VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

UPLATNĚNÍ KONCEPCE LEADERSHIPU V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
LEADERSHIP CONCEPT APPLICATION IN THE AREA OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

DIZERTAČNÍ PRÁCE
DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE — **Ing. Lukáš Mazánek**
AUTHOR

ŠKOLITEL — **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
SUPERVISOR

BRNO 2020

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání dizertační práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	**Ing. Lukáš Mazánek**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	**doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok:	2019/20

Uplatnění koncepce leadershipu v oblasti řízení lidských zdrojů

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle dizertační práce a metody zpracování
Teoretická východiska a vývoj v oblasti řízení lidských zdrojů
Relevance tématu dizertační práce a sekundární výzkum
Postup a metody zpracování výzkumu dizertační práce
Primární výzkum
Model rozvoje leaderů středně velkých průmyslových podniků
Závěr
Seznam literárních zdrojů
Seznam použitých zkratek
Seznam tabulek
Seznam grafů
Seznam obrázků
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané dizertační práce je prostřednictvím vhledu do širšího teoretického rámce koncepce leadershipu a řízení lidských zdrojů identifikovat a popsat přístupy umožňující personálním pracovníkům rozpoznávat i rozvíjet žádoucí osobnostní charakteristiky úspěšného leadera. Dílčí cíle práce budou zaměřeny zejména na identifikaci jednotlivých složek kompetencí a vhodných nástrojů jejich systematického rozvoje tak, aby docházelo k žádoucímu formování složek osobnosti a stylu vedení leadera středně velkého průmyslového podniku. Jedním z očekávaných cílů je i návrh kompetenčního modelu sloužícího jako nástroj identifikace parciálních kompetenčních složek, jakož i ke komparaci stávajícího osobnostního profilu leadera s očekáváným stylem vedení, který je v prostředí středně velkých průmyslových podniků vnímán jako žádoucí.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DETERS, Jürgen. Global leadership talent management: Successful selection of global leadership talents as an integrated process. Emerald Publishing Limited, 2017.

DRESCHER, Gesche. Delegation outcomes: perceptions of leaders and follower's satisfaction. Journal of Managerial Psychology, 2017, 32.1: 2-15. ISSN: 0268-3946

JENSEN, Ulrich Thy, et al. Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. Administration & Society, 2019, 51.1: 3-33. ISSN?: ?1552-3039.

LEE, Jae Eun; BATT, Rosemary; MOYNIHAN, Lisa M. Strategic Dilemmas: How Managers Use HR Practices to Meet Multiple Goals. British Journal of Industrial Relations, 2019, 57.3: 513-539. ISSN: 1467-8543.

NORTHOUSE, Peter Guy. Leadership: theory and practice. Seventh edition, 2016. xxii, 494. Los Angeles: Sage. ISBN-10: 1483317536.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu. 5. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0809-1.

ULRICH, David, SMALLWOOD, W. Norman a Kate SWEETMAN. Kodex lídrů: pět základních pravidel vedení lidí. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-375-5.

Termín odevzdání dizertační práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20.

V Brně, dne 17. 7. 2014

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA PODNIKATELSKÁ

L. S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
předseda oborové rady

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Dizertační práce je zaměřena na specifikaci širšího teoretického rámce uplatnění koncepce leadershipu v rámci řízení lidských zdrojů a na empirickou identifikaci a popis přístupů, které umožňují personálním pracovníkům rozpoznávat a rozvíjet žádoucí osobnostní charakteristiky úspěšného leadera. Ve zkoumané oblasti bylo realizováno pilotní šetření na vzorku 22 personálních pracovníků. Následný primární výzkum byl realizován kombinací kvalitativního a kvantitativního výzkumného přístupu. Kvalitativní šetření proběhlo mezi 75 leadery, kvantitativní šetření proběhlo na vzorku 75 leaderů a 128 následovníků, ze středně velkých průmyslových podniků na území JMK, v období 3-6/2018 prostřednictvím modifikovaného dotazníku GLOBE. Kvalitativní data byla zpracována obsahovou analýzou. Zpracování kvantitativních dat prostřednictvím faktorové analýzy umožnilo identifikovat faktory, jejichž složky podporují úspěšné/neúspěšné působení leadera v podniku. Prostřednictvím testování statistických hypotéz byla ověřena závislost vnímaného chování leadera na spokojenosti jeho následovníků. Hlavním vědeckým cílem je návrh modelu rozvoje leaderů v průmyslových podnicích pomocí nástrojů využívaných v rámci konceptu ŘLZ. Pro naplnění cíle byla provedena identifikace žádoucího konceptu leadershipu v průmyslových podnicích etablovaných v České republice. Na základě analyzovaných skutečností byly identifikovány významné složky osobnosti leadera a žádoucí styly vedení středně velkých průmyslových podniků. Nejvíce žádoucí je týmově orientovaný styl vedení, formální styl a charismatický styl vedení. Chování, u kterého byl potvrzen pozitivní vliv na meziroční spokojenost podřízených je stimulující, týmově orientované, leader je efektivní vyjednavač, dynamický, perfekcionista, nadšenec, integrující, koordinátor a v určité míře také byrokratický. Následovníci zmiňují, že jejich leader by měl být důvěryhodný, spravedlivý, týmově orientovaný, diplomatický a kooperativní. Oproti současné situaci by následovníci především uvítali, pokud by chování leaderů bylo více zaměřené na utváření týmu. Seskupení statisticky významných složek osobnosti leadera umožnilo vytvořit jednotlivé kompetenční oblasti, jejichž popisem byl definován osobnostní profil úspěšného leadera středně velkého průmyslového podniku. Současně byly identifikovány metody v rámci řízení lidských zdrojů, jejichž působením je možno adekvátně ovlivňovat a rozvíjet definované kompetenční oblasti. Přínos dizertační práce spočívá zejména v identifikaci jednotlivých složek kompetencí, které je možno rozvíjet

