aniž by nejprve přemýšleli, jakými osobami chtějí být. Charakter není to samé, co inteligence, charakter je o uskutečňování správných rozhodnutí. David Gernen (2000 in Maxwell, 2019, s. 81), jenž je známý politický komentátor, jenž pracoval pro několik amerických prezidentů, řekl: „*Duševní způsobilost je důležitá, jakmile však kandidát zvládne její test, je charakter ještě významnější.*“ Gernen (2000 in Maxwell, 2019, s. 81) dále tvrdí, že kdyby charakter a inteligence byly to samé, v tom případě by byli Nixon a Clinton nejlepší prezidenti.

## **Pokora**

Lidé rádi spolupracují s lidry, jimž pokora není cizí. Nikdo totiž nechce spolupracovat s člověkem, jenž myslí pouze na sebe a svůj prospěch. Co znamená být pokorný? Robert F. Morneau (1997 in Maxwell, 2019, s. 83) uvádí, že pokora je potvrzením podstaty lidství. Tímto autor poukazuje na to, že chybovat je lidské a každý člověk má své nedostatky, jinak řečeno nikdo není dokonalý. Naprostá většina lidí se musí během života pokoře naučit, je možné ji postupně rozvíjet tím, že přijímá svoje slabiny a jak ctí ostatní za ty jejich. Pokud chce měnit ostatní, měl by začít u změn a zlepšování u sebe samého, tyto změny jsou však možné jen tehdy, připustí-li si, že jeho nedostatky jsou tak velké, že se s nimi musí vypořádat. Tento akt vyžaduje a zároveň probouzí v dané osobě pokoru. Pokud lídr začne v sobě pokoru rozvíjet, má větší šanci sloužit lidem, které řídí (Maxwell, 2019, s. 84).

## **Odvaha**

Odvaha je základ charakteru každého jedince, díky ní je možné se zachovat správně v případě, že čelí strachu, vyčerpání či nejistotě. Rozvoj charakteru není snadný, posílení může být pouze zkušenostmi, různým zkoušením nebo dokonce trápením. Každý lídr zažije ve svém životě chvíli, kdy cítí povinnost dovést ostatní tam, kam se on sám ještě nedostal, doprovodit je dál, než kam on sám došel. Pokud chce lídr žít dál charakterním životem, musí se nad sebou nadále neustále zamýšlet, být hodně upřímný a mít odvahu dělat správné věci. Někdy ale musí po špatných rozhodnutích obnovit svůj pevný charakter. Chce to určitý čas, odhodlání a odvahu (Maxwell, 2019, s. 84–85).

### **2.3.2 Top výzvy pro ideální lídry budoucnosti**

V této části se práce zaměří na vlastnosti, kterými by měl lídr v budoucnosti disponovat případně se zajímat o jejich rozvoj, aby byl dobrým lídrem i do budoucna. Jednotlivé oblasti vychází z aktuálních trendů, které je již možné pozorovat. Nutno říci, že spousta změn urychlilo aktuální dění ve světě. Tyto výzvy pak budou přeneseny do praktické části a s jejich pomocí spojení s požadavky společnosti XY bude navržen ideální profil lídra, na jehož základě pak bude sestavena analýza metodou 360° zpětné vazby.

#### **Orientace na dlouhodobé cíle**

Morgan (2020, s. 89) uvádí, že všichni lídři byli zvyklí zaměřovat se pouze na ty krátkodobé. Od společností se očekává sdělování čtvrtletních výsledků a s tím související příklad, že jedinec, který se rychle něco naučil už předpokládá, že se stal odborníkem na dané téma. Současný svět je orientovaný na život a práci v rámci okamžitého uspokojování, autor se domnívá, že je to důsledek zanedbávání zásadního prvku úspěchu: trpělivosti. Sinek (2019, s. 23) ve své knize dodává, že díky nekonečnému nastavení mysli není potřeba, aby se lídr ohlížel na to, jak si vede konkurence, a může se tak věnovat dlouhodobějším vizím. Tím pádem

se tolik nezatežuje otázkou, jak nové technologie ohrozí jeho činnost, jelikož dokáže lépe předvídat jejich využití v budoucnosti. Morgan (2020, s. 29) pokračuje s tím, že budoucí lídr musí být schopný posunout svou orientaci ze zaměření na čistě krátkodobé cíle na ty dlouhodobé a s nimi související úspěch společnosti a zaměstnanců, kteří v ní pracují.

### **Vedení a budování diverzních týmů**

Morgan (2020, s. 92-93) k tomuto tématu konstatuje, že v určité fázi kariéry byl každý součástí týmu, kde každý vypadá stejně, věří stejným věcem, má podobné zázemí a dělá stejný druh práce. Diverzní neboli různorodý tým se neskládá pouze z lidí, kteří si nejsou podobní. Různorodé týmy představují to, že jedinci pocházejí z různých generací, prostředí, kultur, náboženství či sexuální orientace. Vést homogenní tým je snadné avšak vedení diverzního týmu je hned dvojitá výzva, lídr musí mít odvalu jakožto vedoucí týmu zajistit, aby byly skutečně vytvořeny různorodé týmy, následně pak musí přizpůsobit své myšlení a dovednosti, aby byl schopný tyto týmy efektivně vést. S tímto tvrzením souhlasí i Haas a Nesch (2012 in Armstrong, 2015, s. 557), kteří ve svém výzkumu dokázali, že na jedné straně mohou mít diverzní týmy různorodé zkušenosti pro plnění svěřených úkolů, ale že různorodost může komplikovat týmovou spolupráci a vyvolávat v něm konflikty. Došlo ke shledání důkazů, že tyto týmy si vedou hůř než týmy s nižší diverzitou. Pro společnost je proto nezbytné hledat způsoby, jak zlepšovat práci v různorodém prostředí.

### **Rozvoj talentu**

Morgan (2020, s. 93) uvádí, že v dohledné budoucnosti jsou největším majetkem, které má každá společnost na světě, její lidé. Lidé jsou ti, kdo navrhuje produkty a služby, budují vztahy se zákazníky, představují a tvoří budoucnost a vedou ostatní. Lidé jsou to, co bude do budoucna určovat úspěch každé společnosti. Cílem společnosti je přilákat a udržet si ty nejlepší talenty a z tohoto důvodu navazuje Armstrong (2015, s. 320), že programy vzdělávání a rozvoje patří mezi strategické prvky řízení talentů. Účelem je zajištění, aby si lidé osvojovali a zdokonalovali schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebují. Morgan (2020, s. 94) dále konstatuje, že společnosti aktivněji investují do věcí, jako jsou zkušenosti zaměstnanců, tvorba žádanějších pracovních pozic, rozvoj zaměstnanců. Mnoho lídrů má potíže s obsazením stávajících rolí a zaměstnanci mají lepší pozici než kdy dříve. Už to není o lidech, kteří se snaží přesvědčit společnost, proč právě oni by pro ně měly pracovat, nyní jde o to, aby společnosti přesvědčily lidi, proč by pro ně měli pracovat.

## **2.4 360° zpětná vazba**

Tato podkapitola má za úkol obeznámit čtenáře s aplikovanou metodou analýzy 360° zpětné vazby v rámci praktické části této práce, konkrétně se zaměřuje na zvoleného lídra ve společnosti XY a jejími výsledky jsou společně s následnými rozhovory definovány kompetenční deficity a oblasti, v nichž se lídr potřebuje zdokonalit, aby se stal ideálním lídrem pro zvolenou společnost. Hlavním cílem této metody je pomoc při rozvoji jedince a zobrazení jeho reálných potenciálů. Následně také zobrazuje, silné a slabé stránky jedince, kde lze určit, u kterých oblastí by mělo dojít ke stanovení jakožto prioritních pro následný rozvoj.

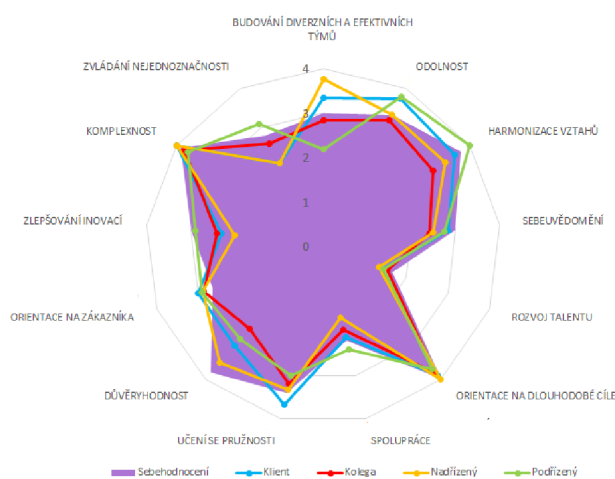
360zpetnavazba.cz (2023) uvádí, že metoda 360° spočívá v tom, že vzorek strategicky zvolených hodnotitelů dává zpětnou vazbu vybranému jedinci. Metoda je využitelná, jak ve více, tak i méně početnějších pracovních skupinách. Pojem je odvozen od 360 stupňů, které tvoří kruh, kdy se analyzovaný jedinec vyskytuje uprostřed a zpětná vazba přichází od hodnotitelů, kteří jsou kolem něj shromážděni. Armstrong (2015, s. 408) uvádí, že i metoda 360° zpětné vazby má určité nevýhody, které je možné minimalizovat, případně plně eliminovat cestou pečlivého návrhu, komunikace, výcviku a kontroly. Ale i tak je možné využít stejného

argumentu jako Grint (1995, s. 68–69 in Armstrong, 2015, s. 408), že tato metoda „pouze nahrazuje subjektivitu jednoho hodnotitele subjektivitou více hodnotitelů“.

Armstrong (2015, s. 407) i server 360zpetnavazba.cz (2023) se shodují na tom, že volba hodnotitelů, kteří vybraného jedince, je podmíněna kritériem, kdy musí tito hodnotitelé být pouze lidé, jenž mají s vybraným jedincem přímý pracovní kontakt. Kontakt se člení na ty v rámci společnosti (nadřízení, kolegové či podřízení) tak i mimo ni (zákazníci, dodavatelé nebo kolaborující agentury). 360zpetnavazba.cz (2023) uvádí, že součástí metody 360° zpětné vazby, mimo tyto zainteresované strany, patří i součást, kdy jedinec vykonává sebehodnocení. Při vykonávání 360° zpětné vazby se nejedná pouze o analýzu výsledků práce či výkazu, jak daný jedinec plní svěřené úlohy. Jedinci, jenž jsou za pomoci využití jiných metod posuzování na základě výsledků dobře, mohou při hodnocení pomocí 360° zpětné vazby dosáhnout nízké úrovně a opačně. Výsledky 360° zpětné vazby nehodnotí, co jedinec vykonává, ale jakým způsobem svou práci vykonává. 360° zpětná vazba je uspořádané shromažďování informací a do značné míry může působit i na pracovní výkon daného jedince.

Armstrong (2015, s. 407) dále uvádí, že výstupem 360° zpětné vazby jsou údaje z dotazníků, jenž z různých úhlů studují chování hodnocených jedinců v porovnání s určeným seznamem schopností. 360zpetnavazba.cz (2023) dále uvádí, že k hodnoceným oblastem patří například schopnost vést tým, umění jednání s ostatními či úspěšně budování týmů. Armstrong (2015, s. 407-408) ještě dodává další typická zaměření dotazníku, kterými bývá týmová práce, komunikace, organizační dovednosti, rozhodnost, nadšení nebo adaptabilita 360zpetnavatba.cz (2023) uvádí, že metoda má za úkol poskytnout představu o předpokladech k rozvoji daného jedince, ale i o možných komplikacích, které mu v rozvoji brání. Tato metoda poskytuje strukturovaný a celkový náhled na zkoumaného jedince. Je třeba zmínit, že výsledky hodnocení musí být vždy zcela důvěrné. Z vyplněných dotazníků nesmí být poznat konkrétního hodnotitele, který daný dotazník vyplnil, výjimku tvoří pouze hodnocení nadřízeným (dělá se to z důvodu, aby bylo možné vidět rozdíl, jak daného jedince vidí nadřízený a jak ho vnímají ostatní). Hodnotitelé jsou rozděleni do skupin na základě postavení, které vůči hodnocenému jedinci mají. Příklad hodnocení jedince je možné vidět na Grafu 1.

Graf 1 Příklad pavučinového grafu



Zdroj: Vlastní zpracování

Zhuo (2020, s.82) uvádí, že v případě, kdy podřízený lídra či manažera vede brainstorming, je možný, že mu bude poskytnuta specifická zpětná vazba pro zadaný úkol jeho nadřízeným.



V případě, že je čas na roční zhodnocení, nemusí se lídr spoléhat pouze na své vlastní pozorování, ale může dostat zpětnou vazbu od kolegů zaměstnance a dospět tak k lepším závěrům. V mnoha společnostech se s 360° zpětnou vazbou pracuje jednou případně dvakrát do roka. Autorka (Zhuo, 2020, s. 83) dále uvádí, že důkladná příprava 360° zpětné vazby znamená, že zabere více času, tudíž se nedoporučuje ji vykonávat vícekrát než několikrát ročně. Zpětná vazba je pro lídra obzvlášť užitečná, v případě, že nemá přehled o každodenní pracovní náplni svého podřízeného. Jelikož se jedná o velmi komplexní záležitost, doporučuje se, aby manažer či lídr daného zaměstnance se se svým podřízeným sešel osobně, předal mu tak zpětnou vazbu a písemně pak shrnul, na čem se během setkání domluvili, aby se do budoucna k těmto závěrům mohli vrátit. Jak uvádí 360zpetnavazba.cz (2023), hodnocený jedinec může výsledky použít pro plán následného rozvoje, v tomto tvrzení souhlasí i Armstrong (2015, s. 408).

## 2.5 Metodika

Cílem této podkapitoly je popsat metodiku, na jejímž základě byla bakalářská práce zpracována a popsat tak zvolené kroky, použité pro psaní v této bakalářské práci.

Teoreticko-metodologická část této práce je rozčleněna do pěti podkapitol, jež jsou zpracovány na základě studia, rozboru a komparace vedlejších zdrojů informací, které vycházejí z odborných literárních a internetových zdrojů, zejména a převážně z oblasti leadershipu. Odborná literatura byla vybrána na základě doporučení vedoucího bakalářské práce, pracovníků působících na personálního oddělení ve vybrané společnosti XY a také na základě vyhledání literatury pomocí internetových prohlížečů, zadáním klíčových slov a výrazů. Následně byla tato forma zdrojů zakoupena či zapůjčena v tištěné nebo elektronické podobě, přičemž tato podoba byla v některých případech volně dostupná a bylo tak možné z ní čerpat. Internetové zdroje byly vyhledávány stejně tak, a to konkrétně za pomoci klíčových slov a výrazů skrze internetové prohlížeče. Veškeré, takto získané a nabyté informace, byly použity pro tuto část práce, aby v konečném důsledku vytvořily informační výstup, přičemž všechny tyto podkapitoly jsou psány formou uvedené literární rešerše.

Zdroje jsou citovány formou harvardského stylu, kdy je první uvedeno jméno autora a následně pak rok vydání případně stránka, z níž je obsah čerpán. V případě internetových zdrojů jsou pak v závorce uvedeny pouze roky vydání. Pro psaní práce bylo dodrženo pravidlo, že zdroje, z nichž docházelo k čerpání nejsou starší deseti let, avšak pokud dochází k citaci v rámci citace, jsou v seznamu literatury uvedené též zdroje, které primární zdroje obsahují a jsou starší. Veškeré použité zdroje jsou uvedeny v seznamu literatury na konci této bakalářské práce.

Praktická část je rozčleněna do celkem pěti podkapitol v nichž dochází k propojení toho, co bylo popsáno v části teoretické, dochází k porovnání s tím, co je aplikované v rámci společnosti XY a případnému doplnění či rozšíření chybějících částí, s nimiž se pracuje v teoretické části. Hlavním výstupem této části je analýza zvoleného lídra společnosti XY metodou 360° zpětné vazby. Jak popisuje Zhuo (2020, s. 82): „*Zpětná vazba v rozsahu tři sta šedesáti stupňů je zpětnou vazbou agregovanou z více hledisek, což znamená, že se jedná o úplnější a objektivnější pohled na to, jak si kdo stojí.*“ Bylo osloveno celkem 18 respondentů, kteří byli zařazeni do skupin podle to, v jakém jsou vztahu k danému lídrovi – kolega, podřízený, nadřízený, klient. Dále je nedílnou součástí i sebehodnocení daného lídra a pro lepší porozumění byl do celkového vyhodnocení pavučinovým grafem přidán i navrhnutý ideální profil lídra pro společnost XY. Analýza byla prováděna formou dotazníkového šetření, kde bylo uvedeno celkem 40 tvrzení, na něž respondenti odpovídali zvolením jedné z následujících možností: souhlasím (4), spíše souhlasím (3), spíše nesouhlasím (2), nesouhlasím (1) nebo nemohu hodnotit (0), tyto odpovědi byly propojeny s číselným označením, jež jsou uvedeny vždy v závorce za odpovědí, aby bylo

možné dané odpovědi na jednotlivé otázky přehledně zpracovat do grafů, z nichž je patrné kolik respondentů z dané skupiny jak odpovědělo. Před samotným zahájením vyplňování dotazníků byly všichni respondenti seznámeni s pravidly, co jednotlivé možnosti znamenají a jak správně hodnotit tak, aby byly výsledky co nejrelevantnější. Součástí dotazníků je i prostor pro vlastní komentáře respondentů, pokud cítili potřebu ke zvolené odpovědi zároveň ještě něco doplnit. Ty jsou pak vyhodnoceny v rámci této podkapitoly také. Dotazník a vyhodnocení jednotlivých tvrzení lze nalézt v přílohách jakožto Přílohu 1 a Přílohu 2.

Výstup této analýzy je zobrazení pomocí pavučinového grafu a následným popisem jeho významu. K sestavení pavučinového grafu došlo způsobem, že byly vzaty všechny odpovědi a v rámci jednotlivých skupin byly udělány průměry, ty pak jsou uvedeny v tabulce v Příloze 3. V průměrech nejsou zahrnuty odpovědi nemohu hodnotit (0), které by nerelevantně a negativně ovlivnily výsledky metody. Dochází tak k určení silných a slabých stránek zvoleného lídra na základě požadavku na ideální profil lídra. Jako poslední jsou vyhodnoceny i komentáře, které u dotazníků byly vyplněny (celkem se vrátili čtyři) a to konkrétně od lídra, jednoho podřízeného, jednoho kolegy a nadřízeného.

Další částí, která metodu 360° zpětné vazby pomáhá doplnit a získat tak celistvý obraz o představeném lídrovi, jsou hloubkové rozhovory se strategicky zvolenými hodnotiteli. Konkrétně se jedná o celkem pět rozhovorů, přičemž byly zahájeny rozhovorem s lídrem samotným a to rovnou po sdělení výsledků metody 360° zpětné vazby. Každý takový hloubkový rozhovor probíhal formou formálního rozhovoru v zasedací místnosti. Jednotlivé rozhovory probíhaly cca 30 minut, kdy autor této práce kladl hodnotiteli otázky a on na ně odpovídal. Aby došlo k efektivnímu výstupu hodnocení, po ústním souhlasu, proběhl záznam z každého rozhovoru pomocí nahrávacího zařízení a po následném vyhodnocení byl záznam vymazán. Otázky byly sestaveny a vychází z analýzy a jejich znění je možné nalézt v přílohách, jako Přílohu 4. Zde je možné se setkat i s otázkami, které byly sestaveny pro další čtyři osoby, které byly zvoleny jakožto zástupci jednotlivých skupin respondentů při metodě 360° zpětné vazby. Konkrétně byl zvolen přímý nadřízený lídra, přímý podřízený, klient a kolega. V roli klienta odpovídal na dotazy zaměstnanec společnosti XY, který zastává pozici koordinátora zákaznické logistiky a kolega, který pracuje jako zákaznická kvalita. Cílem bylo odhalení jejich názorů ohledně silných a slabých stránek zvoleného lídra a formulování doporučení na rozvoj slabých stránek. Poslední otázkou pak bylo, zda se domnívají, že zvolený lídr má předpoklady pro odstranění svých kompetenčních deficitů k tomu, aby se stal dobrým lídrem.

V poslední podkapitole pak dojde k propojení poznatků získaných pomocí metody 360° zpětné vazby a hloubkových rozhovorů a dochází ke shrnutí závěrů, k nimž se dospělo. Posledním krokem, který byl také nezbytně nutným pro úspěšné zpracování praktické části této bakalářské práce, bylo vyhodnocení lídrových deficitů a byly tak definovány veškeré nezbytné doporučení pro další rozvoj lídra ve vybrané společnosti a docílit tak jeho zlepšení v oblasti vedení lidí. Zároveň jsou určeny doporučení pro samotnou společnost XY na základě zjištění, která byla učiněna po propojení teoretické části s požadavky společnosti XY v rámci praktické části.

### 3 Praktická část

Praktická část je členěna do celkem pěti podkapitol. Tato část práce se zabývá nejdříve představením vybrané společnosti, v níž proběhla výzkumná činnost. V následující podkapitole jsou popsány strategické požadavky a potřeby leadershipu a samotných lídrů ve zvolené společnosti XY. V další podkapitole je vznesen návrh ideálního profilu lídra, který vychází ze zmíněných požadavků na leadership v rámci společnosti XY a propojením s poznatky získanými v teoretické části. Důležitou složkou této části jsou výsledky 360° zpětné vazby a hloubkových rozhovorů, kdy na základě těchto výsledků jsou vyhodnoceny kompetenční deficity a vzneseny doporučení pro další rozvoj lídra ve společnosti XY.

#### 3.1 Představení společnosti XY

Vybraná společnost XY je nadnárodního typu a působí v rámci trhu automobilového průmyslu. Výrobní závod, kde byla praktická část práce zpracována, se nachází v okrese Mladá Boleslav a zabývá se technologiemi, jako jsou sváření a ohýbání kovových součástí. Tato divize společnosti je v celosvětovém měřítku nejlepší na trhu. Ve výrobním závodě je zaměstnáno přibližně sedm set zaměstnanců, kde rozložení je zhruba čtyři sta padesát zaměstnanců, kteří pracují manuálně ve výrobní části a dvě stě padesát působí na technickohospodářských pozicích.

Řízení chodu výroby a celkově lidských zdrojů, je pro vybranou společnost klíčové, proto velmi dbá na nábor talentů, kariérní management a celkově se aktivně podílí na rozvoji lidských zdrojů.

Společnost XY (Interní zdroj společnosti XY, 2022) uznává hodnoty, které dopomáhají dosažení cíle stát se klíčovým hráčem v rámci automotivie a zároveň poskytovat řešení pro ideální a udržitelnou mobilitu. Hodnoty této společnosti jsou konkrétně tyto:

**Respekt** – pod tímto pojmem si společnost představuje budování trvalých vztahů na základě respektu v rámci všech zúčastněných stran. Za důležité považuje projevy respektu ke každému zaměstnanci a netoleruje jakékoli jeho porušení či projevy diskriminace.

**Odpovědnost** – společnost XY přebírá veškerou odpovědnost za veškeré její činnosti. Je tedy zodpovědná za rozvoj svých zaměstnanců a jejím cílem je pracovat tak, aby byly naplňovány potřeby zákazníků.

**Podnikavost** – společnost orientovaná na své zákazníky a zároveň se zaměřuje na budoucnost. Podporuje zodpovědné přijímání rizik, jež podporují rozvoj obchodních modelů či technologií.

**Příkladnost** – znamená, že všichni jsou pro všechny vzorem a podle toho by se zaměstnanci společnosti XY měli následně chovat. Tyto požadavky jsou zakotvené v rámci etického kodexu.

**Autonomie** – společnost se řídí v rámci odpovědnosti a jedná v nejlepším zájmu celku. Každý musí respektovat pravidla a uplatňovat je tak, aby docházelo k překonávání očekávání zákazníků v rámci celého životního cyklu výrobku.

**Energie** – dochází k využívání zapálení zaměstnanců společnosti XY pro dosažení cílů a vyvinutí inovací, jež tvoří hodnotu. Týmová práce je vnímána jako základ pro veškerá rozhodnutí.

## 3.2 Strategické požadavky na leadership ve společnosti XY

V rámci společnosti XY jsou kladeny specifické požadavky na vedení lidí. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, jedná se o oblast, v níž dochází k neustálým a velmi rychlým změnám, proto tuto oblast společnost XY aktualizuje minimálně jednou ročně. V této podkapitole dochází taktéž k propojení se znalostmi získanými během psaní teoretické práce. Jejich souhrn je pak aplikován na zvoleného lídra v rámci analýzy metodou 360° zpětné vazby.

Specifické požadavky na leadership společnosti XY jsou následující (Interní zdroj společnosti XY, 2023):

**Správná komunikace cílů a vizí** – pod tímto pojmem si společnost XY představuje, že by lídr měl mít rozvinutou dovednost správné komunikace vizí a cílů. K jejich sdělování týmu by mělo docházet především srozumitelně a prostřednictvím různých možností, které má k dispozici, jako jsou například pravidelné týmové schůzky na denní bázi (kde sdělí svým podřízeným důležité novinky či aktuální krátkodobé cíle), ale také v rámci měsíčních či týdenních schůzek, kde týmu sdělí důležité výsledky a jsou v rámci nich definovány společné cíle a vize. Když tato komunikace bude jasná a pravidelná, tým zůstane soustředěný a na správné cestě. Zde například společnosti XY plně chybí orientace na dlouhodobé cíle, které jak bylo uvedeno v teoretické části jsou pro budoucí lídry zcela nezbytné. V rámci určování dlouhodobých cílů dochází k osvojování si velmi důležité vlastnosti, které se říká trpělivost.

**Naslouchání členům týmu** – dobrý a efektivní lídr společnosti XY by měl trávit stejně času nasloucháním jako komunikací. Lídr by měl pravidelně naslouchat členům svého týmu, aby zjistil, zda jeho komunikace je pro jeho členy srozumitelná, dochází tak ke zvýšení znalostí o jednotlivých členech týmu a snižuje tak své obavy, jelikož si vyslechne jejich různé pohledy a nebude mít pouze jednostrannou představu. Tím, že lídr důkladně naslouchá svému týmu, zvyšuje morálku jeho členů.

**Podpora vytváření dobrých nápadů** – mezi jeden z programů odměňování zaměstnanců společnosti XY patří i tvorba dobrých nápadů. Z tohoto důvodu by měl lídr umět vytvořit takové prostředí, které ještě podpoří a přesvědčí všechny své členy jeho týmu, aby své nápady a návrhy sdíleli. V rámci společnosti XY jsou plně podporovány pravidelné workshopy, brainstormingy, je uplatňována zásada otevřených dveří, či anonymních kanálů, které mohou usnadnit poskytnutí zpětné vazby.

**Definice rolí a odpovědností** – v dynamickém týmu mohou členové vykonávat i více než jednu práci, proto aby nedocházelo ke zmatkům, je nutné specifikovat očekávání pro každého jedince. Členové týmu by kromě znalosti své specifické role měli umět porozumět také tomu, jak by měl tým spolupracovat, aby dosáhl celkových konzistentních cílů a výsledků.

**Budování vztahů v týmu** – pro lídra je velmi důležité budovat vztahy se členy týmu. Proto je potřeba plánovat individuální a pravidelné týdenní nebo měsíční schůzky, týkající se poznání všech členů jako jednotlivců, bylo tak možné porozumět jejich silným a slabým stránkám a vybudovat si u nich důvěru, jakožto jejich silného vůdce. Pomůže to tak při vzniku problémů k jejich rozpoznání a jejich řešení, dochází k vybudování pozitivního, silného a fungujícího týmu. S pojmem hodnověrnost je možné se setkat i v rámci teoretické části a jedná se přesně o tuto oblast - vzbuzování důvěry.

**Budování spolupráce** – lídr musí neustále podporovat spolupráci mezi různými týmy, odděleními, a dokonce i externími zainteresovanými stranami. Spolupráce napříč odděleními společnosti i mimo ni může pozitivně podpořit tvorbu průlomových nápadů na oblast neustálého zlepšování, které mohou být přínosem pro interní potřeby společnosti i pro zákazníky a podpoří tak celkový růst.

**Pravidelná zpětná vazba** – její pravidelné poskytování je důležitou potřebou leadershipu společnosti XY, jelikož to udržuje tým na správné cestě k dosahování týmových cílů. Je třeba zůstat pozitivní a proaktivní, aby zaměstnanci chápali zpětnou vazbu jako normální jev, jenž má primárně sloužit jako motivace ke zlepšení a má pomoci týmu k dosahování úspěchů.

**Ochrana týmové integrity** – je třeba zajišťovat, aby všichni zaměstnanci měli stejné právo se vyjádřit a aby dominantnější a výraznější osobnosti nepotlačovali myšlenky a názory méně dominantních členů týmu. Pokud lídr vede menší skupiny, může být více praktický a lze tak zapojit všechny jedince z týmu, dochází k tomu prostřednictvím srozumitelné komunikace a jasně formulovaného očekávání, na základě zpětné vazby a odhodlání dochází k vybudování důvěry mezi členy týmu navzájem. Protože lídr úzce spolupracuje se členy svého týmu, je schopen monitorovat jejich pokroky na denní bázi, případně pak z hodiny na hodinu. V rámci menšího týmu může lídr komunikovat své vize, cíle a zpětnou vazbu, vybuduje tak velmi produktivní a spolupracující tým, kde je zároveň identifikovat problémy dříve, než negativně ovlivní průběh projektu, stanovené cíle či samotné podřízené.

V porovnání s teoretickou částí byly u společnosti XY detekovány nedostatky v rámci jejich specifických požadavků na lídry. V teoretické části této práce došlo k identifikování nezbytných oblastí, na které by se měl lídr soustředit, aby byl dobrým lídrem i do budoucna. Jak již bylo zmíněno, v požadavcích společnosti XY úplně chybí **orientace na dlouhodobé cíle**, ale to není jediná oblast, kterou je třeba rozvíjet a podporovat. Další je pak **budování a vedení diverzních týmů**, tento cíl taktéž plně chybí v rámci požadavků společnosti XY. S touto potřebou se můžeme setkat již ve velké míře i v současném světě, avšak předpokládá se, že význam diverzity ještě vzroste. Není tomu tak, že by v rámci společnosti XY nebyli různorodé týmy, ale jak lze zpozorovat, daná společnost tomuto aspektu nevěnuje dostatečnou pozornost a v konečném důsledku to znamená, že společnost sice nabírá různorodé zaměstnance, ale svým lídrům a manažerům neposkytuje v dané oblasti potřebnou podporu.

Autor této bakalářské práce vnímá jako další slabou stránku společnosti XY to, že se prezentuje jakožto orientovaná na **rozvoj a udržení talentů** v rámci společnosti, podstupuje v této oblasti zcela zásadní kroky, ale už si tuto oblast neklade jakožto nezbytnou pro specifické požadavky na lídry, kteří působí v rámci společnosti XY. Dále lze konstatovat, že společnost není připravena na přechod do virtuálního prostředí, ale ani se na to dostatečně nepřipravuje. Lze konstatovat, že u zvoleného lídra tato možnost je pouze částečná, a že v rámci společnosti fungují digitální komunikační platformy avšak společnost má ještě potenciál k rozvoji i v této oblasti a lze i s určitostí říct, že v porovnání s konkurencí v této oblasti zaostává.

### 3.3 Návrh ideálního profilu lídra ve společnosti XY

Tato podkapitola představuje návržení ideálního profilu lídra ve společnosti XY, dochází zde k provázání získaných poznatků a znalostí vycházejících ze studia literatury, které jsou uvedeny v rámci teoretické části této práce, s praktickým zjištěním z předchozí podkapitoly, která podrobně popisuje strategické požadavky na leadership ve vybrané společnosti XY a je rozšířena o oblasti, které v rámci společnosti chybí a jsou na základě teoretické části považovány za klíčové. Na základě těchto skutečností je navržen ideální profil lídra ve společnosti XY. Následně pak dochází k určení okruhů, v nichž by měl lídr disponovat určitými dovednostmi a zároveň jsou převzaty jakožto oblasti pro analýzu metodou 360° zpětné vazby, jejíž popis a výsledky jsou uvedeny v následující podkapitole společně s hloubkovými rozhovory.

V rámci společnosti XY existují určité specifické požadavky na leadership, jež byly představeny v předchozí podkapitole a na jejichž základě je možné navrhnout ideální profil lídra mezi něž patří následující oblasti:

**Zlepšování inovací** – pod tímto pojmem si lze představit, že lídr překračuje tradiční a zažitě způsoby jimiž je daný úkol vykonáván, přesahuje tak status quo. Průběžně dochází k vyhodnocování tržního potenciálu v rámci inovativního nápadu nebo řešení. Nachází se a prosazují kreativní nápady a následně pak dochází i k jejich realizaci. Zkouší se rozmanité a pestré přístupy k inovativním nápadům a zápal pro objevování kreativních možností řešení je v rámci společnosti podporované a žádoucí.

**Zvládání nejednoznačnosti** – velký význam zde má energetický náboj jedince při situacích u nichž je třeba čelit nejednoznačnosti a nejistotě. Lídr dělá významný pokrok, pokud zůstává klidný a vyrovnaný, i když jsou věci nejisté. Je schopný přijmout riziko, které přichází a může souviset s jeho následným posunem vpřed a je schopný se rychle se přizpůsobit měnícím se podmínkám.

**Komplexnost** – lídr pohotově a snadno rozlišuje mezi tím, co je pro danou problematiku podstatné a co méně, aby bylo možné se soustředit primárně na komplexní situace. Přemýšlí dopředu a nepřestává situaci řešit hned po první odpovědi, která nemusí směřovat k relevantnímu výsledku. Analyzuje rozmanité a různorodé zdroje informací, aby byl schopen přesně definovat problémy před samotným zahájením řešení situace.

**Orientace na zákazníka** – má přehled o potřebách zákazníků, zároveň předvídá jejich potřeby a poskytuje jim služby nad jejich očekávání, dokáže také identifikovat příležitosti, které jsou pro něj přínosem. Využívá statistiky zákazníků k řízení a vedení vývoje nových nabídek. Navazuje a udržuje efektivní vztahy se zákazníky a zároveň slouží jako strategický partner pro budování, růst a udržování ziskových a dlouhodobých vztahů s klíčovými zákazníky.

**Učení se pružnosti** – dominuje schopnostmi rychle se učit a přizpůsobit novým situacím. Zkouší vyřešit úkoly vícekrát a za pomoci více metod, aby našel správné řešení. Na chyby pohlíží ne jako na selhání, ale jako na příležitost k učení. Užívá si výzvy neznámých úkolů a hledá nové přístupy k řešení problémů.

**Harmonizace vztahů** – má přehled a snadno se orientuje v politických složitostech společnosti, jasně rozumí obchodním prioritám jiných skupin. Má znalosti a přehled o tom, kdo má moc, respekt a vliv. Vyvarovává se vyvolávání napětí mezi skupinami a využívá znalostí kultury společnosti k dosahování cílů.

**Sebeuvědomění** – lídr by měl proaktivně vyhledávat zpětnou vazbu od široké škály lidí, aniž by se následně tomuto hodnocení bránil a na tomto základě následně jednat. Uvažuje o aktivitách a dopadech na ostatní. Ochtově přiznává své chyby a nedostatky a přebírat za ně odpovědnost a ze zkušeností získává nadhled. Zná své silné a slabé stránky, příležitosti a limity, chápe a považuje kritiku za užitečnou a je schopný formulovat příčiny svých pocitů a nálad.

**Spolupráce** – modeluje svou spolupráci napříč odděleními společnosti. Usnadňuje otevřený dialog se širokou škálou zúčastněných stran. Přizpůsobuje a adaptuje své zájmy ostatním a podporuje vysokou viditelnost sdílených příspěvků k dosažení společných cílů.

**Důvěryhodnost** – Působí sebevědomě a získává důvěru ostatních. Ctí závazky a zachovává důvěru, vyjadřuje se důvěryhodným a transparentním způsobem. Modeluje vysoké standardy poctivosti a integrity.

**Odolnost** – zůstává neustále soustředěný a vyrovnaný, zejména ve stresových situacích i přes neúspěchy zachovávat pozitivní a pokrokový přístup. Přijímá veškerá konstruktivní opatření k překonání nepříjemných situací nebo překážek. Bývá považován za důvěryhodnou osobu ve vysoce stresových situacích.

Doplněnými oblastmi na základě teoretické části bakalářské práce jsou:

**Rozvoj talentu** – lídr by měl klást vysokou prioritu na rozvoj talentů, aby došlo k dosažení úspěšného rozvoje druhých, měl by důsledně používat i více metod, jak jsou třeba koučování či zpětná vazba. Zůstává stále ve střehu při rozvojových úkolech uvnitř i vně vlastní pracovní skupiny, pohotově formuluje hodnotu a přínos dlouhodobých komplexních úkolů pro ostatní.

**Budování diverzních a efektivních týmů** – měl by chápat a definovat úspěch z hlediska celého týmu. Uznává, že využití individuality pracovního nasazení a perspektivy každého člena týmu, jenž je zásadní pro dosažení týmových cílů. Shromažďuje ostatní za účelem dosažení těchto cílů a zároveň upřednostňuje týmové cíle před těmi vlastními. Podporuje různorodost v rámci svého týmu.

**Orientace na dlouhodobé cíle** – lídr si je jistý v tom co dělá, stanovuje vysoké cíle a zároveň má vysoké standardy. Těchto cílů dosahuje navzdory překážkám a neúspěchům a je tak trvale jedním z nejlepších zaměstnanců. Veškeré úkoly řídí s energií, úsilím a potřebou je dokončit. Čelí výzvám a neúspěchům tváří v tvář a vždy udržuje vytyčený cíl na dohled. Vynakládá maximální úsilí na včasné dodržování termínů.

Určení těchto třinácti okruhů kompetencí slouží následně jakožto podklad pro vytvoření dotazníku k analýze metodou 360° zpětné vazby.

Protože jak již bylo zmíněno v rámci teoretické části, aktuální situace ohledně leadershipu se velmi rychle vyvíjí a mění, proto i u společnosti XY dochází k jejich aktualizaci minimálně jednou ročně tak, aby požadavky na lídry byly co nejaktuálnější. Zároveň je pak přezkoumáváno, zda lídři v rámci společnosti splňují tyto požadavky, toto vyhodnocení se děje při ročních pohovorech mezi manažerem a lídrem za dodání potřebných podkladů z personálního oddělení. Při propojení s teoretickou částí této bakalářské práce lze pozorovat částečnou shodu na požadavky v rámci společnosti XY na ideální profil lídra. Lídr by měl být orientovaný na druhé, pomáhat jim ke společnému dosažení týmového cíle. Měl by být schopný rozlišovat v rámci celku mezi podstatnými a nepodstatnými detaily a na základě toho vyvozovat závěry. Ideálního lídra by neměla od jeho cíle odradit nejistota výsledků a měl by přemýšlet inovativně a hledat různé cesty metody k dosažení cílů. Pokud dojde k tomu, že výsledek práce není dobrý, měl by zvolit jinou cestu pro její pozitivní dokončení. Lídr by měl zároveň být pro své podřízené příkladem při komunikaci s ostatními a brát zřetel na to, že každý člověk je jedinečný a ke každému jedinci se musí přistupovat individuálně dle jeho povahy.

Oblasti, které společnost XY nenárokuje jakožto své specifické požadavky byly dodatečně přidány a dojde k jejich vyhodnocení v rámci analýzy metodou 360° zpětné vazby, aby bylo možné pozorovat, jak si zvolený lídr stojí i v rámci těchto oblastí, jenž jsou podstatné pro budoucnost. Ideální lídr by měl svůj tým podporovat a dopomáhat rozvíjet talent svých podřízených, orientovat se na dlouhodobé cíle, budovat diverzní a efektivní týmy.

### 3.4 Výsledky 360° zpětné vazby a hloubkových rozhovorů

V této podkapitole je představen lídr, jeho náplň práce, určené zodpovědnosti a činnosti, jež v rámci své pozice vykonává. Stanovené okruhy kompetencí v rámci předchozí podkapitoly slouží jako podklad pro vytvoření dotazníku k analýze metodou 360° zpětné vazby. Dále pak jsou vyhodnoceny výsledky analýzy 360° zpětné vazby, která proběhla formou dotazníkového šetření. Dále je představena kvantita respondentů, pravidla dle nichž se během vyhodnocování mají řídit, aby odpovědi a finální vyhodnocení bylo co nejrelevantnější. V rámci 360° zpětné vazby jsou zpracovány i komentáře, pokud respondenti nějaké uvedli a nakonec je představeno vyhodnocení této analýzy. Další částí této podkapitoly jsou hloubkové rozhovory, které byly sestaveny na základě výsledků 360° zpětné vazby a lídrovy byly položeny bezprostředně po představení výsledků analýzy tak, aby se na ně nemohl připravit a jeho reakce byly autentické. Po rozhovoru s lídrem následovaly rozhovory se zvolenými hodnotiteli z jednotlivých skupin. Veškeré rozhovory probíhaly formou audio nahrávek a v rámci této podkapitoly jsou uvedeny jejich výstupy.