prostřednictvím nástrojů řízení lidských zdrojů a tím rozvíjet osobnost a styl vedení leadera středně velkého průmyslového podniku. Přínos navrženého modelu je také možno spatřovat v ohledu na jeho využití v rámci identifikace, zda je osobnostní profil leadera v souladu s očekáváním jeho podřízených a v souladu se stylem vedení, který je v prostředí středně velkých průmyslových podniků identifikován jako vhodný.

Klíčová slova

Leadership, Řízení lidských zdrojů, Průmyslové podniky, Kompetenční model, Rozvoj kompetencí, Styly vedení

Abstract

The dissertation focuses on specifying a broader theoretical background for the implementation of leadership concepts in human resources management and on empirical identification and description of approaches that enable HR managers to recognize and develop desirable personality characteristics of a successful leader. In the surveyed area, a preliminary research was conducted on a sample of 22 HR managers. Subsequent primary research was carried out by combining a qualitative and quantitative research approach. A qualitative survey was conducted among 75 leaders, a quantitative survey was conducted on a sample of 75 leaders and 128 followers, from medium-sized industrial enterprises on the territory of South-Moravian region, in the period 3-6/2018 via a modified GLOBE questionnaire. Qualitative data were processed by content analysis. The processing of quantitative data through factor analysis has made it possible to identify the factors whose components support the success of the leader. Through the testing of statistical hypotheses, the dependence of the perceived behaviour of the leader on the satisfaction of his followers was verified. The main scientific goal is to propose a model for the development of leaders in industrial enterprises using the methods used in the concept of HRM. In order to achieve this goal, the desired concept of leadership in industrial enterprises established in the Czech Republic was identified. Based on the analysed facts, important components of the leader's personality and desirable styles of leadership of medium-sized industrial companies were identified. Team-oriented leadership style, formal style and charismatic leadership style are most desirable. Behaviour that has confirmed a positive impact on year-on-year satisfaction of subordinates is a stimulating, team-oriented, leader is an effective negotiator, dynamic, perfectionist, enthusiast, integrating, coordinator and to some extent also bureaucratic. The followers mention that their leader should be trustworthy, fair, team-oriented, diplomatic, and cooperative. Contrary to the current situation, the followers would especially welcome if the leadership behaviour was more team oriented. The grouping of the statistically significant components of the leader's personality enabled the creation of individual competence areas, whose description defined the personality profile of the leader of a medium-sized industrial company. At the same time, human resource management methods, which can influence and develop the competences defined in this area have been identified. The contribution of the dissertation consists mainly in the

identification of individual components of competencies that can be developed through human resources management tools and thus develop the personality and leadership style of the middle-sized industrial company leader. The benefits of the proposed model can also be seen in terms of its use in identifying whether the leader's personality profile is in line with the expectations of his followers and in line with the leadership style, that is identified as appropriate in a medium-sized industrial environment.

Key words

Leadership, Human Resources Management, Industrial Enterprises, Competency Model, Competence Development, Leadership Styles

Bibliografická citace

MAZÁNEK, L. *Uplatnění koncepce leadershipu v oblasti řízení lidských zdrojů.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2020. 327s. Vedoucí dizertační práce doc. Ing. Zdenka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou dizertační práci zpracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí dizertační práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 28. 2. 2020 .....

Ing. Lukáš Mazánek

Poděkování

Mé poděkování patří především mé školitelce, doc. Ing. Zdence Konečné, Ph.D., za účinnou pomoc, cenné rady a připomínky poskytované v průběhu celého doktorského studia a při zpracování této dizertační práce.

Současně také děkuji svým nejbližším, za jejich pochopení, trpělivost a podporu při studiu a zpracování této práce.

Své poděkování bych také chtěl vyjádřit všem pedagogickým pracovníkům Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně za poskytnuté rady a doporučení při zpracování dizertační práce.

OBSAH

ÚVOD 11

0 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ 13

CÍL DIZERTAČNÍ PRÁCE A LIMITY 13

Dílčí cíle dizertační práce 13

METODY ZPRACOVÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE 14

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A VÝVOJ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 15