#### Představení lídra

Lídr působí ve společnosti XY v rámci oddělení výroby a jeho pozice se nazývá Supervizor výroby téměř dva roky a situace za níž nastoupil na danou pozici nebyla zrovna ideální, jelikož k němu došlo zhruba v polovině roku 2021, kdy byla pandemie a vládní opatření velmi přísná. V rámci své pozice musel řešit další krizové situace jako třeba nedostatek čipů pro automobilový průmysl a tím spjaté omezení výroby, které se dotklo i společnosti XY a výrobních linek za něž zodpovídá. Bohužel docházelo i propouštění zaměstnanců v rámci společnosti XY a ani jeho týmu se redukce nevyhnuly. Další krize přišla s vypuknutím války na Ukrajině, kde muselo dojít k rychlé náhradě ukrajinských dodavatelů tak, aby se na linkách mohlo pokračovat s výrobou a nedošlo tak k další vlně propouštění. Neodmyslitelným faktem je, že daný lídr byl původně přijatý do společnosti za účelem obsazení jiné pozice a na tuto pozici byl dosazen z důvodu nutnosti jejího obsazení. Z tohoto důvodu byl daný lídr zvolen, jelikož ho autor bakalářské práce považoval za zajímavého a očekávají se potřeby na jeho následný rozvoj, tak aby dosáhl ideálního profilu lídra pro společnost XY. Lídr má pod sebou v rámci firemní struktury 15 zaměstnanců ve vztahu přímých podřízených a jeho nadřízeným pak je výrobní manažer.

Mezi jeho činnosti a zodpovědnosti patří následující výčet úkonů (Interní zdroj společnosti XY, 2022):

- zodpovídá za výrobní proces montáže tak, aby nedošlo k výpadku plynulé a kvalitní výroby;
- zodpovídá za dodržování předepsané technologie při výrobě;
- vede výrobní operátory montážních linek, jakožto své podřízené a zodpovídá za jejich rozvoj;
- nárokuje údržbu a opravy strojů, náradí a zařízení dle potřeb linek, za něž zodpovídá;
- organizuje a určuje práce v rámci svého týmu výrobním operátorům montážních linek tak, aby byl co nejvíce efektivní;
- provádí zaškolení nových zaměstnanců a brigádníků v rámci jeho působnosti;
- zajišťuje zpracování dat v oblasti kvality dílů, výroby a řídí případnou opravu dílu na základě stanovených kritérií odsouhlasených se zákazníkem či stanovenými interně;
- zajišťuje manipulaci materiálu, hotových výrobků a zboží v prostorách výrobního závodu;



- dohlíží na dodržování BOZP ve svěřeném úseku;
- navrhuje a realizuje nápravná opatření na problémy vzniklé ve výrobní lince, audity dílů, interních auditů;
- podílí se na přípravě auditů: ISO/TS 16949, environmentálních auditů a zákaznických auditů.

### 3.4.1 360° zpětná vazba

Dotazník pro 360° zpětnou vazbu byl sestaven na základě určených okruhů kompetencí v rámci předchozí podkapitoly, celkem tedy třinácti okruhů, kde jednotlivá tvrzení byla vybrána a tvořena pečlivě vzhledem k definování ideálního profilu lídra v rámci společnosti XY a strategickým potřebám společnosti, zároveň propojenými s poznatky z teoretické části, pro účely identifikování, jak je lídr vnímán a jaké jsou jeho kompetenční nedostatky. Výsledky jsou pak shrnuty a vizualizovány pomocí pavučinového grafu.

V Tabulce 2 je možné zpozorovat detailní přehled všech respondentů a kolik jich hodnotilo v rámci jednotlivých skupin. Konkrétně hodnotilo pět kolegů z jiných oddělení společnosti XY, jeden nadřízený, jenž je přímým nadřízeným hodnoceného lídra. Dále ho hodnotilo osm přímých podřízených, tři klienti, kde je možné si představit dva zákazníky (jeden pracuje v rámci oddělení, kde se následně zpracovává vyrobený produkt v oblasti působnosti lídra a druhý zákazník je pracovník logistiky, který zajišťuje přímý kontakt a transport s jinou společností, která polotovar dále zpracovává), jednoho dodavatele (logistik, jenž naváží vstupní materiál). A v neposlední řadě je uvedené sebehodnocení samotného lídra. Celkem bylo osloveno 18 respondentů a všechny dotazníky se autorovi této práce vrátili vyplněné.

Tabulka 2 Přehled hodnotitelů 360° zpětné vazby

Hodnotitelé	Hodnotilo
Kolega	5
Nadřízený	1
Podřízený	8
Klient	3
Sebehodnocení	1
Celkem	18

Zdroj: Vlastní zpracování

Před samotným vyplňováním dotazníku byly všem respondentům souhrnně vysvětleny pravidla hodnocení, které byly uvedeny i na konci dotazníku, pokud by si některý z respondentů nebyl úplně jistý, jak na daný výrok odpovědět, viz Tabulka 3. Autor této práce zůstal též po celou dobu vyplňování dotazníků přítomen, pro případ, že by kterýkoliv z respondentů měl dotazy. Respondentům bylo předloženo celkem 40 tvrzení, na něž mohli odpovídat dle uvedených možností – souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím a nemohu hodnotit a takto postupovali celým dotazníkem. V rámci tabulkového vyhodnocování pak bylo použito propojení možností s čísly, a to konkrétně souhlasím (4), spíše souhlasím (3), spíše nesouhlasím (2), nesouhlasím (1) a nemohu hodnotit (0). Znění dotazníku je uvedeno v rámci příloh, jakožto příloha 1. Protože, jak již bylo zmíněno dotazník obsahuje celkem 40 otázek, jejich jednotlivá

vyhodnocení jsou uvedeny v příloze formou grafů, jako Příloha 2. Grafy jsou rozvržené tak, aby bylo na první pohled jasně vidět, kolik respondentů z jednotlivých skupin odpovědělo na dané tvrzení výše zmíněnými možnostmi.

Tabulka 3 Pravidla pro vyhodnocení dotazníku

Hodnocení	Váha	Význam
Nemohu hodnotit	0	Hodnotitel <b>nemůže</b> výrok <b>hodnotit</b> ani žádným způsobem posoudit, protože hodnoceného v takové situaci nezná.
Nesouhlasím	1	Hodnotitel <b>plně nesouhlasí</b> s výrokem, proto volí, z uvedených možností, to <b>nejnižší</b> možné hodnocení.
Spíše nesouhlasím	2	Hodnotitel <b>z části</b> s výrokem <b>nesouhlasí</b> , to znamená, že nemůže vyjádřit souhlas, ani nesouhlas, ale spíše se přiklání k nesouhlasu, proto volí tuto možnost.
Spíše souhlasím	3	Hodnotitel <b>z části</b> s výrokem <b>souhlasí</b> , to znamená, že nemůže vyjádřit souhlas, ani nesouhlas, ale spíše se přiklání k souhlasu, proto volí tuto možnost.
Souhlasím	4	Hodnotitel <b>plně souhlasí</b> s výrokem, proto volí, z uvedených možností, to <b>nejvyšší</b> možné hodnocení.

Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky analýzy metodou 360° zpětné vazby

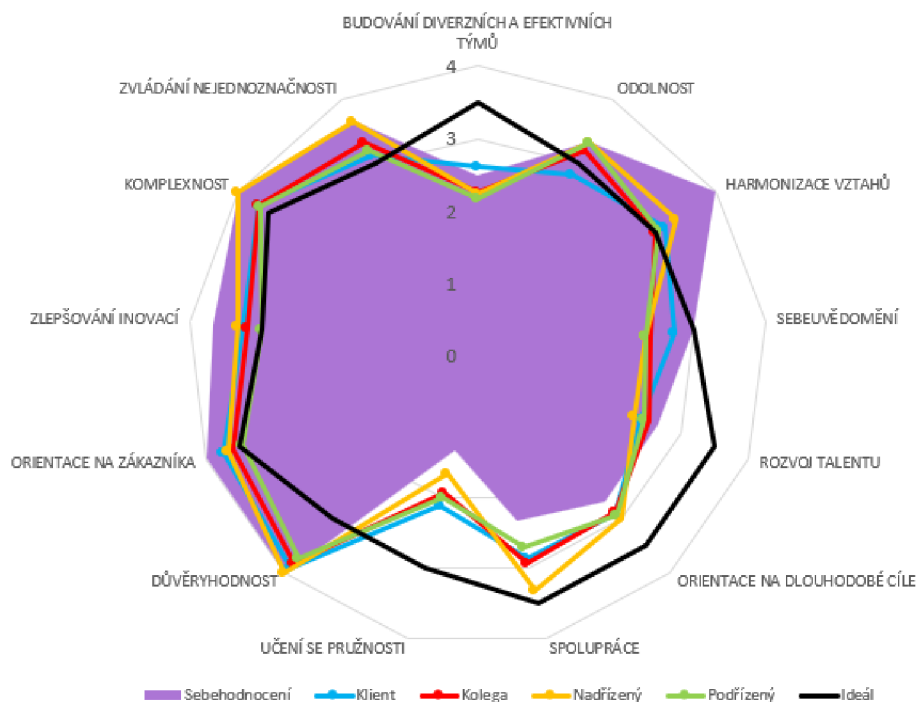
Dle pavučinového grafu (Graf 2 Pavučinový graf – finální výstup 360° zpětné vazby), který byl vytvořen na základě všech odpovědí respondentů v rámci analýzy, lze pozorovat, kde má lídr své silné a slabé stránky. Protože tvrzení, o kterých respondenti v rámci dotazníků rozhodovali je mnoho, byly sestaveny do celkem třinácti okruhů – budování diverzních a efektivních týmů, odolnost, harmonizace vztahů, sebeuvědomění, rozvoj talentu, orientace na dlouhodobé cíle, spolupráce, učení se pružnosti, důvěryhodnost, orientace na zákazníka, zlepšování inovací, komplexnost a zvládání nejednoznačnosti. V rámci příloh, jakožto Přílohu 3 je možné nalézt tabulku k tomuto pavučinovému grafu, kde jsou v detailu uvedeny hodnoty ke každému okruhu kompetencí v rámci hodnocení lídra.

Z grafu lze vyčíst, že lídrovy silné stránky jsou komplexnost, zvládání nejednoznačnosti, orientace na zákazníka a důvěryhodnost, naopak slabými stránkami jsou učení se pružnosti, budování diverzních a efektivních týmů, rozvoj talentů, orientace na dlouhodobé cíle, sebeuvědomění a spolupráce. V některých oblastech jako například orientace na dlouhodobé cíle, spolupráce, či učení se pružnosti se zvolený lídr ohodnotil přísněji, než ho vidí ostatní respondenti. Dále v některých oblastech jako jsou například harmonizování vztahů, zlepšování inovací či sebeuvědomění se lídr ohodnotil lépe, než ho hodnotil zbytek respondentů.

Je však možno konstatovat, že jak lídr, tak respondenti mají na to, jak si lídr stojí obdobný názor a kromě drobných rozdílů se v hodnocení shodují. Na tomto základě lze konstatovat, že jelikož lídr své slabé stránky vnímá jako skutečně slabé, bude velmi pravděpodobné, že rozvoj v daných oblastech uvítá a zároveň bude k jejich rozvoji rádně motivován. Nutno dodat, že silné a slabé stránky byly definovány na základě číselného hodnocení v rámci tabulky, která je uvedena v Příloze 3. Slabé stránky, na které se je potřeba zaměřit, byly určeny na základě

výsledků jednotlivých oblastí, jejichž hodnocení ve všech skupinách vycházela pod tři, případně tři a půl, dle toho, o jakou oblast se jedná. Naopak silné stránky byly určeny pro jednotlivé oblasti zvláště, obojí je možné vidět z grafu nebo jsou jednotlivé hodnoty uvedeny v rámci tabulky v Příloze 3.

Graf 2 Pavučinový graf – finální výstup 360° zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro účel této bakalářské práce se zaměření bude vztahovat na slabé stránky, kde na základě zde uvedených výsledků dochází k propojení s rozhovory v následující podkapitole, kde bude formulováno celkové shrnutí a doporučení pro následný rozvoj daného lídra.

Respondenti dostali též možnost, pokud budou cítit potřebu se vyjádřit, mohou vepsat své komentáře do určeného prostoru v rámci dotazníku. Tuto možnost nevyužili všichni respondenti, ale byly odevzdány celkem čtyři dotazníky, kde byl prostor využit. Jeden komentář pochází od lídra a to konkrétně k oblasti budování diverzních a efektivních týmů, kde konstatuje, že jeho tým je diverzní a efektivní, avšak si není plně jistý ve správnosti jeho vedením a z toho důvodu občas dochází k tomu, že je pro něj složité určovat týmové cíle a jejich správné komunikování tak, aby všichni šli a s nadšením ho začali plnit. Existují i jazykové bariéry a pokud není k dispozici překladatel, je opravdu obtížné s danými jedinci komunikovat, byť se snaží sebevíc. S tím uvádí, že souvisí i rozvoj talentů v rámci jeho týmu, má vytipované jedince, ale chce se naučit jak jim pomoci se dál rozvíjet a růst. Dále v oblasti učení se pružnosti uvádí, že chyby spíše vnímá negativně jako své selhání než jako příležitost.

V dalším dotazníku klient uvádí, že jakožto člověk působící mimo tento závod společnosti XY nemůže hned několik tvrzení hodnotit. Zároveň uvádí, že co se týká orientace na zákazníka je nadměrně spokojen a váží si jeho proaktivnosti v rámci řešení problematických situací. Vždy dostane prvotní informace o vzniklém problému s předstihem ať už prostřednictvím lídra nebo

zákaznické kvality daného závodu, ale nedochází k nepříjemným zjištěním, že by neměl z čeho vyrábět.

Třetí dotazník, který obsahoval komentáře je od lídrova nadřízeného, který uvedl, že jakožto nejslabší stránky považuje budování diverzních týmů, ne proto, že by lídr nechtěl, ale proto, že se tato otázka v rámci společnosti XY dostatečně neřeší a nepřipravuje ani lídry ani manažery na praktickou aplikaci. Dalším slabým místem je především to, že chyby bere jakožto osobní selhání, ať už chybu udělá přímo on sám nebo někdo z jeho týmu. Nadřízený dále uvádí, že díky této analýze si uvědomil, že bude s lídrem potřeba otevřeně prodiskutovat co nejrychlejší sestavení jeho plánu rozvoje.

Posledním dotazníkem s uvedenými komentáři je dotazník od jednoho z kolegů, který se domnívá, že zvolený lídr není na pozici lídra připraven a neměl by takovouto funkci v rámci společnosti XY zastávat. Uznává, že jsou oblasti kompetencí, které má silné, ale z jeho pohledu několikanásobně převažují jeho nedostatky.

### **3.4.2 Hlubkové rozhovory**

V rámci hlubkových rozhovorů byly primárně vytvořeny otázky pro rozhovor s lídrem. Tento rozhovor proběhl bezprostředně během schůzky, kde byly lídrovy sděleny výsledky vyhodnocení analýzy 360° zpětné vazby. Sekundárně pak došlo k sestavení otázek pro rozhovory s dalšími čtyřmi klíčovými zaměstnanci (hodnotiteli), kteří přímo i nepřímo s lídrem spolupracují, za účelem přesnějšího vyhodnocení a identifikování jeho nedostatků. K vybrání respondentů došlo pečlivým zvážením všech strategických podmínek a na základě toho byli zvoleni tito zaměstnanci: přímý nadřízený, přímý podřízený, kolega a zákazník. Se všemi zvolenými hodnotiteli byl veden stejně strukturovaný rozhovor, jenž vyplývá z rozhovoru s lídrem.

Zde jsou uvedeny otázky, které byly lídrovy položeny bezprostředně po sdělení vyhodnocení analýzy 360° zpětné vazby, dále pak byly formulovány i otázky pro zbylé čtyři klíčové hodnotitele zvoleného lídra.

### **Výsledky hlubkových rozhovorů**

Na základě odpovědí získaných na otázky v rámci rozhovorů, kde jejich znění je možné nalézt v přílohách, jakožto Přílohu 4, je možné dojít k závěrům, že potvrzují výsledky analýzy 360° zpětné vazby. Došlo totiž ke shodě vnímaného kompetenčního deficitu lídrem a zainteresovanými stranami, se kterými byl také veden rozhovor. Lídr také během rozhovoru vyjádřil potřebu se dále rozvíjet a bylo zjištěno, že je k tomu silně motivován jelikož ho práce s lidmi velmi baví a zároveň naplňuje.

Lídrovi i vybraným hodnotitelům bylo položeno celkem pět strukturovaných otázek, cílených na jeho nedostatky, doporučení k rozvoji a odstranění tak kompetenčního deficitu. Rozhovory vycházejí z 360° zpětné vazby a v souladu s celkovým pohledem na jeho působení v rámci pozice lídra a jeho odvedenou práci ve společnosti XY. Hodnotitelé, kteří byli vybráni na rozhovory, byli voleni na základě jejich pracovního vztahu s daným lídrem a uvážení tak, aby byl výstup z rozhovoru co nejrelevantnější.

V této části podkapitoly dojde ke shrnutí a popsání výstupů z jednotlivých rozhovorů a zároveň k určení silných i slabých stránek lídra na základě verbálních rozhovorů, kde bylo možné sledovat bezprostřední reakce hodnotitelů a na tomto základě tak bylo možné i mnohem detailněji pochopit jejich mínění.

## **Lídr**

První otázkou na lídra bylo, jak je dlouho na své pozici a jak je spokojený. Zde lídr uvedl, že se na pozici nachází téměř dva roky a bylo pro něj na začátku velmi obtížné adaptovat se, nastoupil totiž za doby pandemie, kdy byly v rámci společnosti nastaveny přísnější podmínky než tomu bylo nařizováno vládou a to i v době, kdy došlo k rozvolnění. Těžkým obdobím byl i nedostatek čipů pro automobilový průmysl, kdy v rámci svého týmu byl nucen řešit to, že musel své podřízené nechávat za poměrnou část platu doma či v rámci této problematiky řešil dokonce i propouštění personálu včetně zaměstnanců z jeho týmu. Další rána na sebe nenechala čekat dlouho, když vypukla válka na Ukrajině, potýkal se s nedostatkem materiálu, kdy intenzivně v rámci širšího týmu řešili co nejrychlejší náhrady za ukrajinské dodavatele. Vzhledem k faktu, že tento lídr byl přijat původně na jinou pozici, konstatuje, že je velmi rád, že tomu tak je a tato pozice se mu velice líbí a už by neměnil.

Výsledky analýzy metodou 360° zpětné vazby lídrovi ve směs překvapivé nepřišly, jelikož si je svých slabých stránek dobře vědom a byl by vděčný za příležitost dále se rozvíjet především v již zmíněných slabších oblastech, aktivně již poptával i v minulosti externí školení, bohužel situace v rámci společnosti neumožnila se některého z jím navrhovaných školení zúčastnit. Zároveň konstatuje, že jsou oblasti, ve kterých se cítí silnější než ho ostatní hodnotili a naopak v některých oblastech se cítí slabší než z pohledu hodnotitelů. Lídr by se měl rozvíjet zejména v oblastech rozvoje talentů u svých podřízených, komunikace a budování efektivních týmů. Lídr si je jistý a vnímá jakožto své silné stránky v oblastech inovací, vzbuzováním důvěry u ostatních či orientace na zákazníka, které je pro správný chod společnosti zcela nezbytná. V horizontu několika let, pokud dojde k odstranění kompetenčního deficitu, by měl lídr zájem o kariérní posun ve směru k manažerovi výroby.

## **Nadřízený**

Rozhovor s nadřízeným následoval hned po rozhovoru s lídrem, kde jeho manažer popsal jeho nedostatky a vyzdvihl jeho dominantní stránky. Z pravidla zastává obdobný názor jakožto lídr samotný, avšak rozdíly v hodnocení jsou viditelné. Jako slabé stránky zvoleného lídra vnímá v rámci budování efektivního týmu, zde mu vytkl především to, že vlastní cíle staví před cíle týmové. Další slabou stránkou je pak jeho pružnost a že by chyby, které se v rámci výroby stanou neměl brát jakožto své selhání, ale měl by se k nim postavit spíše jako k možnosti něco zlepšit. Vytkl lídrovi nevyhledávání zpětné vazby a pokud již zpětnou vazbu dostane, ne vždy se podle ní zachová, ale spíše rozhodne na základě jeho vlastního uvážení. Tyto oblasti vnímá jako jeho kompetenční deficit a vidí v nich potenciál pro zlepšení. Nadřízený projevil svůj názor, že pokud lídr prohloubí své schopnosti, má předpoklady pro to stát se dobrým lídrem. Zároveň také uvedl, že je nutné zaměřit se na slabé stránky a to pomocí koučování zkušenějším lídrem, který mu zajistí podporu a koučink během tří měsíců a pak proběhne schůzka s lídrem a zhodnocení, zda to mělo přínos a případně jestli je nutné v něm pokračovat.

Nadřízený pochválil lídrovu cílevědomost a odolnost ve stresových situacích. Jako jeho silné stránky vnímá komunikaci s ostatními, vnímání komplexnosti – dokáže skvěle analyzovat situaci a určit, co je pro řešení dané problematiky opravdu podstatné. Nicméně konstatuje, že ani v těchto oblastech nesmí lídr polevit a věnovat se jim. Lídr je relativně mladý člověk, který má svou kariérní dráhu de facto celou ještě před sebou a pokud ho práce s lidmi naplňuje, nemusí to být poslední stanice v jeho kariérním růstu, nadřízený tedy konstatuje, že po doplnění kompetenčního deficitu, má lídr veškeré předpoklady pro to, aby se stal dobrým lídrem a následně ve své kariérní dráze pokračoval dál než se aktuálně nachází.

## **Podřízený**

Podřízený lídra, který byl vybrán je osoba, která je ve společnosti zaměstnaná přes deset let na té samé pozici, tudíž lze usoudit, že je na své pozici operátora výroby velmi zkušená. Posoudila lídra jako dobrého vůdce, který je empatický a vstřícný. Dále uvádí, že lze u něj pozorovat během doby jeho působení velký pokrok směrem kupředu. Velmi si váží toho, jak se lídr zachoval během pandemie COVID-19 a umožnil ji pracovat i v rámci jiných směn z rodinných důvodů. Z tohoto usuzuje, že lídrovi komunikační schopnosti patří mezi jeho silné stránky, dodává, že je lídr velmi věrohodný a plně mu důvěřuje a jeho orientace na zákazníka také rozhodně patří mezi jeho silné stránky.

Mezi lídrovi slabé stránky uvádí, že velmi spoléhá až moc na své podřízené a dává jim v rozhodování volnou ruku i případech, které nemusí být zrovna pro danou situaci vhodné. Také došlo k zhodnocení jeho vztahu k rozvoji talentovaných jedinců, kdy zaměstnankyně popsala, že lídr moc nevyužívá příležitosti rozvíjet své podřízené a spíše jim dává volný prostor a dále s nimi moc nepracuje. Občas bývá chaotický a sestavení týmu na danou směnu není zcela vhodný, měl by se svými podřízenými více mluvit, aby je poznal, proto doporučuje školení na komunikaci a zorganizování teambuildingu, v rámci kterého by měl lídr příležitost více poznat své podřízené nejen pracovní, ale i po osobní stránce. V případě, že dojde k vylepšení v rámci těchto nedostatků, bude opravdu dobrým lídrem.

## **Klient**

Jako klient byl v tomto případě vybrán jedinec, který pracuje v rámci společnosti, konkrétně působí na pozici koordinátora zákaznické logistiky a přichází s lídrem do pravidelného styku, jelikož řídí vývozy hotových výrobků do jiné společnosti, tudíž je závislý na vyrobení výrobků v určeném čase, množství a kvalitě. V rámci jejich kooperace může klient zhodnotit, že mezi silné stránky zvoleného lídra rozhodně patří jeho orientace na zákazníka a plnění jeho očekávání. V případě, že nastane nějaký problém, nedělá mrtvého brouka a situaci za včas řešit avšak, co v tomto ohledu vnímá jakožto slabou stránku je jeho pružnost a schopnost hledat nejlepší možné řešení, které nemusí být vždy vhodné s tím, jak se to vyřešilo dříve, proto by doporučil lídrovi nějaké školení na rozvoj těchto vlastností. Klient se domnívá, že již nynější úroveň lídra je velmi dobrá a jeho následným rozvojem se stane ještě lepším.

## **Kolega**

Kolega vybraného lídra působí na pozici inženýra zákaznické kvality a tudíž s lídrem přichází do pracovního kontaktu velmi často, jelikož se stará o sledování pracovních a kontrolních postupů všech členů lídrova týmu, včetně lídra samotného. Tento kolega uvedl, že při řešení reklamací a hledání kořenové příčiny je lídr velmi nápomocný a jeho schopnost zvládnutí komplexnosti a prozákaznický přístup je pro správnou analýzu velmi důležitý a je díky tomu ve většině případů velice rychlý. Zároveň, ale uvádí, že lídr díky své inovativnosti a potřebě neustále řešit nové věci občas zapomíná ty rozdělané dotáhnout do konce a je nutné mu připomínat důležitost jejich dokončení. Je však pravdou, že v tomto případě zase slíbený termín dodrží.

Jako kompetenční deficit lídra uvedl, že nedostatečně rozvíjí svůj tým a doporučuje konkrétní školení, na kterém sám kolega byl a vnímá ho jakožto přínosné v této oblasti, konkrétně se jedná o školení Vedení pracovního týmu od společnosti Gradua. Pokud se zaměří na své nedostatky, má předpoklady k tomu, aby byl skvělým lídrem pro svůj tým.

### 3.5 Shrnutí a doporučení

Tato poslední podkapitola má za úkol shrnout výsledky metody 360° zpětné vazby a propojit je s výsledky hloubkových rozhovorů. Na základě tohoto spojení se pak vyhodnotí vnímané kompetenční deficity lídra a dojde k doporučení pro další rozvoj lídra a leadershipu ve společnosti XY.

Výsledkem zpětné vazby dle metody 360° byly identifikovány slabé stránky, kterými jsou budování efektivních a rozmanitých týmů, učení se pružnosti, spolupráce s ostatními, řízení výsledků a rozvoj talentů. Rozhovory s klíčovými hodnotiteli tyto nedostatky potvrdili, proto na základě těchto zjištění došlo k následnému formulování doporučení, jenž je nutné podniknout, aby se zvolený lídr více přiblížil k výše popsanému ideálnímu profilu lídra, vycházejících z požadavků pro danou pracovní pozici a ze specifických požadavků společnosti samotné. Všichni hodnotitelé, kteří byli zvoleni pro hloubkové rozhovory se shodují na kompetenčním deficitu lídra a také na to, že pokud na sobě zapracuje má na to, aby se stal skutečně dobrým lídrem v rámci společnosti XY.

Doporučení na následný rozvoj je možné rozdělit na několik skupin, které jsou popsány v níže uvedených oddílech.

#### 3.5.1 Interní školení a interní rozvoj

**Video learning** – absolvování interních kompletních video learningových balíčků, týkající se přímo požadavků na lídry a leadershipu samotného, výstupem a potvrzení o absolvování je vždy zakončení úspěšným složením závěrečného online testu, jehož výsledky se pak zaznamenávají v databázi serveru společnosti.

Cena: 0 Kč

**Individual Development Plan** – neboli vytvoření individuálního vývojového plánu na profil lídra, který má přímo tyto požadavky na rozvoj, plynoucí z výsledků a ostatních doporučení, které jsou uvedeny v této bakalářské práci, následně dojde ke společnému sledování lídrem a jeho nadřízeným v rámci pravidelných schůzek a bude zároveň dohlíženo na to, že jsou plněny popřípadě pokud nejsou cíle plněny dle stanovených plánů, dojde k jejich optimalizaci.

Cena: 0 Kč

**Interní kouč** – lídrovi na základě doporučení z rozhovoru s nadřízeným byl přidělen interní kouč, který je zároveň zkušenější lídr působící ve společnosti XY, se kterým proběhne celkem 10 sezení, během kterých mu předá cenné, nabyté zkušenosti a vědomosti během jeho 20leté praxe.

Cena: 12 400 Kč

**HOSHIN** – interní školení vedené manažerem Lean oddělení firmy, aby se lídr zapojil a lépe pochopil potřeby všech týmů společnosti. Pojem Hoshin kanri pochází z japonštiny a znamená řízení firmy dle stanovených vizí a cílů. Pojem Hoshin vyjadřuje řízení, kanri pak následně kontrolu. Cílem je zapojení všech týmů do řízení společnosti tak, aby její zaměstnanci řešili strategické potřeby společnosti (Interní zdroj společnosti XY, 2019).

Cena: 8 000 Kč

Pro poslední část v rámci interního rozvoje daného lídra bylo přihlédnuto k přání podřízené, která doporučovala během rozhovorů **teambuilding**, v rámci kterého by měl lídr možnost poznat více svůj tým, nejenom z pracovního hlediska. Zvolen proto byl takový teambuilding, který by mohl dané očekávání naplnit. Pro tento účel byla zvolena spolupráce se společností, která se specializuje na teambuildingové akce a upravuje jejich náplň na základě přání klienta. Pro účel této bakalářské práce byl zvolený teambuilding se zaměřením na budování kvalitních vztahů, důvěry a poznání členů týmů mezi sebou. Teambuilding byl směřován na letní měsíce v prostředí Českého ráje. Protože nedošlo k uskutečnění objednávky, uvedená cena je pouze orientační.

Cena: 69 000 Kč

### 3.5.2 Externí školení

V rámci externích školení s přihlédnutím, které uvedl kolega zvoleného lídra v rámci rozhovorů byly pro lídra vybrány následující:

**Leadership – inspirativní vedení** od společnosti Gradua – toto dvoudenní školení je určeno pro převážně manažery, nicméně je vhodný i pro lídra, protože dochází na zaměření na zvyšování výkonu podřízených, objevení energie k motivování ostatních a jejich pozitivnímu ovlivňování. V rámci školení díky jeho interaktivnosti dojde k navrhnutí cesty k pozitivním změnám individuálně každým zúčastněným jedincem a dojde taktéž k zamyšlení nad vizemi společnosti, vizemi samotného jedince a vizí svěřeného týmu jako celku. Cílem tohoto školení je identifikování potenciálu lídra, který jedinec v sobě má, sestaví si tzv. mapu svého týmu a pozná, co tvoří náplň toho být lídrem (Gradua-CEGOS s.r.o., 2015).

Cena: 11 937 Kč

**Vedení pracovního týmu** od společnosti Gradua – třídní školení, které je určeno nejen pro manažery, ale i pro klíčové zaměstnance společnosti, kteří chtějí nalézt způsoby, jak zlepšit jejich současné dovednosti. Pracovní týmy, které mají jasně stanovené cíle, zároveň správně rozložené a jsou dobře vedené, dosahují lepších výsledků. V rámci kurzu se každý zúčastněný jedinec dozví jak rozvíjet a motivovat jednotlivce, ale zároveň i tým jako celek a bude hledat cestu, jak svůj tým vést tak, aby dosahoval výborných výsledků a byl efektivní. Cílem tohoto školení je, aby jedinec po jeho ukončení byl schopný si uvědomovat svou roli ve vedení lidí. Dále, aby budoval svou autoritu, určil svůj styl vedení a byl schopný určit rozvržení týmových rolí a následně správně aplikovat na svůj tým. Dojde k osvojení znalostí pro efektivnější využívání svých dovedností, analyzování směru vývoje svěřeného týmu, motivování a jeho efektivní vedení. V neposlední řadě je podstatné nalézt nejvhodnější přístup, jak zvládat kritické situace (Gradua-CEGOS s.r.o., 2015).

Cena: 17 908 Kč

**Spolupráce s kolegy** od společnosti Studio W – tento kurz je dvoudenní a je určen pro všechny, kteří spolupracují v rámci své náplně práce s různými kolegy a potřebují je přesvědčit ke spolupráci. Cílem tohoto školení je umět přesvědčit a získat kolegy ke spolupráci a zároveň je motivovat. Jedná se o interaktivní kurz, během kterého dochází k praktickému nacvičování a dochází k sdílení know-how i od ostatních účastníků (Studio W s.r.o., 2023).

Cena: 9 500 Kč



**Klíč k úspěšnému leadershipu** od společnosti Top Vision – toto školení je dvoudenní a je určený manažerům, lídrům a vedoucím týmů. V rámci tohoto školení dojde k vysvětlení rozdílů mezi manažerem a lídrem, dojde k osvojení nástrojů leadershipu, jak správně pomoci nasměrovat a motivovat své podřízené, dále jak delegovat úkoly a vést své podřízené v obtížných situacích. V rámci tohoto školení dostane lídr přehled, kdy má svým podřízeným nechat volnou ruku a kdy by je měl naopak jasně velet (Top Vision, 2023).

Cena: 14 508 Kč

**Diverzita v týmu jako plus, ne minus** od společnosti Top Vision – opět se jedná o dvoudenní školení, které je zaměřeno na diverzitu týmu a jeho efektivní vedení. Je určeno primárně pro lídry, nižšímu a střednímu managementu. V rámci tohoto kurzu dojde k seznámení jaké výhody představuje diverzita v týmu a s čím by měli lídři popřípadě manažeři během jeho vedení počítat. Účastník si ujasní, jak k tomuto týmu přistupovat a jak z něj dostat maximum pro stanovené cíle. Dojde k získání nového pohledu na vlastní tým a na možnosti jeho rozvoje (Top Vision, 2023). Tento kurz je aktuálně nedostupný, avšak při kontaktování zákaznického centra bylo sděleno, že pokud dojde k objednání školení společností, přijede lektor přímo k nim a kurzu se může zúčastnit větší počet zaměstnanců společnosti XY. Cena se odvíjí od počtu účastníků, proto je uvedena cena za jednoho účastníka.

Cena: 16 458 Kč

Celkové náklady na rozvoj zvoleného lídra činí 159 711 Kč, nicméně tato částka je zanedbatelná v porovnání s přínosem pro společnost XY. Společnost XY se tak rozroste o dalšího dobrého lídra a může jí to být do budoucna vráceno tím, že on bude tím, který bude následně koučovat další budoucí lídry společnosti a dojde tak k předání cenných zkušeností.

Společnosti XY se na základě výsledků doporučuje zaměřit na přidané okruhy kompetencí ideálního lídra na základě teoretické části (orientace na dlouhodobé cíle, budování diverzních a efektivních týmů a rozvoj talentu), jak lze z výsledků pozorovat, právě v těchto oblastech je daný lídr velmi slabý a předpokládá se, že by obdobně mohli dopadnout i ostatní lídři společnosti. Tyto požadavky jsou zcela nezbytné proto, aby společnost XY měla dobré lídry i do budoucna, proto by tuto aplikaci měla zahájit co nejdříve. Společnost XY by se měla i v rámci diverzity, jelikož je to oblast, která se neustále velmi rychle rozvíjí poskytnout podporu svým zaměstnancům, kteří vedou či řídí lidi. Společnost XY by se proto měla zaměřit na budování dobrých lídrů, protože pokud bude disponovat dobrými lídry, předpokládá se vyšší efektivita svěřených týmů, tudíž větší obrat společnosti, který se může pozitivně projevit na spokojenosti všech zaměstnanců a může se takto vybudovat její atraktivita na trhu práce. Zároveň spokojení zaměstnanci mohou dále přilákat talentované jedince do společnosti a její prosperita a pozice na trhu se bude nadále zvyšovat.

Společnost XY by se měla otevřít i procesu digitalizace a rozvoji v oblasti virtuálního světa, je jasné, že ne všechny pozice i do budoucna bude možné řídit pouze virtuálně, ale neměla by v tomto ohledu zaostávat za svou konkurencí a zarytě se držet dříve nastavených pravidel. Svět je i v tomto ohledu velmi inovativní a velmi rychle postupuje dopředu.

## 4 Závěr

Tato bakalářská práce je rozdělená do dvou částí – teoreticko-metodologické a praktické.

První částí této bakalářské práce je teoreticko-metodologická, v níž se v rámci první podkapitoly čtenář seznamuje se základními pojmy, které tuto práci provází a jejichž pochopení je zcela nezbytné k porozumění dané problematice. Seznamuje se tak s pojmy jako jsou lídr, leadership, management, manažer, jsou zde uvedeny i rozdíly mezi manažery a lídry a v neposlední řadě je vysvětlen pojem kompetence. V druhé podkapitole jsou rozebrány moderní formy a výzvy leadershipu. Tato podkapitola srovnává minulost, případně současnost a očekávané změny do budoucna. V následující části jsou formulovány parametry kompetenčního profilu lídra, v rámci této podkapitoly je možné se seznámit se čtyřmi dimenzemi dobrého lídra a následně pak také top výzvami pro lídry budoucna. Další podkapitola je zaměřena na teoretický popis metody 360° zpětné vazby, ta je pak následně aplikována i v rámci praktické části, proto je před přechodem k ní důležité nejdříve porozumět její problematice a způsobům využití. Poslední podkapitolou této části je metodika, jež je využita k psaní této bakalářské práce.

Druhou částí této bakalářské práce je pak praktická část, kde dochází obdobně jako u teoreticko-metodologické části k rozdělení na podkapitoly. V první z nich dochází k seznámení s vybranou společností XY, kde se čtenář může seznámit se skutečností, že se jedná o společnost z oblasti automotive a nachází se v okrese Mladá Boleslav. Dále je zde uvedeno, že se jedná o nadnárodní firmu, která je ve svém oboru nejlepší na trhu. V rámci představení společnosti jsou popsány hodnoty, které zvolená firma zastává a vyžaduje jejich dodržování po všech svých zaměstnancích.

Následující podkapitola se zabývá strategickými požadavky na leadership ve společnosti XY, zde již dochází ke konkrétní specifikaci, co je pro společnost v rámci leadershipu skutečně důležité a na jaké oblasti klade důraz. K jejich vymezení byly použity interní zdroje společnosti. Dále jsou pak tyto specifické požadavky rozšířeny o poznatky z teoretické části a v požadavcích společnosti chybí, konkrétně se jedná o budování diverzních a efektivních týmů, orientaci na dlouhodobé cíle a rozvoj talentů.

V pořadí třetí podkapitolou je návrh ideálního profilu lídra ve společnosti XY. V rámci této podkapitoly dochází k provázání poznatků a znalostí získaných během studia literatury při psaní teoretické části této práce s praktickým zjištěním z předchozí podkapitoly, která podrobně popisuje strategické požadavky na leadership ve vybrané společnosti XY.

Předposlední podkapitolou je 360° zpětná vazba a hloubkové rozhovory. Zde dochází nejdříve k představení samotného lídra a popsání jeho pracovních činností a odpovědností. Lídr nastoupil na svou pozici Supervizora výroby před necelými dvěma roky a vede tým o velikosti 15 jedinců – operátorů výroby. Neodmyslitelným faktem je, že daný lídr byl původně přijatý do společnosti za účelem obsazení jiné pozice a na tuto pozici byl dosazen z důvodu nutnosti jejího obsazení. Tato podkapitola je dále členěna, kde prvním oddílem je metoda 360° zpětná vazba pro jejíž vyhodnocení posloužil sestavený dotazník s hodnotícím klíčem, který je uveden v rámci příloh jakožto Příloha 1. Dotazník obsahuje celkem 40 tvrzení, na něž respondenti odpovídali, jako první však určili, jaký mají vztah k hodnocenému lídrovi. Osloveno bylo celkem 18 respondentů, kde jejich rozložení je následující: pět kolegů, jeden nadřízený (přímý nadřízený), osm podřízených, tři klienti a samotný lídr. Vyhodnocení jednotlivých tvrzení je uvedeno v příloze formou grafů, jako Příloha 2. Grafy jsou rozvržené tak, aby bylo na první pohled jasně vidět, kolik respondentů z jednotlivých skupin odpovědělo na dané tvrzení a jak. Dále jsou pak uvedeny komentáře, které byly vyplněny u čtyřech dotazníků a v rámci tohoto oddílu jsou pak uvedeny jejich shrnutí. Následně jsou uvedeny výsledky této analýzy, kde

došlo k určení silných a slabých stránek zvoleného lídra. Dalším oddílem této podkapitoly pak jsou výsledky hloubkových rozhovorů, tyto rozhovory byly vedeny s lídrem a jeho nadřízeným, kolegou, podřízenou a zákazníkem. Otázky pro lídra byly sestaveny na základě výsledků analýzy 360° zpětné vazby a následně pak byly sestaveny otázky pro rozhovory s dalšími čtyřmi klíčovými zaměstnanci (hodnotiteli), kteří přímo i nepřímo s lídrem spolupracují, za účelem přesnějšího vyhodnocení a identifikování jeho nedostatků. V rámci této části jsou uvedeny též výsledky a krátké shrnutí jednotlivých rozhovorů. Je třeba konstatovat, že rozhovory potvrdily skutečnosti zjištěné při analýze metodou 360° zpětné vazby.