1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 15

1.1.1 Vymezení terminologie v oblasti řízení lidských zdrojů 16

1.1.2 Současné trendy v oblasti řízení lidských zdrojů a směřování dalšího výzkumu 19

1.2 VYMEZENÍ KONCEPTU LEADERSHIPU V OBLASTI ŘLZ 22

1.2.1 Vymezení terminologie leadershipu 22

1.2.2 Vývoj teorií leadershipu 27

1.3 OSOBNOST LEADERA A UPLATNĚNÍ KOMPETENČNÍHO PŘÍSTUPU LEADERSHIPU V ŘLZ 35

1.3.1 Vymezení terminologie v oblasti osobnosti leadera 35

1.3.2 Vymezení terminologie v oblasti kompetenčního přístupu 37

1.3.3 Tvorba a využití kompetenčního modelu leadera 40

1.3.4 Tvorba kompetenčního modelu na základě výzkumného projektu GLOBE 43

1.4 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK 47

2 RELEVANCE TÉMATU DIZERTAČNÍ PRÁCE A SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM 50

2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V POZICI ÚČINNÉ PODPORY LEADERŮ PŘI JEJICH ROZVOJI 50

2.2 ROZVOJ LEADERŮ V PROSTŘEDÍ STŘEDNĚ VELKÝCH PODNIKŮ 53

2.3 SPOKOJENOST NÁSLEDOVNÍKŮ A ÚSPĚŠNOST LEADERA 57

2.4 METODY ROZVOJE LEADERSHIPU V RÁMCI NÁSTROJŮ ŘLZ 60

2.4.1 Specifika rozvoje leaderů 60

3 POSTUP A METODY ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU DIZERTAČNÍ PRÁCE 68

3.1 OMEZENÍ VÝZKUMU A LIMITACE 68

3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY 69

3.3 KONCEPTUÁLNÍ MODEL DIZERTAČNÍ PRÁCE 70

3.4 KONCEPTUÁLNÍ SCHÉMA 72

3.5 POSTUP ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU 74

3.5.1 Postup zpracování sekundárního výzkumu 74

3.5.2 Postup zpracování primárního výzkumu 75

3.6 METODY SEKUNDÁRNÍHO VÝZKUMU 79

3.7 METODY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU 80

3.7.1 Výzkumný přístup exploratorního pilotního šetření ... 80
3.7.2 Výzkumný přístup kvantitativní výzkumné fáze ... 82
3.7.3 Výzkumný přístup kvalitativní výzkumné fáze ... 94
3.8 METODY NÁVRHOVÉ FÁZE DIZERTAČNÍ PRÁCE ... 97

4 PRIMÁRNÍ VÝZKUM ... 99

4.1 EXPLORATORNÍ PILOTNÍ ŠETŘENÍ ... 100
4.1.1 Popis výzkumného vzorku pilotního šetření ... 100
4.1.2 interpretace pilotního šetření ... 101
4.1.3 Shrnutí výsledků pilotního šetření ... 110
4.2 VÝZKUMNÝ VZOREK KVANTITATIVNÍHO A KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU ... 113
4.2.1 Popis výzkumného vzorku respondentů ... 116
4.3 INTERPRETACE KVANTITATIVNÍHO DOTAZOVÁNÍ ... 120
4.3.1 Deskriptivní statistiky ... 121
4.3.2 Identifikace stylů vedení podporujících úspěšné působení leaderů ... 127
4.3.3 Testování statistických hypotéz ve vztahu ke spokojenosti následovníků ... 141
4.3.4 Závěr kvantitativní části primárního výzkumu ... 146
4.4 INTERPRETACE KVALITATIVNÍHO DOTAZOVÁNÍ ... 149
4.4.1 Transkripce přístupů k řízení vyznávaného leadery (kód A) ... 151
4.4.2 Transkripce chápání pojmu leadership (kód B) ... 152
4.4.3 Transkripce charakteristik úspěšného leadera (kód C) ... 154
4.4.4 Transkripce kompetencí důležitých pro úspěšné zvládnutí vedoucí pozice (kód D) ... 155
4.4.5 Závěr kvalitativní části primárního výzkumu ... 157

5 MODEL ROZVOJE LEADERŮ STŘEDNĚ VELKÝCH PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ 158

5.1 KOMPETENČNÍ MODEL LEADERA STŘEDNĚ VELKÉHO PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU ... 158
5.2 MODEL ROZVOJE LEADERA STŘEDNĚ VELKÉHO PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU ... 163
5.2.1 Návrh praktické aplikace modelu rozvoje leaderů ... 165
5.3 PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE A DOPORUČENÍ V POKRAČOVÁNÍ VÝZKUMNÉ ČINNOSTI ... 169
5.3.1 Přínosy dizertační práce pro teorii ... 169
5.3.2 Přínosy dizertační práce pro podnikovou praxi ... 170
5.3.3 Přínosy dizertační práce pro pedagogickou praxi ... 171
5.3.4 Doporučení v pokračování výzkumné činnosti ... 172

ZÁVĚR ... 173

SEZNAM LITERÁRNÍCH ZDROJŮ: ... 177

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK ... 213

SEZNAM TABULEK ... 214

SEZNAM GRAFŮ ... 216

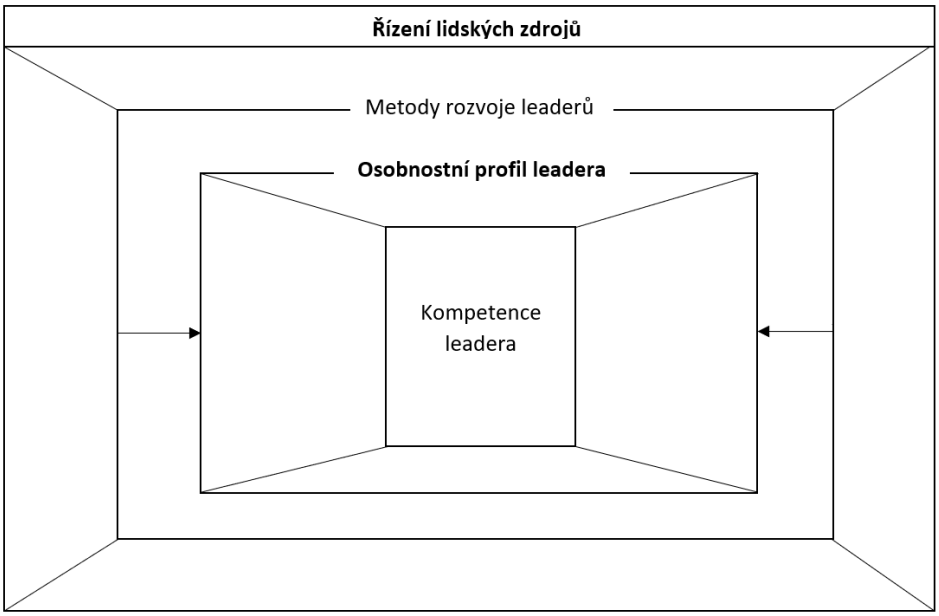
SEZNAM OBRÁZKŮ 217

SEZNAM PŘÍLOH..... 218

ÚVOD

Ústřední myšlenkou předložené dizertační práce je identifikovat a popsat přístupy, kterými může řízení lidských zdrojů podpořit rozvoj leadershipu a leaderů v podnikovém prostředí. Leadeři vytvářejí se svými následovníky pracovní vztah založený na vedení a dobrovolném následování. Následovníci jsou leaderem značně ovlivněni a jeho chování má na ně výrazný dopad. Leader je zodpovědný za výsledky a plnění pracovních úkolů a chápe, že lidé jsou nejhodnotnějším kapitálem společnosti a je třeba je motivovat a udržovat spokojené s jejich pracovními výsledky. Leadeři jsou schopní pracovat s každým následovníkem takovým způsobem, aby jeho individuální výkon přispíval co nejvíce v rámci oddělení a celé společnosti. Leadeři své následovníky motivují, inspirují a je pro ně důležité, aby měli pocit, že jejich práce má smysl a je důležitá pro fungování podniku. Na základě uvedených argumentů je vnímáno jako důležité zabývat se rozvojem leaderů. Rozvojem žádoucího chování leadera je předpokládáno dosažení růstu spokojenosti jeho následovníků, která má vliv na jejich motivaci, loajalitu, pracovní produktivitu a v konečném důsledku i konkurenceschopnost podniku. Uvedená tvrzení budou ověřena prostřednictvím sekundárního výzkumu a doplněna o aktuální poznatky argumentující relevantnost a aktuálnost tématu. Primární výzkum bude realizován s cílem zmapovat a popsat žádoucí kompetence leaderů, přičemž výstupem bude návrh kompetenčního modelu leadera a návrh modelu rozvoje jednotlivých složek kompetencí. Je předpokládáno že kompetenční model bude vycházet z autorem navrhnutého schématu „uplatnění konceptu leadershipu v oblasti řlz[1]“ (viz. níže, obrázek č. 1). Kompetence leadera jsou zde uvedeny jako podmnožina řízení lidských zdrojů, přičemž tyto dvě oblasti jsou v rámci schématu propojeny prostřednictvím osobnostního profilu leadera. Žádoucí obsah složek osobnosti leadera bude identifikován a popsán na základě interpretace primárního výzkumu, včetně posouzení jejich vlivu na spokojenost následovníků. Následně budou navrhnuty metody a postupy, kterými řízení lidských zdrojů může identifikované žádoucí kompetence rozvíjet a podpořit tak úspěšné působení leadera v podniku.

[1] ŘLZ je v textu dizertační práce používanou zkratkou pro řízení lidských zdrojů



Obrázek 1 **Výchozí schéma uplatnění koncepce leadershipu v oblasti řízení lidských zdrojů. (Zdroj: vlastní zpracování autora).**

Výsledkem sekundárních a empirických výzkumů autora v uplynulých letech byla identifikována potřeba leadery uvedených podniků rozvíjet a to jak na globální úrovni, tak i na úrovni regionální konkrétně v rámci České Republiky v oblasti Jihomoravského kraje (např. Mazánek et al., 2017). Fungování středně velkých průmyslových podniků je klíčové pro ekonomický rozvoj země a konkrétně v České republice tvoří průmyslové podniky historicky výraznou část ekonomiky[2]. Středně velké podniky nemají takové možnosti rozvíjet leadery, jako jejich velcí konkurenti a velmi často přistupují k řízení lidských zdrojů zcela neformálně a intuitivně. Ve velkém průmyslovém podniku je řízení lidských zdrojů běžně zastoupeno samostatným personálním oddělením, které zastává komplexní a propracované činnosti v rámci rozvoje podnikového leadershipu. Čím je podnik menší, tím je vyčleněno na samostatnou personální práci méně pracovníků a v případě malých podniků se běžně setkáváme se situací, že kompletní agendu řízení lidských zdrojů zastává majitel, či ředitel průmyslového podniku. Na základě uvedných argumentů je vnímáno autorem dizertační práce jako důležité zaměřit se zejména na rozvoj leaderů středně velkých průmyslových podniků.

[2] Průmysl v Česku zaměstnává téměř 38% ekonomicky aktivních obyvatel (ČSÚ, 2019)

0 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Dizertační práce bude rozdělena do vzájemně propojených a na sebe navazujících kapitol. V prvním kroku je sestaven plán dizertační práce představený konceptuálním schématem a modelem. Plán práce vychází ze stanovených cílů a výzkumných otázek a je navázaný na metody zpracování včetně respektování časového harmonogramu. Tímto bude splněn základní předpoklad pro holistické uchopení zkoumané problematiky při zohlednění všech aspektů vědecké práce.