V poslední podkapitole této bakalářské práce jsou uvedeny krátká shrnutí a doporučení. V rámci shrnutí dochází k propojení výsledků zjištěných analýzou a hloubkovými rozhovory a následně jsou formulovány doporučení pro potřebný rozvoj daného lídra formou interních školení a interních rozvojų a externích školení, které jsou zaměřeny na vykompenzování kompetenčních deficitů – rozvoj jeho slabých stránek, včetně vyčíslení nákladů pro jednotlivá školení. U interních školení jsou uvažovány hodinové sazby jedinců, kteří školení či koučování vykonávají v rámci interních rozvojų je uvedený i teambuilding pro lídra a jeho tým. Externí školení byly definovány na základě potřeb pro rozvoj vycházející z analýzy a rozhovorů a vybrány na základě nabídky externích školících společností. Na závěr jsou formulovány i doporučení pro samotnou společnost XY, které se doporučuje dbát na správný rozvoj svých lídrů, protože to pro ni do budoucna znamená pouze přínosy. Dále bylo doporučeno přidání doplněných požadavků na základě zjištění z teoretické části práce, protože tím si může do budoucna pohlídat, že její lídři budou mít dostatečné kompetence na vedení týmů i nadále a v neposlední řadě, aby dbala na svůj rozvoj v oblasti digitalizace.

Jako cíl této bakalářské práce bylo na začátku stanoveno sestavení ideálního profilu lídra, určit kompetenční deficit neboli nedostatky v rámci lídrových kompetencí s přihlédnutím k sestavenému modelu a následně pak společně s návrhem formulovat doporučení pro jeho rozvoj a zlepšení efektivity leadershipu ve společnosti XY. Zde pomocí metody 360° zpětné vazby byly určeny slabé stránky zvoleného lídra, konkrétně se jedná o učení se pružnosti, budování diverzních a efektivních týmů, rozvoj talentů, orientace na dlouhodobé cíle, sebeuvědomění a spolupráce s ostatními. Tyto slabé stránky byly potvrzeny následně i během rozhovorů. Těmito slabými stránkami lídra došlo tedy k odhalení jeho kompetenčního deficitu a dle nich došlo k definování následného rozvoje pomocí školení, jak interních (sestavení individuálního vývojového plánu, přidělení kouče, video-learning a Hoshin školení), tak i externích (Leadership – inspirativní vedení, Vedení pracovního týmu a Spolupráce s kolegy, Klíč k úspěšnému leadershipu a diverzita v týmu jako plus, ne minus) a teambuildingu. Pro společnost XY pak bylo doporučeno rozšířit své požadavky na lídry o zjištěné nedostatky.

Jako dílčí cíl bylo stanoveno zjištění aktuálního stavu a postavení daného lídra v rámci společnosti, jak ho vnímají jeho hodnotitelé. Vzhledem ke skutečnostem, jako je například původní přijetí do společnosti na úplně jinou pozici či zohlednění nástupu během pandemie COVID-19 si daný lídr vede obstojně, samozřejmě vždy je prostor pro zlepšení, což mimochodem i sám přiznává. Lídr má realistický přístup k hodnocení sebe sama, který se shoduje s tím, jak ho vnímají i ostatní zaměstnanci společnosti XY. Lídr je pro svůj přístup k práci a ke společnosti velmi vážený jak mezi většinou svých kolegů, tak i u podřízených a nadřízeného.

# Literatura

## Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-2823-4.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2015. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLAŽEK, L. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9.

GEORGES, J. C. *Interview* in Executive Communication, leden 1987.

GERNEN, D. *Character vs. Capacity* in U.S. News & World Report, říjen 22, 2000.

GRINT, K., *Management: A sociological introduction*. Cambridge: Polity Press, 1995. 300 s. ISBN 9780745611495.

HAAS, H. a NESCH, S. *Are multinational teams more successful?* International Journal of Human Resource Management. 2012, 23(15), 3105–3113.

HÁLEK, V. *Management a marketing*. Hradec Králové, Halek.org, 2016. 286 s. ISBN 978-80-260-9723-5.

IRWIN, T. *Derailed: Five Lessons Learned from Catastrophic Failures of Leadership*. Nashville: Thomas Nelson, 2009. ISBN 978-1-5955-5274-7.

JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D., LORENCOVÁ H. a kol. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7261-489-9.

MAXWELL, C. J. *Rozvíjejte v sobě lídra 2.0*. Praha: Pragma, 2019. 288 s. ISBN 978-80-242-6360-1.

MORNEAU, R. F. *Humility: 31 Reflections on Christian Virtues*. Winona: St. Mary's Press, 1997. 93 s. ISBN 9780884894254.

MORGAN, J. *The Future Leader - 9 Skills and Mindsets to Succeed in the Next Decade*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2020. 320 s. ISBN 9781119518372.

OWEN, J. *Smart Leadership: The Ultimate Handbook for Great Leaders*. London: Bloomsbury, 2023. 208 s. ISBN 978-1-3994-0378-8.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018. 160 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

SINEK, S. *Nekonečná hra: Jak dosáhnout dlouhodobého úspěchu v podnikání*. Příbram: Jan Melvin Publishing, 2021. ISBN 978-80-7555-136-8.

TAMKIN, P., PEARSON, G., HIRSH, W. a CONSTABLE, S., 2010. *Exceeding Expectation: The principles of outstanding leadership*. London: The Work Foundation.

URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.

WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 9788085605457.

ZHUO, J. *První kroky v manažerské pozici: Cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi*. Praha: Grada, 2020. 232 s. ISBN 978-80-271-2893-8.

## Internetové zdroje

360ZPETNAVAZBA.CZ. *360° zpětná vazba: Komplexní a strukturovaná forma zpětné vazby zaměstnancům* [online]. 2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.360zpetnavazba.cz/>

DELOITTE. *Shift Forward: Redefining Leadership* [online]. June 2018 [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-shift-forward.pdf>

DELL. *Realizing 2030: A Divided Vision of the Future*. [online]. 2017 [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/Realizing-2030-A-Divided-Vision-of-the-Future-Summary.pdf>

GRADUA-CEGOS s.r.o. *Leadership – inspirativní vedení* [online]. 2015 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/leadership---inspirativni-vedeni.html>

GRADUA-CEGOS s.r.o. *Vedení pracovního týmu* [online]. 2015 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/vedeni-pracovniho-tymu.html>

HRINTERIM.CZ. *Jaký je rozdíl mezi lidem a manažerem?* [online]. 2021 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.hrinterim.cz/amp/leadership-versus-management-aneb-nic-netrv%C3%A1-v%C4%9B%C4%8Dn%C4%9B?fbclid=IwAR0rg1RshaxuDWCPZR2NmmQFe0LyIviaw8EAPbZOw5gHqEXaspTXQabMO24>

JANČÍKOVÁ, K. *5 úrovní leadershipu aneb lidé mě následují pro to, co představují*. In *Psychologie pro každého* [online]. 20. 12. 2016 [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/5-urovni-leadershipu/>

JANČÍKOVÁ, K. *Leadership a management – V čem tkví rozdílnost?* In *Psychologie pro každého* [online]. 07. 12. 2016 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/leadership-a-management-rozdil/>

STUDIO W. *Spolupráce s kolegy: Partnerská spolupráce a přístup k vnitřnímu klientovi* [online]. 2023 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.studiow.cz/detail-kurzu/spoluprace-s-kolegy-2denni-P-20231-2023-06-05>

TOP VISION. *Diverzita v týmu jako plus, ne minus* [online]. 2023 [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/diverzita-v-tymu-jako-plus,-ne-minus/>

TOP VISION. *Klíč k úspěšnému leadershipu*. [online]. 2023 [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/klic-k-uspesnemu-leadershipu>

TOP VISION. *Leadership budoucnosti*, magazín Top Vision, [online]. 2021, 2. vydání [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: [https://www.topvision.cz/data/files/magazin/magazin\\_2\\_2021.pdf](https://www.topvision.cz/data/files/magazin/magazin_2_2021.pdf)

ZIKA, M. Za lídrem *musí stát hodnoty a schopnost určit směr*. In: Business Info [online]. 2018 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: [https://www.businessinfo.cz/clanky/za-lidrem-musi-stat-hodnoty-a-schopnost-urcit-smer/?fbclid=IwAR18HbJOtvB0-xBIKQwPWH2aWgoEX0gqtlyeAMINWJPiL0mX\\_Uifo7qeziQ](https://www.businessinfo.cz/clanky/za-lidrem-musi-stat-hodnoty-a-schopnost-urcit-smer/?fbclid=IwAR18HbJOtvB0-xBIKQwPWH2aWgoEX0gqtlyeAMINWJPiL0mX_Uifo7qeziQ)

### **Interní zdroje společnosti XY**

Interní zdroj společnosti XY, 2019.

Interní zdroj společnosti XY, 2022.

Interní zdroj společnosti XY, 2023.

## Seznam příloh

Příloha 1 360° zpětná vazba – dotazník .....	I
Příloha 2 360° zpětná vazba – vyhodnocení jednotlivých tvrzení .....	VII
Příloha 3 360° zpětná vazba – detailní tabulka k pavučinovému grafu .....	XX
Příloha 4 Rozhovory – otázky .....	XXI
Příloha 5 Prezentace .....	XXII

## Přílohy

### Příloha 1 360° zpětná vazba – dotazník

Vážení respondente,

Chtěl bych Vás požádat o vyplnění následného dotazníku, který se týká lídra XYZ v rámci společnosti XY. Cílem tohoto dotazníku je vyhodnocení silných a slabých stránek lídra a formulování doporučení pro následný rozvoj jeho dovedností a znalostí. Vyplnění tohoto dotazníku Vám nezabere více než 15 minut a mne velmi pomůže při vypracování bakalářské práce.

Dotazník je zcela anonymní, prosím uveďte pouze v jakém vztahu k lídrovy jste. U následujících tvrzení prosím zvolte pouze jednu možnost, která se dle Vás nejvíce hodí.

Zvolený lídr je můj:

- a) kolega    b) podřízený    c) nadřízený    d) jsem jeho klient    e) jsem hodnocený lídr

#### ZLEPŠOVÁNÍ INOVACÍ

1) Hledá netradiční způsoby a přístupy, jak dělat určité věci; posouvá status quo.

- a) souhlasím    b) spíše souhlasím    c) spíše nesouhlasím    d) nesouhlasím    e) nemohu hodnotit

2) Má kreativní nápady a dokáže je uvést do praxe.

- a) souhlasím    b) spíše souhlasím    c) spíše nesouhlasím    d) nesouhlasím    e) nemohu hodnotit

3) Zkouší více různých myšlenkových postupů.

- a) souhlasím    b) spíše souhlasím    c) spíše nesouhlasím    d) nesouhlasím    e) nemohu hodnotit

#### ZVLÁDÁNÍ NEJEDNOZNAČNOSTI

4) Zvládá riziko nejistého výsledku.

- a) souhlasím    b) spíše souhlasím    c) spíše nesouhlasím    d) nesouhlasím    e) nemohu hodnotit

5) Rychle se přizpůsobuje měnícím se podmínkám.

- a) souhlasím    b) spíše souhlasím    c) spíše nesouhlasím    d) nesouhlasím    e) nemohu hodnotit

6) I když jsou věci nejisté, zůstává klidný/á a postupuje kupředu.

- a) souhlasím    b) spíše souhlasím    c) spíše nesouhlasím    d) nesouhlasím    e) nemohu hodnotit



## KOMPLEXNOST

7) Rychle rozlišuje mezi tím, co je důležité a tím, co pro správné řešení komplexních situací není relevantní.

a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

8) Dívá se za to, co je evidentní a nezůstane jen u prvních odpovědí.

a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

9) Analyzuje informace z různých zdrojů a přesně definuje problém před tím, než se pustí do řešení.

a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

## ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA

10) Předvídá potřeby zákazníků a poskytuje služby nad rámec očekávání zákazníka.

a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

11) Využívá podněty zákazníků pro rozvoj nabízených služeb a řešení.

a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

12) Funguje jako strategický partner pro budování, růst a udržování ziskových a dlouhotrvajících vztahů s klíčovými zákazníky.

a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

## ORIENTACE NA DLOUHODOBÉ CÍLE

13) Stanovuje si odvážné cíle a má vysoké standardy.

a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

14) Stále udržuje konečný cíl na dohled; věnuje zvláštní úsilí, aby stíhal termíny.

a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

15) Ke všemu přistupuje s energií, zápalem a potřebou věci dokončovat.

a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

## ODOLNOST

16) Navzdory překážkám si udržuje pozitivní myšlení a soustředí se na budoucnost.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

17) Je soustředěný/á a klidný/á i ve stresových situacích.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

18) Ve vysoce stresujících situacích ho/ji ostatní vnímají jako sebevědomého člověka.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

## UČENÍ SE PRUŽNOSTI

19) K nalezení správného řešení zkouší různé metody.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

20) Na chyby nahlíží jako na příležitosti k učení.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

21) Hledá nové přístupy k řešení problémů.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

## HARMONIZACE VZTAHŮ

22) Jasně chápe obchodní priority jiných skupin.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

23) Umí zamezit vytváření napětí mezi skupinami.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

24) Využívá znalosti firemní kultury k dosahování cílů.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

## SEBEUVĚDOMĚNÍ

25) Ochotně přiznává své chyby a nedostatky a přebírá za ně odpovědnost.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

26) Vyhledává zpětnou vazbu od širokého okolí a chová se podle ní.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

27) Na kritiku nahlíží jako na přínos.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

## ROZVOJ TALENTU

28) Neustále využívá různé metody, jak rozvíjet ostatní.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

29) Umí vysvětlit přínosy náročnějších úkolů ostatním.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

30) Vnímá rozvoj talentu jako naprostou nezbytnost

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

## SPOLUPRÁCE

31) Vyvažuje vlastní zájmy a zájmy ostatních.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

32) Zdůrazňuje a zviditelňuje společné úsilí k dosažení cílů.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

33) Podporuje spolupráci napříč organizací.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

## DŮVĚRYHODNOST

34) Snadno získává důvěru ostatních.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

35) Vyjadřuje se věrohodným a transparentním způsobem.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

36) Ctí závazky a dodržuje sliby.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

#### BUDOVÁNÍ DIVERZNÍCH A EFEKTIVNÍCH TÝMŮ

37) Definuje úspěch v kontextu celého týmu.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

38) Uvědomuje si, že brát v potaz názor všech členů týmu je klíčové pro dosahování  
týmových výsledků.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

39) Dokáže druhé získat pro týmové cíle.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

40) Staví týmové cíle nad svoje vlastní cíle.

- a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím e) nemohu hodnotit

Prostor pro Vaše komentáře:

Děkuji za vyplnění dotazníku.

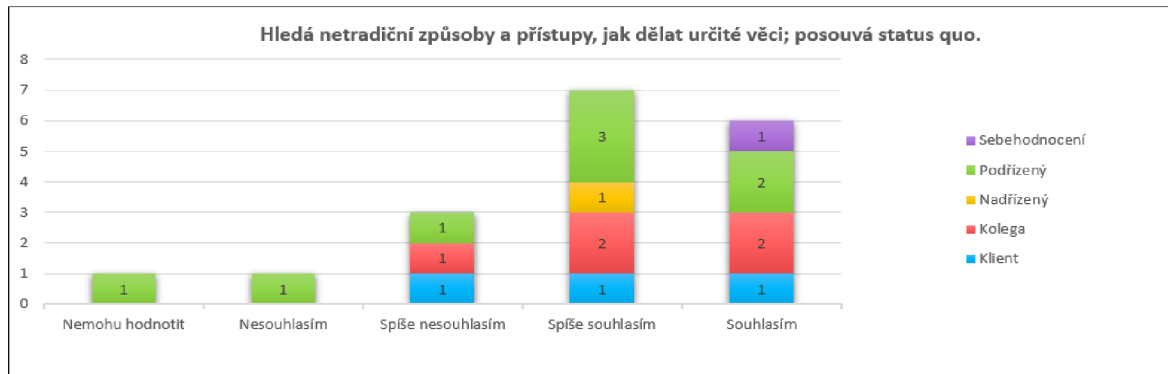
Pravidla pro vyhodnocování dotazníku:

Hodnocení	Váha	Význam
Nemohu hodnotit	0	Hodnotitel <b>nemůže</b> výrok <b>hodnotit</b> ani žádným způsobem posoudit, protože hodnoceného v takové situaci nezná.
Nesouhlasím	1	Hodnotitel <b>plně nesouhlasí</b> s výrokem, proto volí, z uvedených možností, to <b>nejnižší</b> možné hodnocení.
Spíše nesouhlasím	2	Hodnotitel <b>z části</b> s výrokem <b>nesouhlasí</b> , to znamená, že nemůže vyjádřit souhlas, ani nesouhlas, ale spíše se přiklání k nesouhlasu, proto volí tuto možnost.
Spíše souhlasím	3	Hodnotitel <b>z části</b> s výrokem <b>souhlasí</b> , to znamená, že nemůže vyjádřit souhlas, ani nesouhlas, ale spíše se přiklání k souhlasu, proto volí tuto možnost.
Souhlasím	4	Hodnotitel <b>plně souhlasí</b> s výrokem, proto volí, z uvedených možností, to <b>nejvyšší</b> možné hodnocení.

## Příloha 2 360° zpětná vazba – vyhodnocení jednotlivých tvrzení

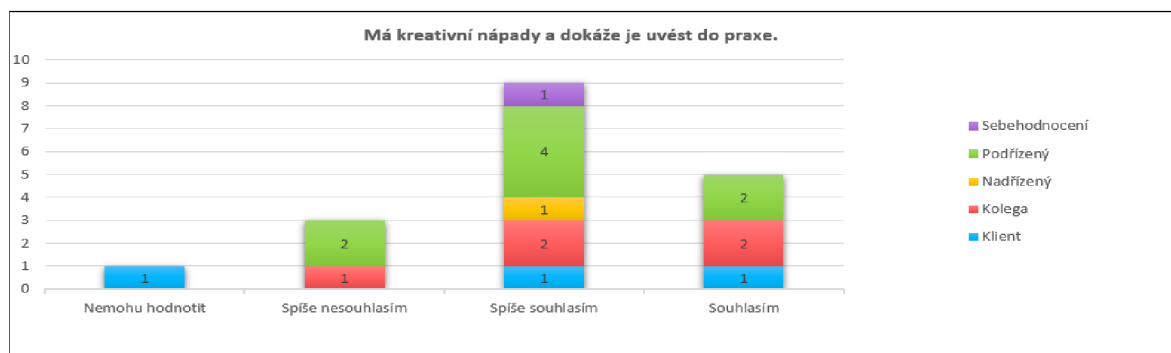
- Zlepšování inovací

Graf 1 Tvrzení č. 1



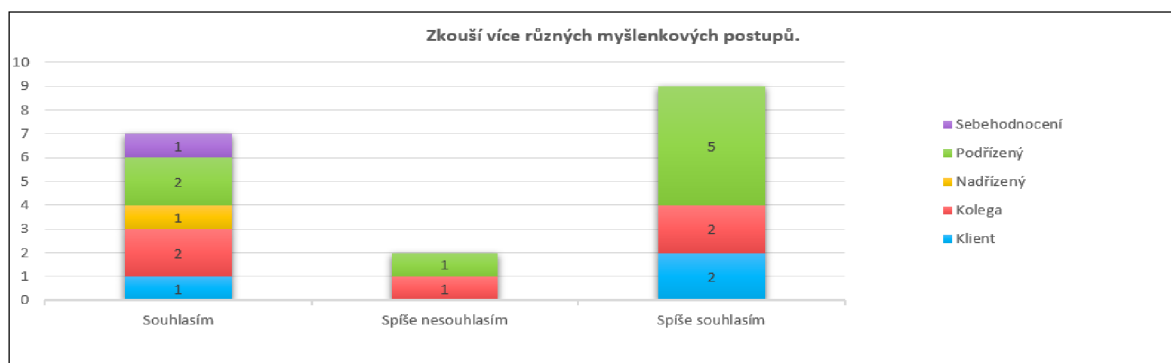
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 2 Tvrzení č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování.

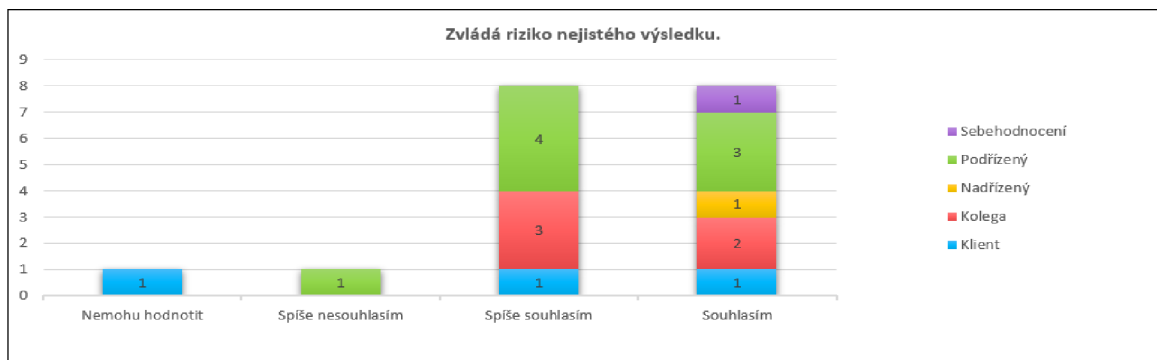
Graf 3 Tvrzení č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování.