CÍL DIZERTAČNÍ PRÁCE A LIMITY

Hlavním cílem výzkumu dizertační práce je:

HC: Návrh modelu rozvoje leaderů v průmyslových podnicích pomocí nástrojů využívaných v rámci konceptu ŘLZ.

Dílčí cíle dizertační práce

K naplnění hlavního cíle přispějí následující dílčí cíle:

DVC1: Analýza současného stavu vědeckého poznání uplatnění konceptu leadershipu v oblasti ŘLZ

DVC2: Zmapování schopnosti personalistů rozpoznávat a rozvíjet vůdčí potenciál leaderů

DVC3: Identifikace žádoucího konceptu leadershipu v průmyslových podnicích etablovaných v České republice

METODY ZPRACOVÁNÍ DIZERTAČNÍ PRÁCE

Metody uplatněné při zpracování teoretické části a sekundárního výzkumu dizertační práce jsou shrnuty v následující tabulce č. 1.

Tabulka 1 Metody zpracování sekundárního výzkumu. Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkumná etapa	**Výzkumný přístup**	**Výzkumná metoda**
Sekundární výzkum	Teoreticko kritická analýza	Analýza relevantních zdrojů
		Syntéza získaných poznatků

Metody uplatněné při zpracování primárního výzkumu dizertační práce jsou shrnuty v následující tabulce č. 2.

Tabulka 2 Výzkumné metody primárního výzkumu. Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkumná etapa	**Výzkumný přístup**	**Výzkumná metoda**
Primární výzkum – exploratorní pilotní šetření	Explorace formou polostrukturovaného osobního rozhovoru	Obsahová analýza kvalitativních dat
Primární výzkum – kvantitativní výzkumná fáze	Strukturovaný kvantitativní dotazník	Deskriptivní statistiky
		Faktorová analýza
		Shluková analýza
		Korelační analýza
Primární výzkum – kvalitativní výzkumná fáze	Strukturovaný kvalitativní dotazník	Obsahová analýza kvalitativních dat

Podrobný popis metod a způsob jejich uplatnění při zpracování dizertační práce je uveden v kapitole č. 3 Postup a metody zpracování výzkumu dizertační práce (str. 69)

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A VÝVOJ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V následujícím textu je předložen přehled klíčových pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů a přehled historického vývoje zkoumaných oblastí.

1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování pracovníků což potvrzuje celá řada studií např. (Armstrong a Taylor, 2015; Ostroff a Bowen, 2016; Collings a Mellahi, 2009; či Wright, 1998) přičemž, se jedná se o oblast působení pracovníků odpovědných za personální práci[3] Stewart a Brown (2019).

Dle Ulrich et al., (2012) řízení lidských zdrojů vytváří hodnotu využitím talentu následovníků reprezentovaného lidským kapitálem a efektivní podnikovou kulturou[4]. Deters (2017) k tomu dodává, že organizace má vůči svým zainteresovaným stranám povinnost zabezpečit optimální fungování a dosahovat nejlepších výsledků. Úspěšné splnění této povinnosti závisí především na kvalitě, schopnostech, obětavosti a nadšení všech lidí, kteří v organizaci pracují (Makram et al., 2017). V duchu přístupu založeného na zdrojích, vytváří řízení lidských zdrojů přidanou hodnotu a přispívá k dosahování trvalé konkurenční výhody tím, že organizaci zabezpečuje hodnotné, vzácné a obtížně napodobitelné i nahraditelné lidské zdroje (Armstrong, 2015; Barney a Clark, 2007).

[3] V malých podnicích jsou za personální práci odpovědní typicky majitelé podniku. Ve středních a velkých podnicích již personální práci vykonávají odborníci řízení lidských zdrojů, tj. personalisté.

[4] Podniková kultura představuje soubor očekávání, přesvědčení, cílů, znalostí a hodnot sdílených v podniku Belak (2016)

1.1.1 Vymezení terminologie v oblasti řízení lidských zdrojů

Termíny personální práce či personalistika dle Vodáka a Kucharčíkové (2011), obecně vyjadřují přístup organizace k řízení a vedení lidí, tedy tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka, jeho pracovní síly a doplňuje fungování v pracovním procesu, jak zmiňuje Sakslová a Šimková (2013). Termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů, jsou mnohdy považovány za synonyma, avšak dle Koubka (2015) označují jednotlivé vývojové fáze a rozdílné koncepce personální práce a jejího postavení v hierarchii řízení organizace.

Vývoj řízení lidských zdrojů

Pojem personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí personální práce přibližně od roku 1915 a převládá do poloviny 60. let 20. století. Personální práce je chápána jako služba, jejímž obsahem je správa pracovněprávních agend a výkon personálních činností, které tuto administrativu zajišťují. Zahrnuje především administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, vytváření a aktualizací dokumentů, které se týkají zaměstnanců. Toto pojetí přisuzovalo personální práci především pasivní roli (Dvořáková, 2004; Sakslová a Šimková, 2013; Koubek, 2015). Personální práce v podobě personální administrativy přežívá dodnes zejména s v takových typech organizací, ve kterých je význam personální práce podceňován.

Koncepce personálního řízení vycházela z uznání aktivní role personální práce při zabezpečení cílů organizace. Vedení podniků si začalo uvědomovat, že člověk je téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Personální práce se profesionalizovala. Personální útvary měly velkou autoritu a pravomoc k autonomnímu rozhodování. Personální práce zůstala orientovaná téměř výhradně na vnitro organizační problémy, zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. V této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení. Dlouhodobým strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci bylo věnováno stále velmi málo pozornosti (Dvořáková, 2004; Sakslová a Šimková; 2013, Koubek, 2015).