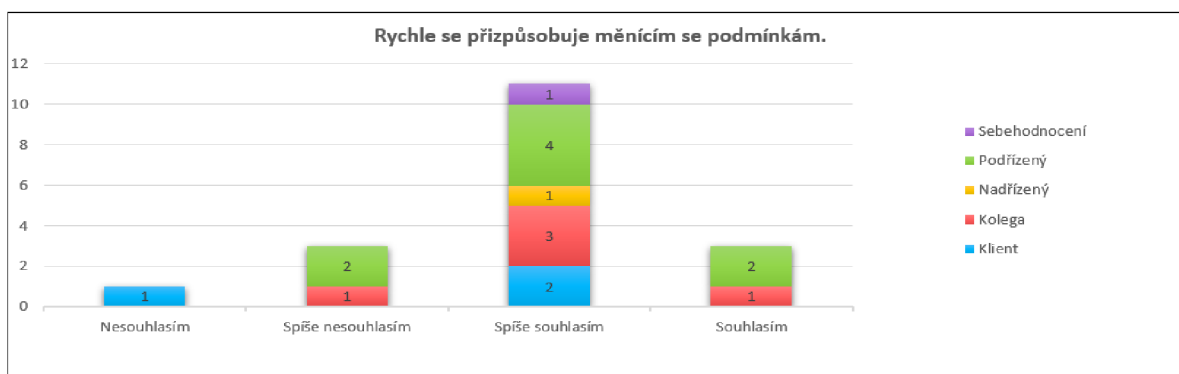
- Zvládání nejednoznačnosti

Graf 4 Tvrzení č. 4



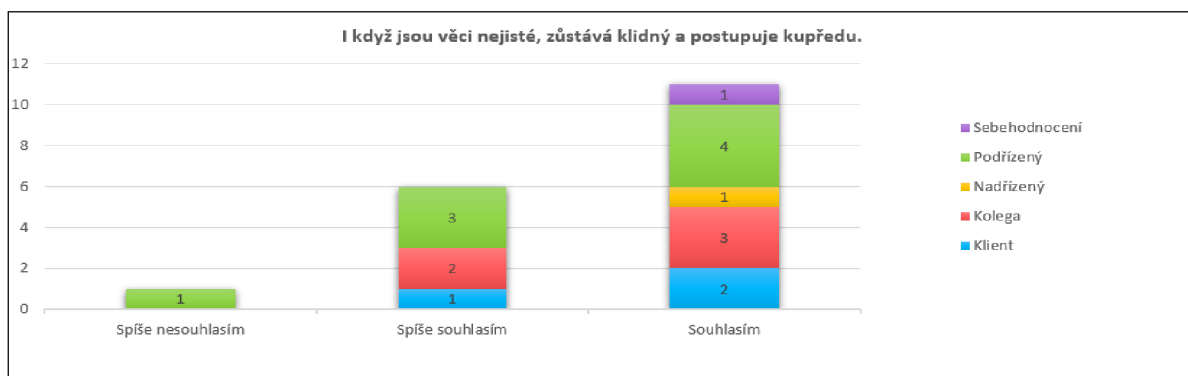
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 5 Tvrzení č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování.

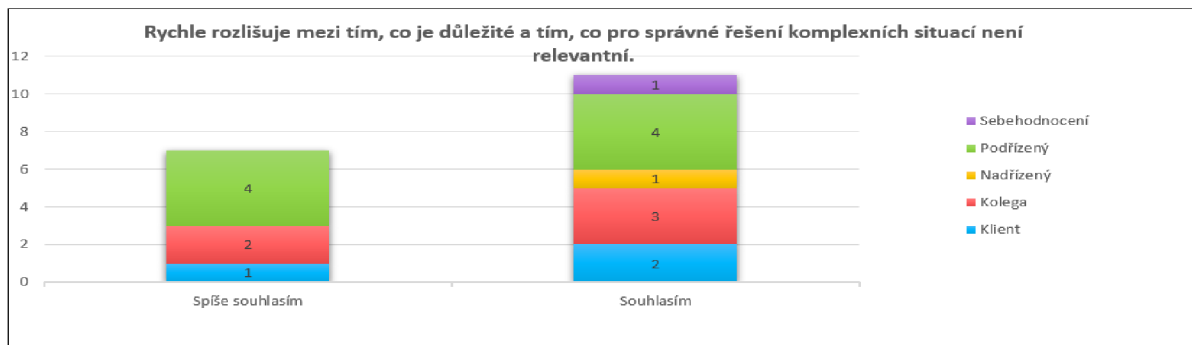
Graf 6 Tvrzení č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování.

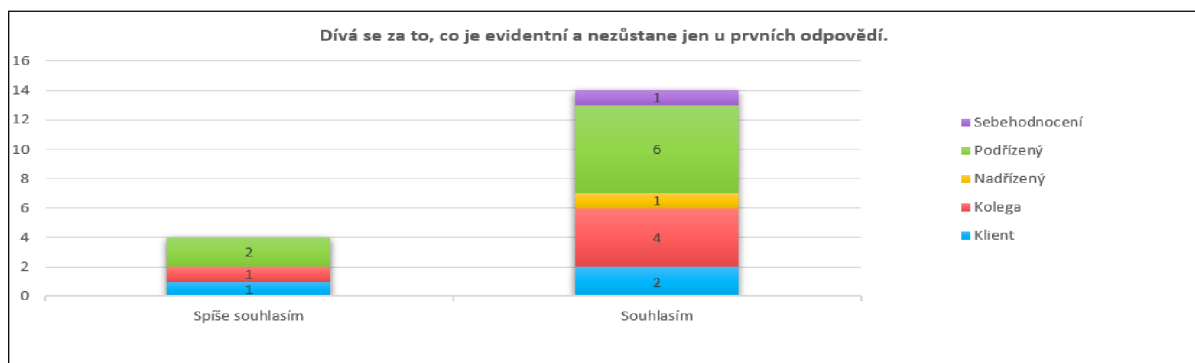
- Komplexnost

Graf 7 Tvzení č. 7



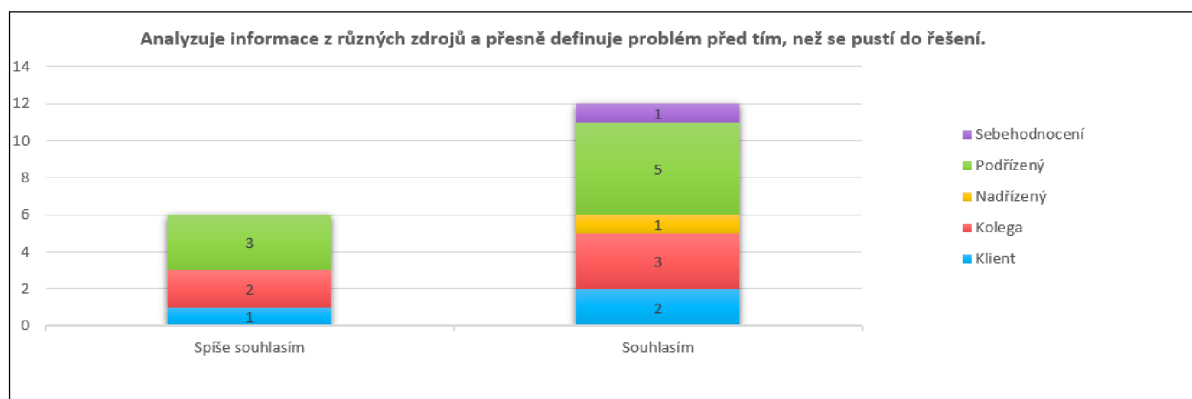
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 8 Tvzení č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 9 Tvzení č. 9

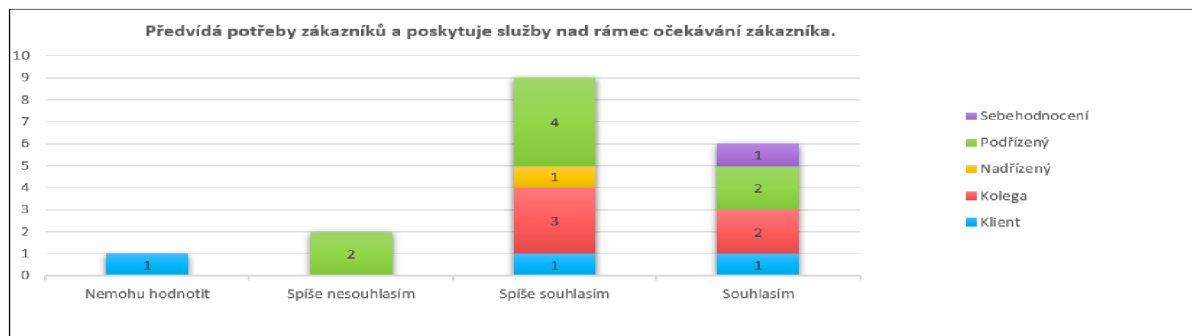


Zdroj: Vlastní zpracování.



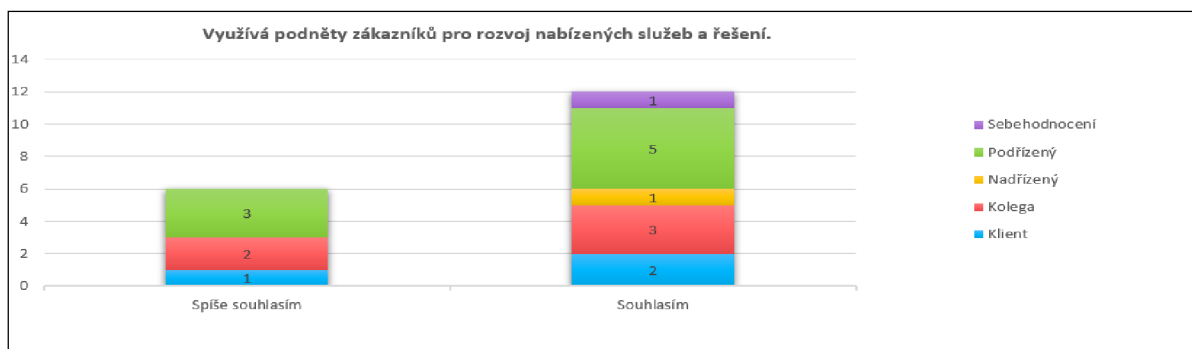
- Orientace na zákazníka

Graf 10 Tvrzení č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 11 Tvrzení č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování.

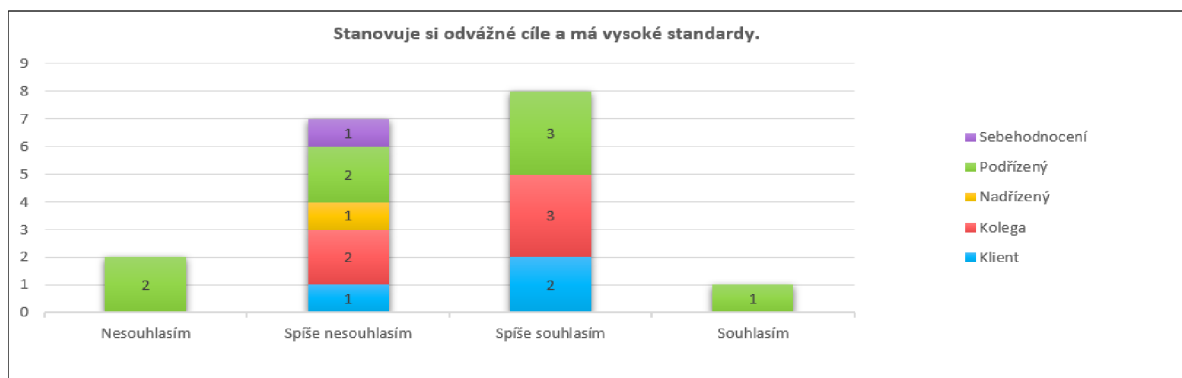
Graf 12 Tvrzení č. 12



Zdroj: Vlastní zpracování.

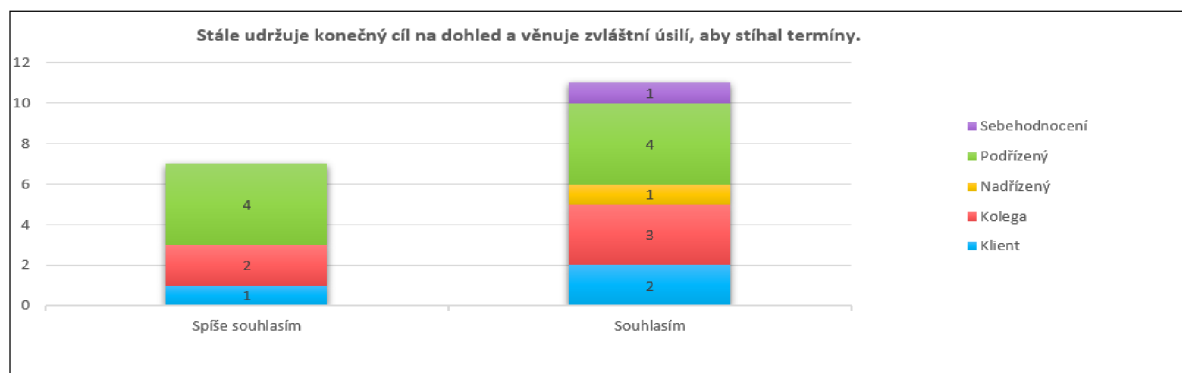
- Orientace na dlouhodobé cíle

Graf 13 Tvzení č. 13



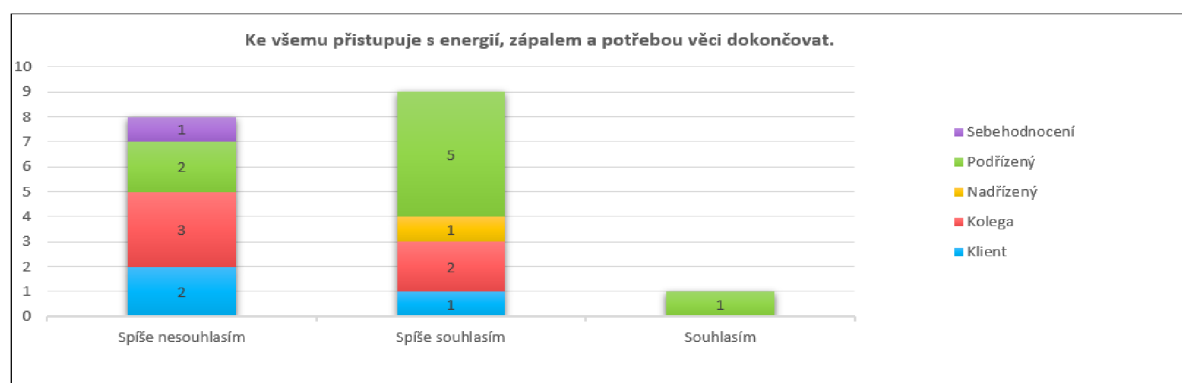
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 14 Tvzení č. 14



Zdroj: Vlastní zpracování.

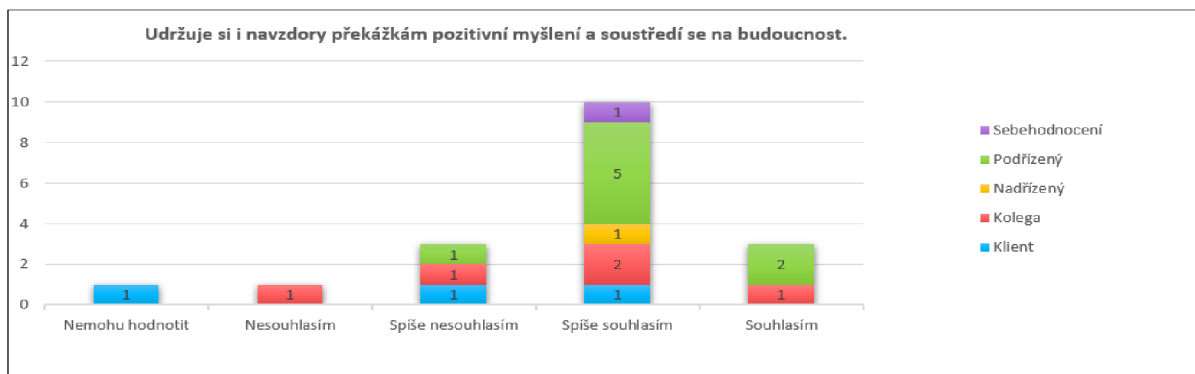
Graf 15 Tvzení č. 15



Zdroj: Vlastní zpracování.

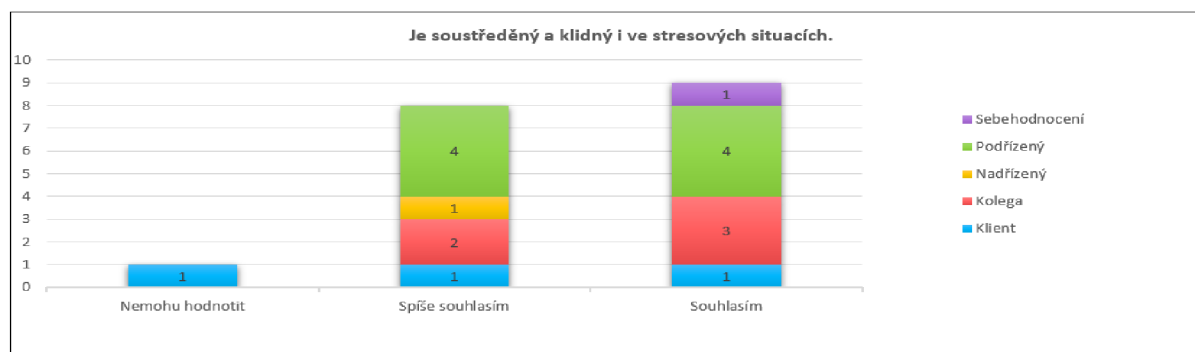
- Odolnost

Graf 16 Tvrzení č. 16



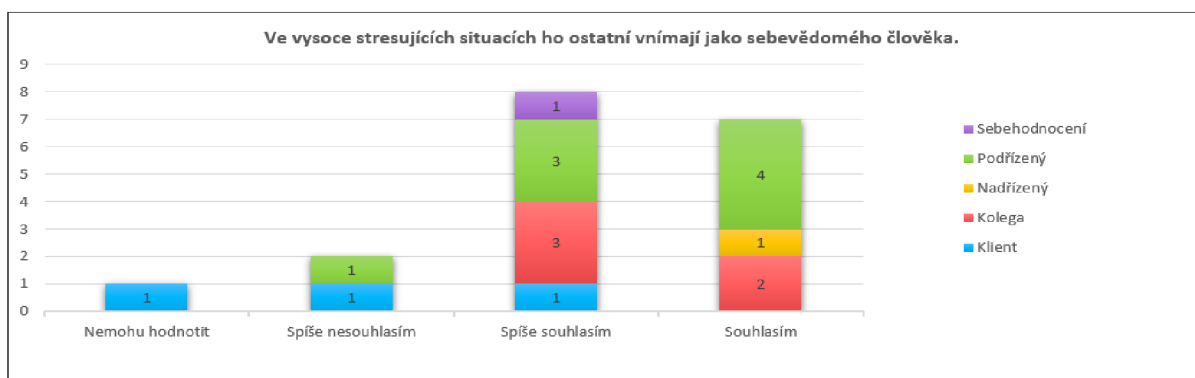
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 17 Tvrzení č. 17



Zdroj: Vlastní zpracování.