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je nejnovější koncepce personální práce, která se dle Koubka (2015) ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Obsahově je pro tuto oblast v anglicky mluvících zemích používán pojem „HR management“[5]

Jedná se o strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího zdroje organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů (Stewart a Brown, 2019; Lee et al., 2019; Schmidt et al., 2018;Vodák a Kucharčíková, 2011; Armstrong, 2007). Sakslová a Šimková (2013), uvádějí, že řízení lidských zdrojů je jádrem celého podnikového řízení. S tím, že lidé jsou považováni za nejdůležitější ze zdrojů, uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují efektivitu jejich využití, se ztotožňují také mnozí další autoři (Palán, 2002; Dvořáková, 2004; Koubek, 2015). Představují tak nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenční schopnosti podniku. Watson (2010) uvádí, že jde o přístup využívající úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost. Koubek (2015) také zmiňuje, že činnosti řízení lidských zdrojů představují výkonnou část systému řízení lidských zdrojů a slouží naplňování cílů řízení lidských zdrojů, to znamená, že umožňují organizaci systematicky zabezpečovat odpovídající počet kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat očekávaných cílů organizace což potvrzuje také Lee et al., (2019); Chams et al., (2019); či v českém prostředí Šikýř (2012). Dle Vebera (2014), se jedná především o zabezpečení lidských zdrojů v organizaci (analýza pracovních míst, plánování a výběr pracovníků), hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoj a řízení pracovně právních záležitostí. Tyto činnosti mají jako základní cíl směřovat k prosperitě podniku, s dobrým sociálním klimatem a spokojenými a výkonnými zaměstnanci. Spokojenými a výkonnými zaměstnanci, jsou v ohledu na zaměření dizertační práce uvažováni zejména leadeři a jejich následovníci.

Při porovnání uvedených přístupů mezi sebou, Vodák a Kucharčíková (2011) zmiňují, že personální řízení je zaměřené na pracovní sílu, zatímco řízení

[5] HR management je zkratkou pro „Human resource management“

lidských zdrojů je zaměřené „*zdrojově*“ a soustřeďuje se na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidských zdrojů pro úspěch podniku. Řízení lidských zdrojů je koncepcí týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody, přičemž této výhody je dosaženo právě prostřednictvím lidí.

Vývoj řízení lidských zdrojů v České republice

Do 70. let 20. století byly v České republice uplatňovány zejména přístupy personální administrativy a koncepty personálního řízení (viz. předchozí kapitola), přičemž za jeden z propracovanějších konceptů může být dle autora dizertační práce považován přístup, který uplatňovaly Baťovy závody. Dle Cimbálníkové (2013) od sedmdesátých let 20. století, prošlo řízení lidských zdrojů v České republice třemi výraznými etapami vývoje.

Byrokratický přístup (70. -80. léta 20. století)

V tomto období existovala snaha řídit vše centrálně a tehdejší vláda se pokoušela hospodařit s lidskými zdroji administrativně. Stát na základě návrhů plánů práce organizací přiděloval limity počtu přijímaných pracovníků. Personalista měl tedy minimum pravomocí.

Operativní přístup (počátek 90. let 20. století)

Po sametové revoluci v roce 1989 nastal prudký obrat. Zvyšovala se averze vůči personální práci a byla rušena personální oddělení. Organizace se začaly rozhodovat v personálních otázkách samostatně, avšak tato rozhodnutí se řídila spíše okamžitými potřebami než strategickými záměry.

Strategický přístup (asi od poloviny 90. let 20. století)

Tento přístup je v současnosti znakem společnosti, která se rozvíjí, prosperuje a klade největší důraz právě na lidské zdroje. Podstatou je dlouhodobé plánování aktivit v této oblasti. Umožňuje předcházet řadě kritických stavů tím, že odhaduje, plánuje a realizuje potřeby v oblasti řízení lidských zdrojů, které vycházejí ze strategie organizace. Tímto přístupem také Címbálníková (2013) uzavírá výčet nejvýraznějších etap vývoje řízení lidských zdrojů v České republice

1.1.2 Současné trendy v oblasti řízení lidských zdrojů a směřování dalšího výzkumu

V současné době jsou organizace vystaveny mnoha výzvám i v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se především o přechod od tradiční funkční orientace k orientaci procesní. Tradiční orientace v sobě může zahrnovat konflikt a demotivaci pracovníků, lidé mohou mít tendence stát proti sobě, vzájemně si konkurovat, svádět boj o moc a vliv. Naopak procesní orientace přináší příležitosti k sebeuplatnění a spolupráci. Lenka Cimbálníková tyto přístupy popisuje větou „*Tradiční organizace v sobě nese kulturu personálního řízení, procesní organizace kulturu řízení lidských zdrojů"* (Cimbálníková, 2013).