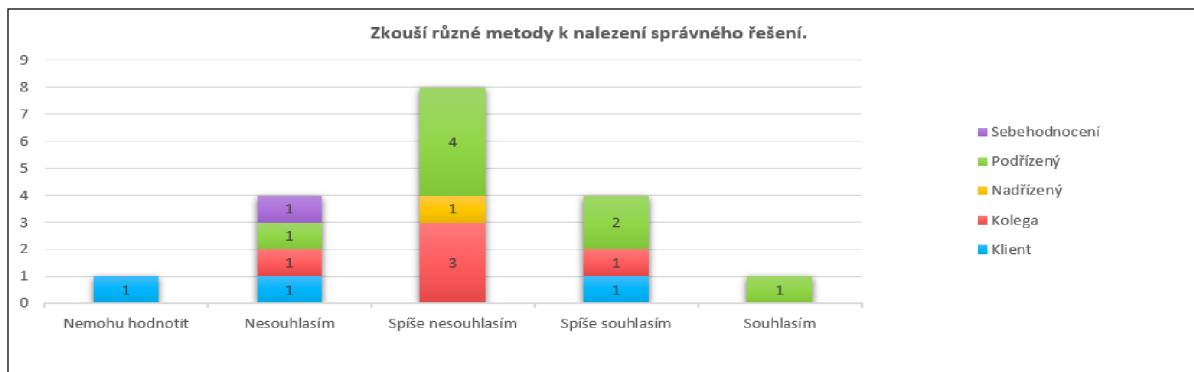
Graf 18 Tvrzení č. 18



Zdroj: Vlastní zpracování.

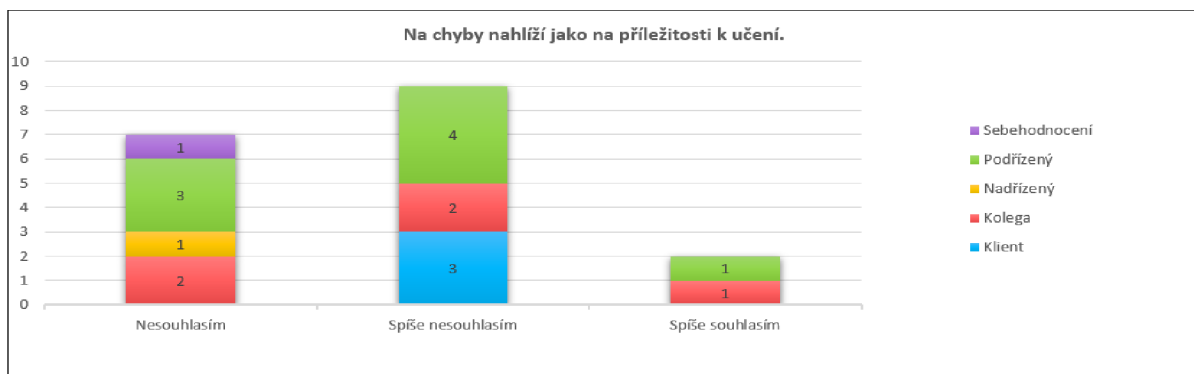
- Učení se pružnosti

Graf 19 Tvrzení č. 19



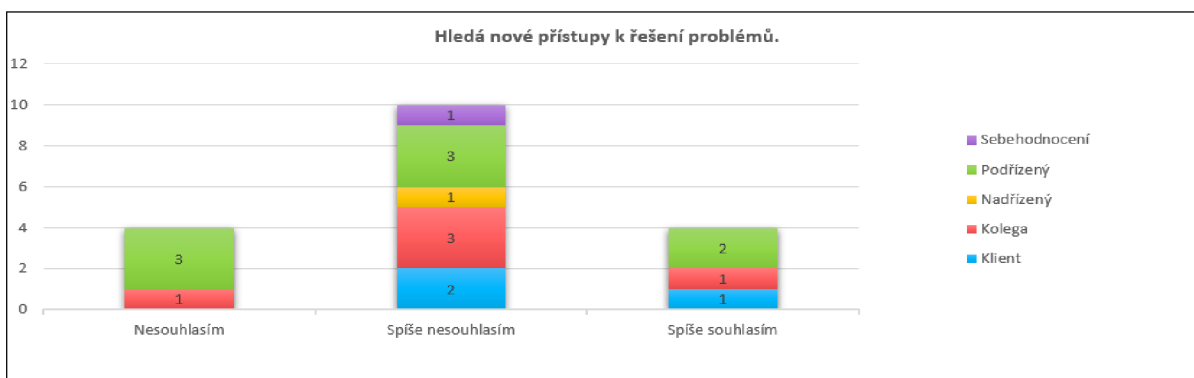
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 20 Tvrzení č. 20



Zdroj: Vlastní zpracování.

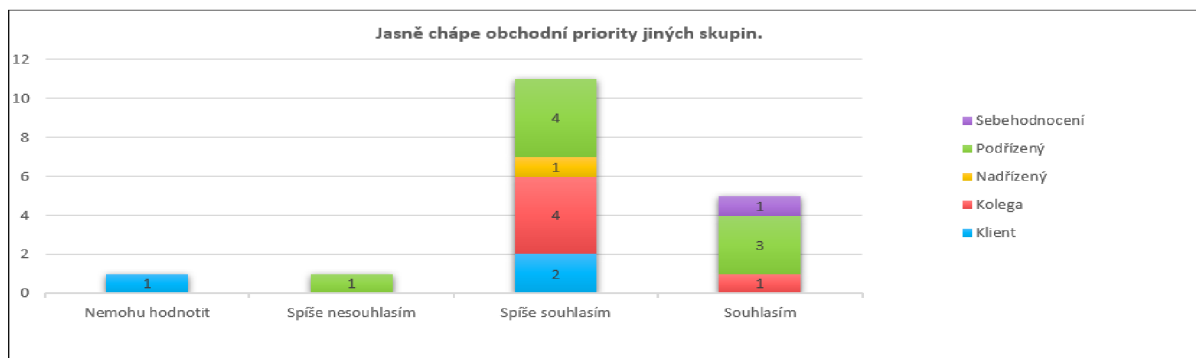
Graf 21 Tvrzení č. 21



Zdroj: Vlastní zpracování.

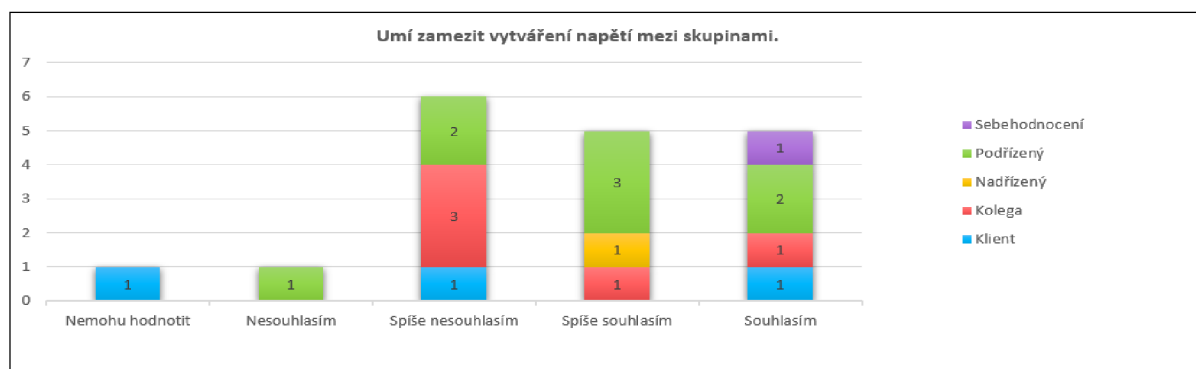
- Harmonizace vztahů

Graf 22 Tvrzení č. 22



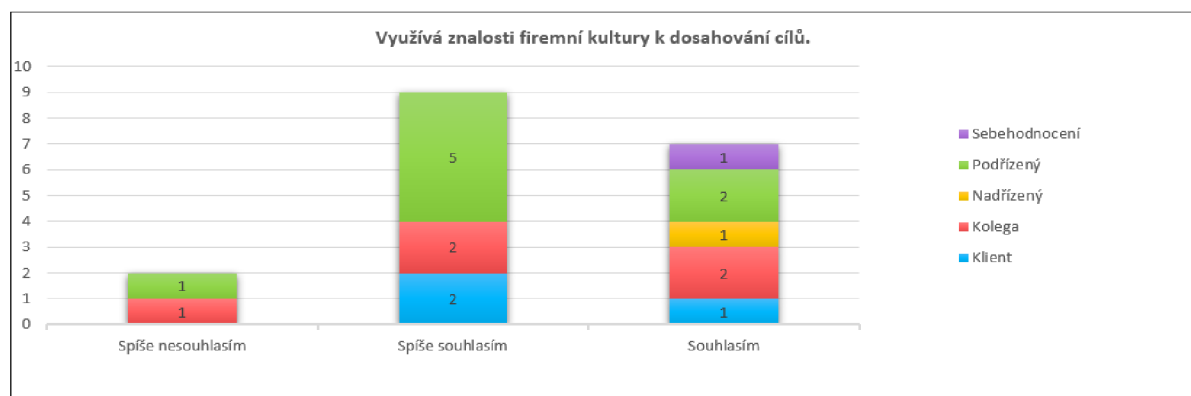
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 23 Tvrzení č. 23



Zdroj: Vlastní zpracování.

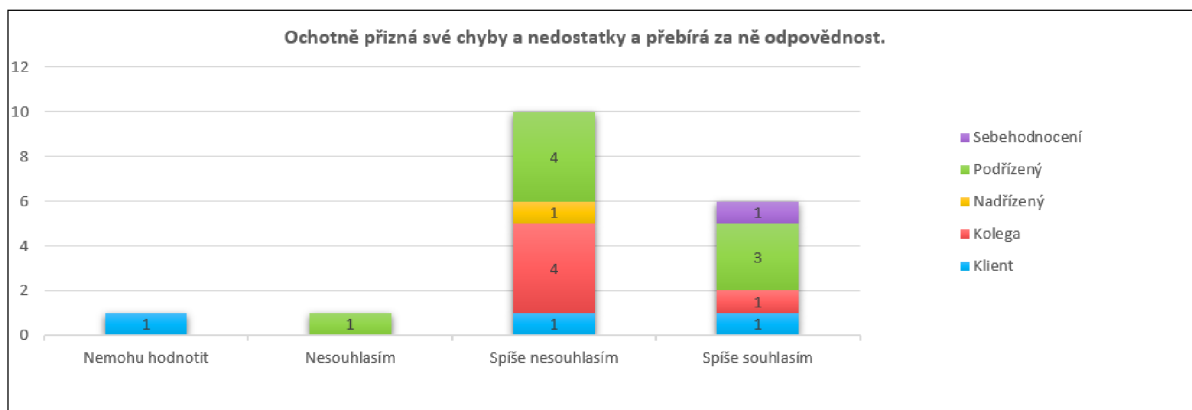
Graf 24 Tvrzení č. 24



Zdroj: Vlastní zpracování.

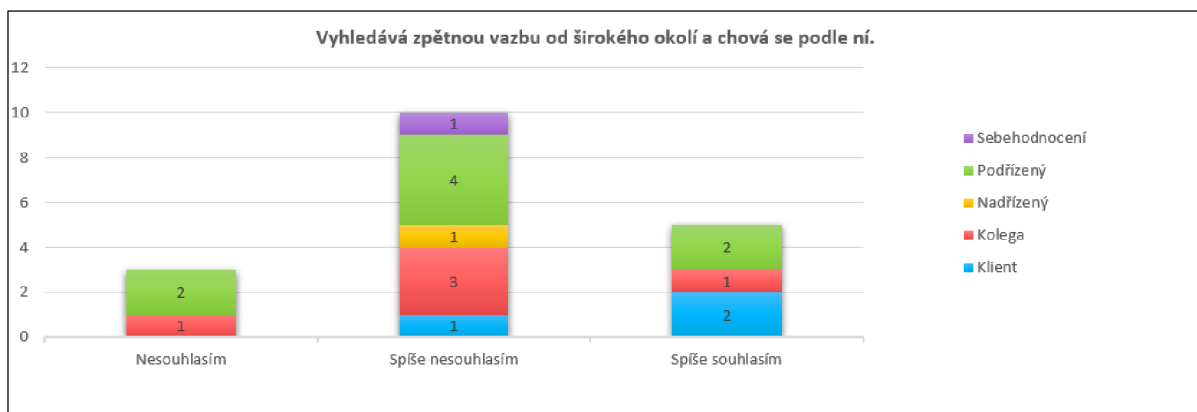
- Sebeuvědomění

Graf 25 Tvrzení č. 25



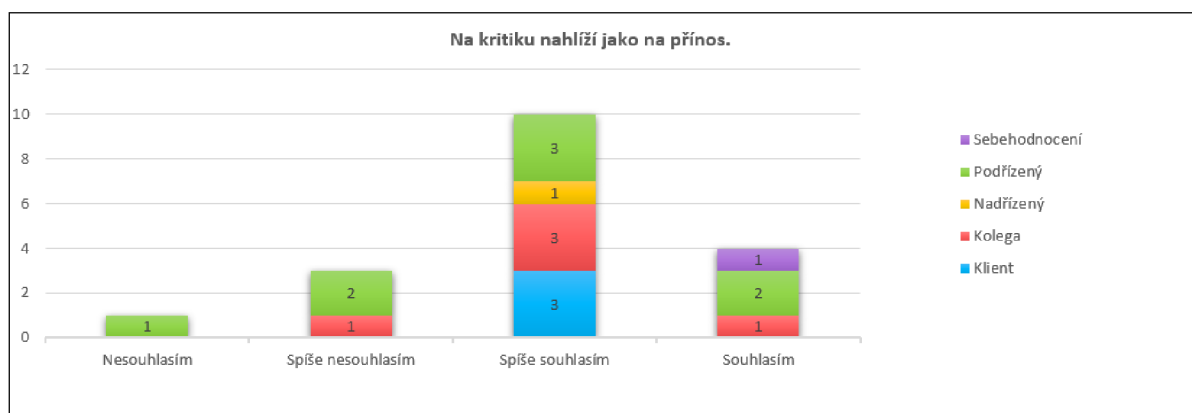
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 26 Tvrzení č. 26



Zdroj: Vlastní zpracování.

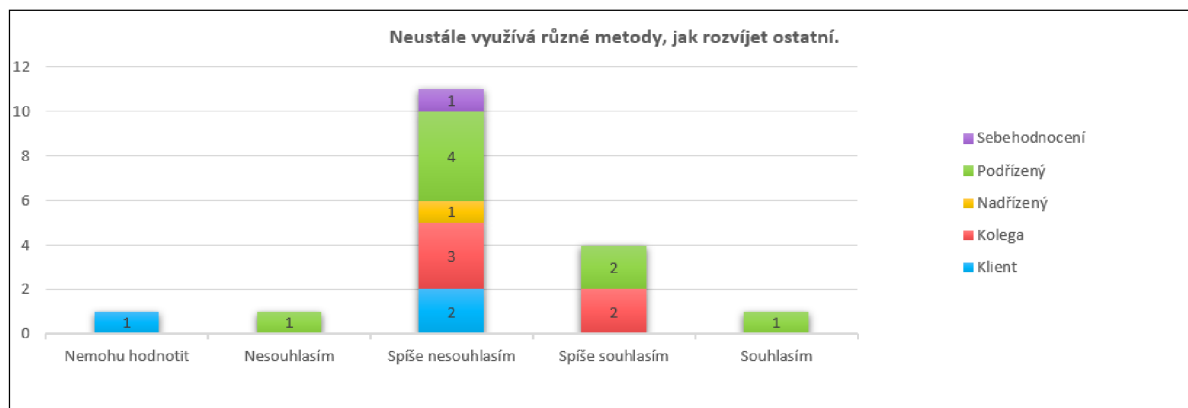
Graf 27 Tvrzení č. 27



Zdroj: Vlastní zpracování.

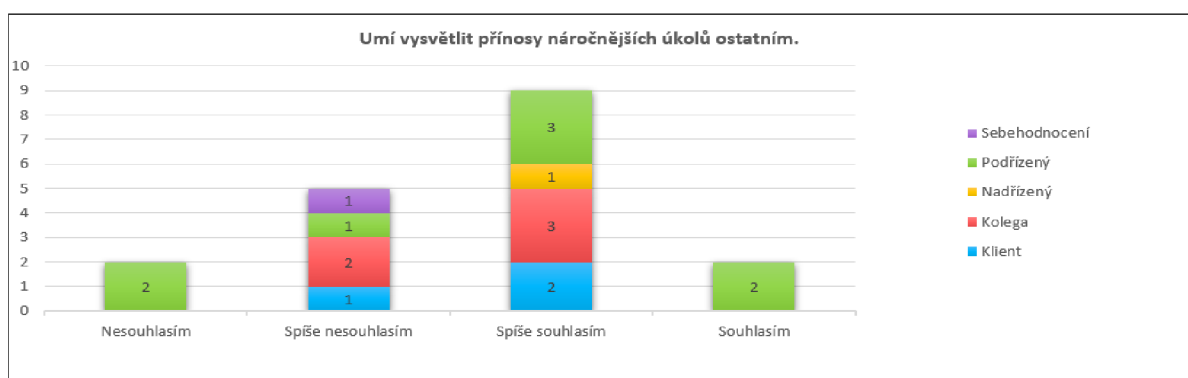
- Rozvoj talentu

Graf 28 Tvrzení č. 28



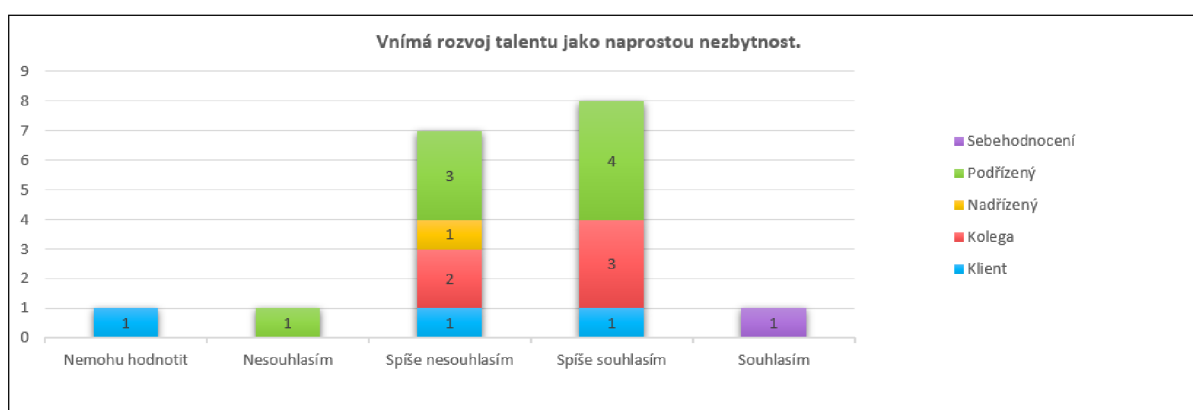
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 29 Tvrzení č. 29



Zdroj: Vlastní zpracování.

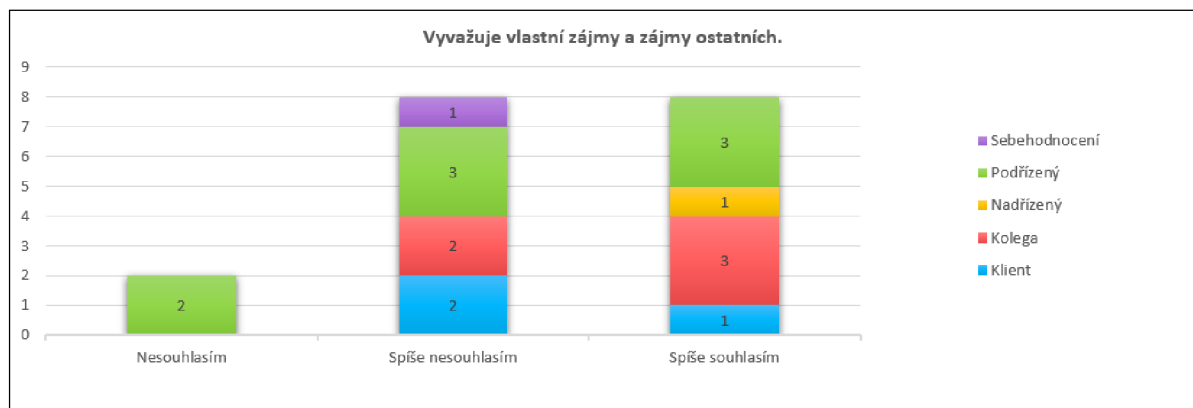
Graf 30 Tvrzení č. 30



Zdroj: Vlastní zpracování.