V souvislosti s vývojem a výzvami v oblasti řízení lidských zdrojů zmiňují Stone a Daedrick (2015) několik faktorů, které mohou ovlivnit budoucnost řízení lidských zdrojů v organizacích zahrnující, ekonomické změny, globalizaci, využívání nových technologií a diverzitu soudobé společnosti. Řízení lidských zdrojů českých podniků využívá dle Kociánové (2012) například koncepty podpory a sladění pracovního a mimopracovního života[6]. Do této politiky spadají například flexibilní pracovní úvazky, práce z domova či sdílení pracovního místa. Mezi studie podporující aktuální význam uvedeného přístupu je možné zařadit např. Poulose a Sudarsana (2018), či Mas-Machuca et al., (2016). Dále je dle Principi et al., (2015) řešeno řízení věkové struktury pracovníků, otázky odchodu do důchodu, důchodové politiky, předávání znalostí a dovedností mezi starší a mladší generací[7] v prostředí malých a středních podniků např studie Lorreto et al., (2013). Dalším ze současných konceptů je podpora talentovaných pracovníků činnostmi řlz[8] jehož význam podporují výzkumné studie Schreudera a Noormana (2019) a v kontextu rozvoje a udržení talentů Pandita a Ray (2018). Tato koncepce zahrnuje získání, motivaci, stabilizaci, rozvoj, plánování a následné využití talentovaných pracovníků. Tyto aktivity jsou vzájemně propojeny tak, aby jejich důsledkem bylo

[6] V anglické literatuře se koncept označuje jako Work-life balance

[7] V anglické literatuře se koncept označuje jako Age management

[8] V anglické literatuře se koncept označuje jako Talent management

právě udržení si potřebných talentů. Typickým příkladem jsou dle Horváthové (2011) v České republice trainee programy.

ŘLZ by se nemělo zaměřovat pouze na efektivitu a výkonnost pracovníků, ale také na vhodné, pokud možno příjemné pracovní podmínky což potvrzuje také Cavanah et al., (2015). Zastávají názor, že úspěšné organizace jsou v konečném důsledku postaveny na základech úspěšných jedinců a řízení lidských zdrojů může hrát jedinečnou a hlavní roli v podpoře obou zmiňovaných oblastí. Smyslem je tedy nejen dbát na plnění stanovených cílů organizace, ale také na vytváření kultury respektu k lidské práci.

Vzhledem k současné tendenci zaměření řízení lidských zdrojů na vrcholový management, vzniká nebezpečí zacílení pouze do jedné oblasti což ve své studii argumentuje také Marchington (2015). Kupříkladu uvádí, že často přejímá pro hodnocení krátkodobá výkonnostní kritéria, při současném ignorování některých stakeholderů včetně zaměstnanců. Vnímá zde určitou preferenci řízení lidských zdrojů v rámci strategického uvažování a zaměření na budování talentu především mezi top manažery. Argumentuje, že řízení lidských zdrojů by se mělo zaměřit na širší základnu stakeholderů a podporovat více komplexní přístup k zapojení zaměstnanců a využití progresivních technik. Marchnigton věří, že uvedené argumenty budou podporovat další diskuzi a výzkum s následným vlivem na morální a obchodní politiku organizací v rámci dlouhodobě udržitelného rozvoje.

Vývoj řízení lidských zdrojů, popisují podobným způsobem také Ulrich a Dulebohn (2015) a naznačují, že se zájem o řízení lidských zdrojů přesunul z operační a správní úrovně na strategickou organizační úroveň podniků. Nicméně dodávají, že je důležité, aby působilo nad daný strategický rámec a vytvářelo přidanou hodnotu uvnitř organizace také zájmem o zaměstnance a manažery operativní úrovně. Současně zdůrazňují, aby bylo řízení lidských zdrojů vnímáno v širším kontextu a vytvářelo přidanou hodnotu, také uspokojováním potřeb externích stakeholderů (např. zákazníků, investorů, společnosti).

Cohen (2015), představuje zajímavé úvahy o současném stavu a budoucnosti řízení lidských zdrojů. Zejména argumentuje, že prošlo dlouhou cestou a naznačuje, že povaha a vývoj kompetencí musí být vnímána v souvislosti se

současnou úlohou řízení lidských zdrojů jako podpory strategického obchodního úspěchu pro dosažení plného potenciálu v rámci společnosti. Ačkoliv je vnímáno, senior manažery pozitivně, jako podpora organizačního úspěchu, ostatní to tak vnímat nemusejí. Zmíněné rozdělení vnímání přínosu řízení lidských zdrojů různými pracovníky tuto oblast ovlivňuje velmi negativně a Cohen argumentuje, že je nutné rozlišit transakční a transformační přístupy k řízení lidských zdrojů vzhledem k jejich značné odlišnosti. V budoucnu očekává rozvoj řízení lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání, rozvojem personálních kompetencí, zavedením standardů a norem, růstem zkušeností a akademickým výzkumem.

V ohledu na budoucí vývoj řízení lidských zdrojů zaujímá výsadní postavení vliv informačních technologií, kterému se věnují Stone et al. (2015). Autoři argumentují, že informační technologie mají hluboký dopad na řízení lidských zdrojů a tento dopad bude nadále v budoucnosti zesilovat. Navzdory širokému využívání technologií v oblasti lidských zdrojů autoři naznačují, že existuje mnoho potenciálních omezení spojených s těmito systémy. Kupříkladu jednosměrné komunikační systémy, které jsou neosobní a pasivní, často vytváří umělý odstup mezi jednotlivci a organizací. Vzhledem k těmto limitujícím faktorům předpovídají, že technologický pokrok v budoucnosti vytvoří značný prostor pro budoucí výzkum.

V rámci výše zmiňovaných oblastí vnímá autor dizertační práce značný potenciál pro rozvoj řízení lidských zdrojů s cílem rozšíření úrovně vědeckého poznání o aktuální trendy zejména v oblasti vlivu informačních technologií a robotizace, které je dle názoru předních výzkumníků možné v budoucnu očekávat.