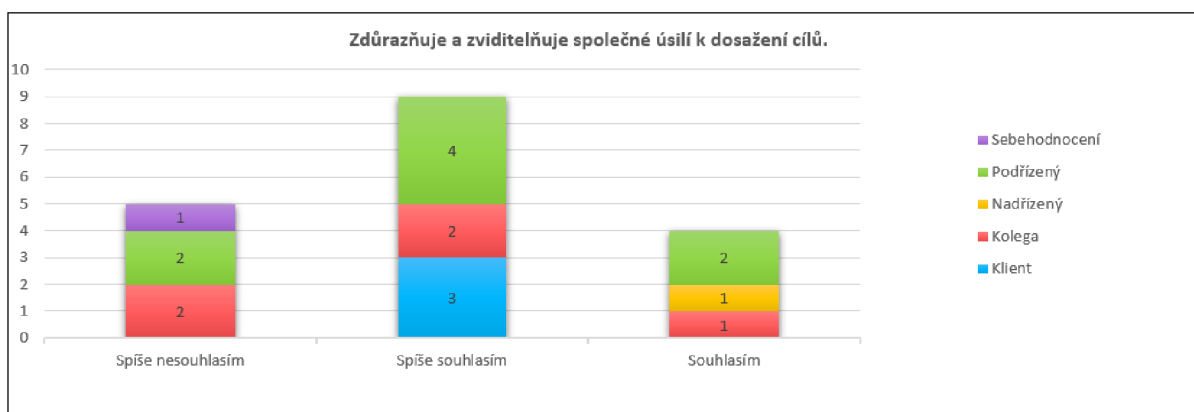
- Spolupráce

Graf 31 Tvrzení č. 31



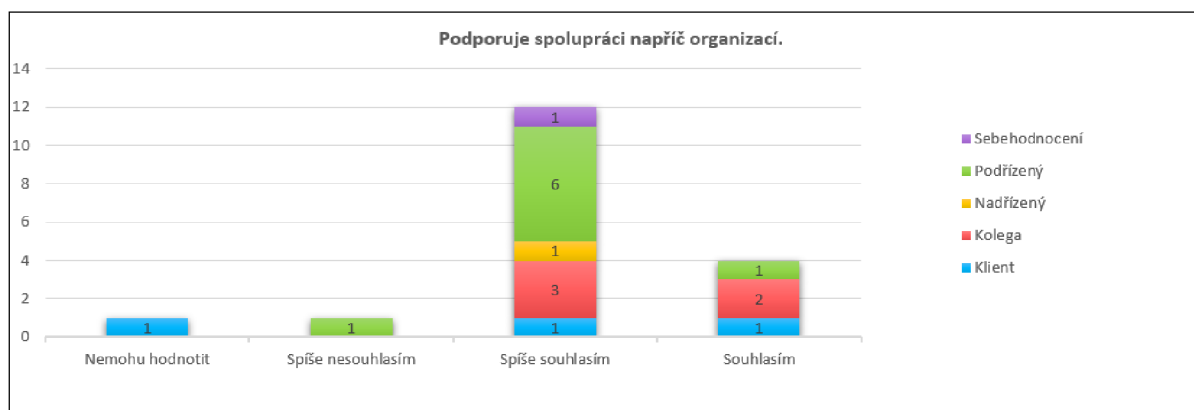
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 32 Tvrzení č. 32



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 33 Tvrzení č. 33

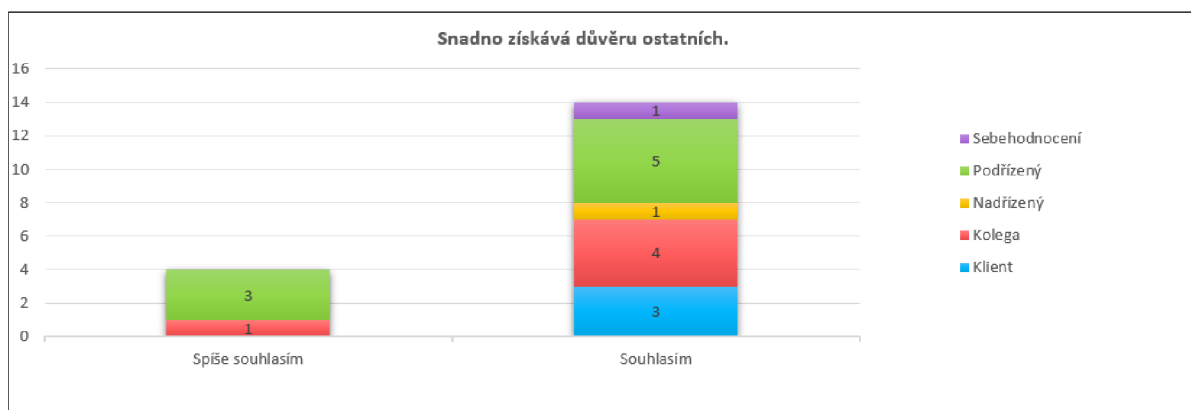


Zdroj: Vlastní zpracování.



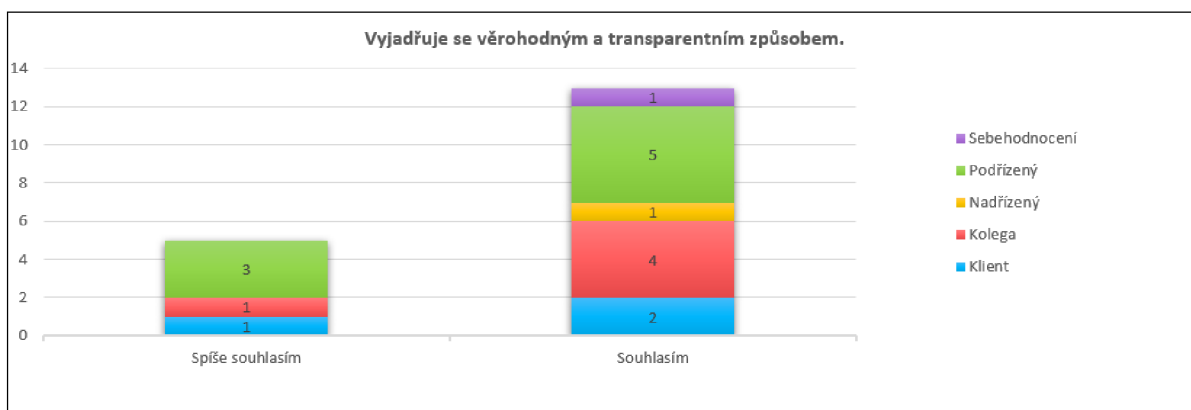
- Důvěryhodnost

Graf 34 Tvrzení č. 34



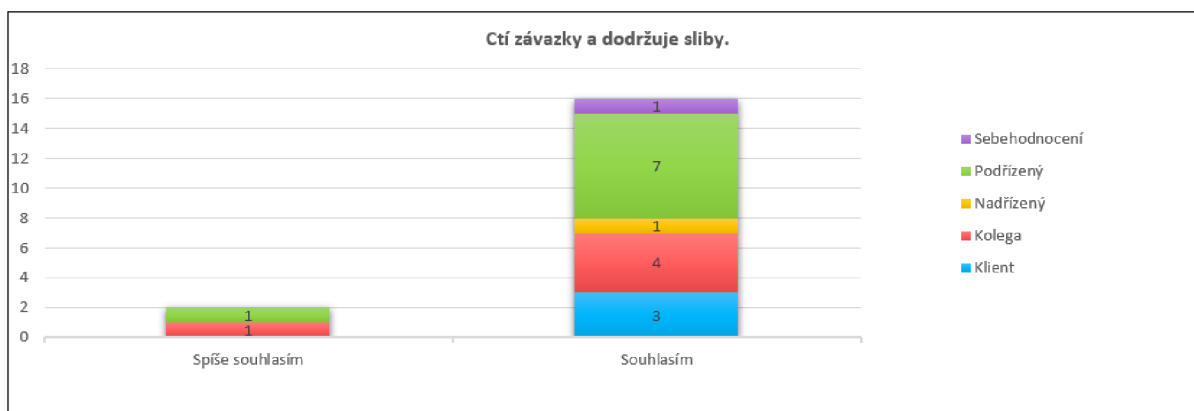
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 35 Tvrzení č. 35



Zdroj: Vlastní zpracování.

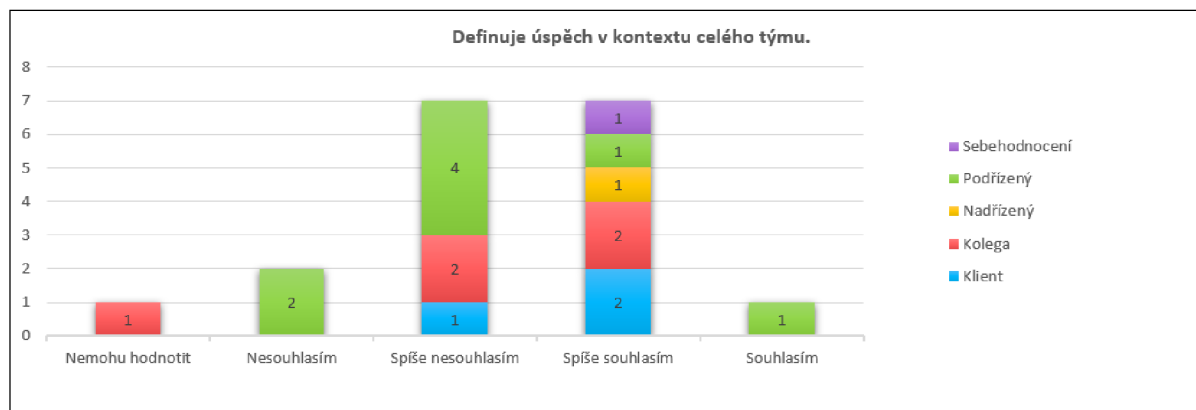
Graf 36 Tvrzení č. 36



Zdroj: Vlastní zpracování.

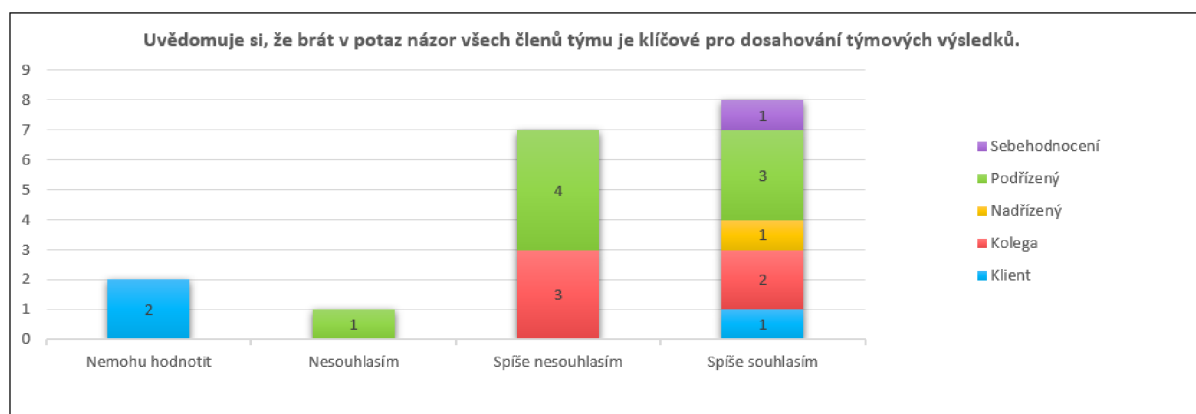
- Budování diverzních a efektivních týmů

Graf 37 Tvrzení č. 37



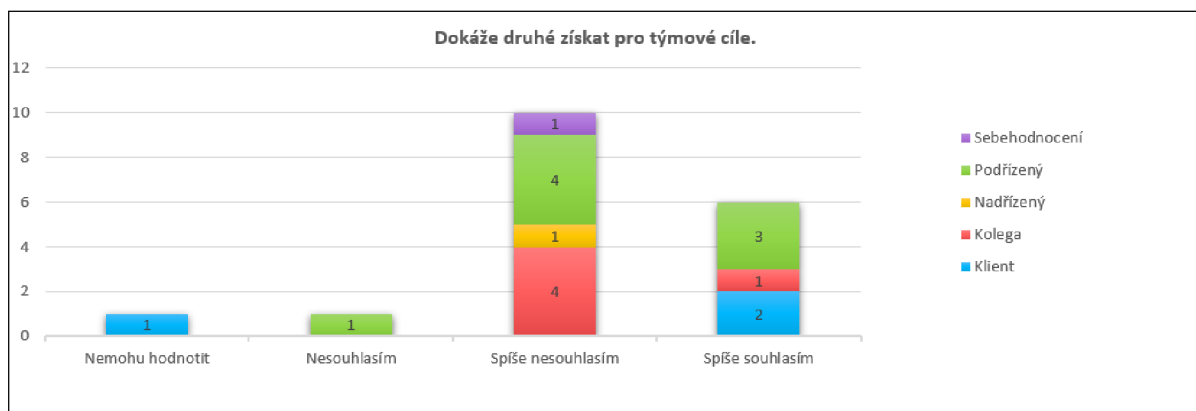
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 38 Tvrzení č. 38



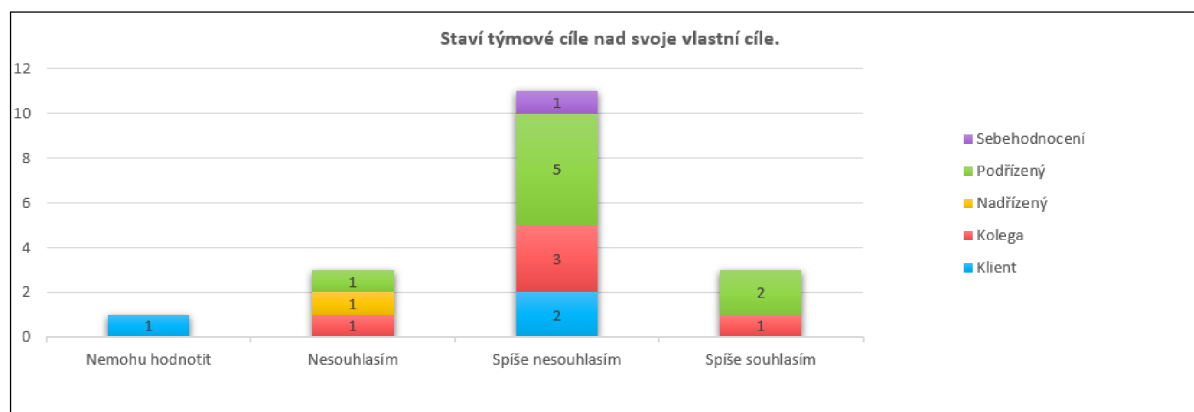
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 39 Tvrzení č. 39



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 40 Tvzení č. 40



Zdroj: Vlastní zpracování.

### Příloha 3 360° zpětná vazba – detailní tabulka k pavučinovému grafu

Tabulka 1 Detailní přehled hodnocení okruhů k pavučinovému grafu

Hodnocená kompetence	Sebehodnocení	Klient	Kolega	Nadřízený	Podřízený	Ideál
BUDOVÁNÍ DIVERZNÍCH A EFEKTIVNÍCH TÝMŮ	2,50	2,63	2,26	2,25	2,19	3,50
ODOLNOST	3,33	2,83	3,20	3,33	3,33	3,00
HARMONIZOVÁNÍ VZTAHŮ	4,00	3,14	3,00	3,33	3,04	3,00
SEBEUVĚDOMĚNÍ	3,00	2,75	2,40	2,33	2,33	3,00
ROZVOJ TALENTU	2,67	2,43	2,53	2,33	2,46	3,50
ORIENTACE NA DLOUHODOBÉ CÍLE	2,67	2,89	2,87	3,00	2,92	3,50
SPOLUPRÁCE	2,33	2,88	2,93	3,33	2,71	3,00
UČENÍ SE PRUŽNOSTI	1,33	2,13	1,93	1,67	2,00	3,00
DŮVĚRYHODNOST	4,00	3,89	3,80	4,00	3,71	3,00
ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA	4,00	3,75	3,60	3,67	3,46	3,50
ZLEPŠOVÁNÍ INOVACÍ	3,67	3,25	3,20	3,33	3,00	3,00
KOMPLEXNOST	4,00	3,67	3,67	4,00	3,63	3,50
ZVLÁDÁNÍ NEJEDNOZNAČNOSTI	3,67	3,13	3,33	3,67	3,21	3,00

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Příloha 4 Rozhovory – otázky**

Otázky pro lídra:

- 1) Jak dlouho jste na své pozici v rámci společnosti XY a jste spokojený?
- 2) Jsou pro Vás výstupy z analýzy metodou 360° zpětné vazby překvapivé?
- 3) Jaké jsou Vaše silné stránky?
- 4) Jaké jsou Vaše slabé stránky?
- 5) Cítíte potřebu rozvoje Vašich slabých stránek?

Otázky pro ostatní hodnotitele:

- 1) Jaké jsou lídrovy silné stránky?
- 2) Jaké jsou lídrovy slabé stránky?
- 3) Jakých vlastností případně dovedností si na lídrovi vážíte?
- 4) Které oblasti byste doporučil/a pro následný rozvoj lídra a proč?
- 5) Má podle Vás lídr předpoklady k tomu, aby odstranil svůj kompetenční deficit?



## Proč jsem si zvolil toto téma?

Leadership je skloňovaný ve velké míře všemi společnostmi, ať se jedná o velkou či malou, státní či soukromou, nehledě na oblast působnosti. Proto je důležité k leadershipu přistupovat zodpovědně a cílevědomě. Pro všechny společnosti je velmi důležité nalézt opravdu dobré lídry a zároveň si je pak udržet. Pokud společnost disponuje více dobrými lídry, je to pro ni výhodné z více důvodů. Dobří lídři mohou koučovat další budoucí dobré lídry a v rámci společnosti je pak možné uvažovat o její expanzi.

# Řešená problematika

## úvod

Hlavním cílem této bakalářské práce je sestavení ideálního profilu lídra, určit kompetenční deficit neboli nedostatky v rámci lídrových kompetencí s přihlédnutím k sestavenému modelu a následně pak společně s návrhem formulovat doporučení pro jeho rozvoj a zlepšení efektivity leadershipu ve společnosti XY.

Vysoká škola ekonomie a managementu

## problém

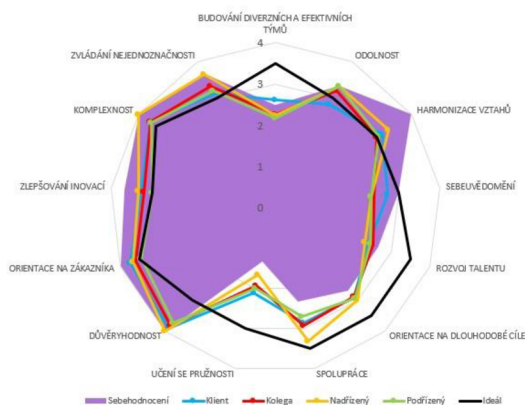
Problém, který tato bakalářská práce řeší se týká oblasti leadershipu a rozvoje lídrů ve společnosti XY. Konkrétně, zda zvolený lídr odpovídá ideálnímu profilu lídra, který byl navržen v této práci.

## přístup

Základem bakalářské práce je porovnání poznatků získaných při psaní teoretické části s požadavky dané společností XY na leadership, následné formulování ideálního profilu lídra a zjištění kompetenčních deficitů zvoleného lídra pomocí analýzy metodou 360° zpětné vazby. Následně pak jsou formulována doporučení pro následný rozvoj.

3

## Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: vlastní zpracování analýzy metodou 360° zpětné vazby

Vysoká škola ekonomie a managementu

4

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit následný rozvoj lídra i společnosti XY.



**1. Rozvoj slabých stránek lídra pomocí interních školení a rozvoje** - sestavení individuálního rozvojového plánu, přidělení kouče, video -learning a Hoshin školení a teambuilding



**2. Rozvoj kompetenčních deficitů lídra pomocí externích školení** - Leadership – inspirativní vedení, Vedení pracovního týmu a Spolupráce s kolegy, Klíč k úspěšnému leadershipu a diverzita v týmu jako plus, ne minus



**3. Pro společnost XY pak bylo doporučeno rozšířit své požadavky na lídry o zjištěné nedostatky na základě teoretické části, aby byla schopna zajistit, že její lídři budou mít dostatečné kompetence na vedení týmů i nadále a v neposlední řadě, aby dbala na svůj rozvoj v oblasti digitalizace.**

# Závěr



**Práce přinesla příležitost pro společnost XY a jejího zvoleného lídra v podobě rozvoje leadershipu do budoucna.**



Novým řešením je aplikace požadavků pro lídry budoucnosti do strategických požadavků společnosti XY a následné sledování, zda její lídři tyto požadavky splňují.



Problematika byla posunuta díky studiu doporučené literatury a její následné aplikaci v rámci analýzy metodou 360 ° zpětné vazby v této bakalářské práci a zjištěním kompetenčních deficitů daného lídra právě v těchto oblastech.



**VŠEM**  
VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**