1.2 VYMEZENÍ KONCEPTU LEADERSHIPU V OBLASTI ŘLZ

V této kapitole bude vymezena terminologie leadershipu, vztah mezi rolí leadera[9] a funkcí manažera[10] a historický vývoj chápání konceptu leadershipu.

1.2.1 Vymezení terminologie leadershipu

O leaderech, a problematice leadershipu[11] bylo napsáno celosvětově již velmi mnoho. V červenci roku 2019 nachází vyhledávač Google při zadání slova „leadership“ téměř 1.5 miliardy odkazů. Ve vědecké databázi Google scholar je uvedeno více než 4 miliony odkazů na vědecké publikace vztažené k tématu leadershipu a mezinárodně uznávaná databáze vědeckých publikací Scopus zahrnuje více než 174 tisíc záznamů, přičemž téměř 50 tisíc publikací má klíčové slovo „leadership“ přímo ve svém názvu. I přes velmi rozsáhlou pozornost vědců, neexistuje jednotná definice, která by vymezovala náplň leadershipu.

Dubrin (2013,) definuje leadership jako:

- Leadership je proces, kterým jednotlivec ovlivňuje skupinu jednotlivců za účelem dosažení společného cíle.
- Leadership je akt, který způsobuje, že ostatní jednají nebo reagují sdíleným či společným směrem.
- Leadership je snaha udržet si kontrolu a moc nad ostatními.
- Leadership je ochota vzít na sebe odpovědnost za chyby.

James McGregor Burns (2012) tvrdí, že: *„*leadership *je jedním z nejvíce sledovaných a nejméně pochopených jevů na světě.“* Z pohledu Van Warta (2013), je „leadership *náročný, protože leader hraje mnoho důležitých rolí, které s sebou nesou své vlastní kompetence, požadavky a výzvy*.“ I když existuje mnoho oblastí, kterých se problematika leadera a leaderovství dotýká, vždy jde nakonec o to samé,

[9] V dizertační práci je pro popis pracovníka, který vede své následovníky používán foneticky nepřepsaný anglický výraz leader, z důvodu negativně vnímané konotace českého překladu slovem „vůdce“.

[10] Dizertační práce je zaměřena na rozvoj leaderů v manažerské roli

identifikovat co dělá leadera leaderem, slovy Kouzese a Posnera (2014) *„kontext leadershipu se sice dramaticky změnil, ale jeho obsah se nezměnil téměř vůbec.“*

Většina odborníků do definice leadershipu promítá své individuální pohledy na věc a leadership definuje v návaznosti na problematiku, která se týká jejich výzkumu, což potvrzuje také Yukl (2013). Pro některé může být tedy leadership otázkou moci a kontroly, pro jiné způsob chování, vztah mezi leaderem a jeho následovníky[12], či samostatný proces. Již Stogdill (1974) ve svém výzkumu poukázal na to, že existuje téměř tolik definic leadershipu, jako je lidí, kteří se jej pokoušeli definovat. A i přes to, že uplynulo již mnoho let, podle Yukla (2013) je toto tvrzení stále pravdivé. Ross (1993) při své analýze nalezl 221 definic leadershipu, které byly publikovány celkem v 587 knihách mezi lety 1900 – 1990. Z Rossovy práce následně čerpal Northouse (2015), který na tomto základě vytvořil zjednodušený model vývoje vnímání a definování leadershipu. Tento vývoj je uveden v tabulce č. 3.

[12] Termín následovníci (ang. followers) označuje podřízené pracovníky pracující pod vedením leadera.

Tabulka 3 Vývoj definice „leadershipu“

Časové období	Vnímání definice leadershipu
1900 – 1929	Leadership byl definován jako schopnost vedoucího působit svou vůlí k zajištění poslušnosti, loajality, respektu a spolupráce.
30. léta 19. stol.	Leadership přešel ke zkoumání vlastností leaderů neboli k teorii rysů. Byl identifikován vztah mezi leaderem a skupinou. Nejen, že leader ovlivňuje členy skupiny, ale i oni ovlivňují leadera.
40. léta 19. stol.	Do popředí se dostává „skupinová“ teorie. Leadership začal být definován jako chování jednotlivce, který se zároveň podílí na řízení skupinových aktivit. Současně byly odlišeny pojmy „vedení donucením“ a „vedení přesvědčováním“.
50. léta 19. stol.	Tomuto období dominovala 3 hlavní témata: 1. Další rozvoj skupinové teorie se zaměřením na to, co dělají leadeři v rámci skupin. 2. Leadership jako vztah, který rozvíjí společné cíle. Leadership byl definován na základě vlastností leadera. 3. Efektivita, tedy schopnost leadera ovlivnit efektivitu týmu.
60. léta 19. stol.	Převažuje názor, kdy je leadership vnímán, jako chování, které ovlivňuje lidi směrem ke společným cílům.
70. léta 19. stol.	Skupinový přístup ustupuje organizačnímu. Na leadership je pohlíženo jako na iniciování a vedení skupiny či organizace k dosažení společných cílů.
80. léta 20. stol.	Období velkého rozmachu publikací na téma leadership. Roste zájem akademiků i veřejnosti. Z toho důvodu bylo vytvořeno velké množství definic. Tyto prvky se v nich vyskytovaly nejčastěji. 1. „Dělej, jak si leader přeje“, neboli následovníci stále musí poslouchat příkazy leadera 2. Ovlivňování, vnímáno jako nenucené ovlivňování. 3. Vlastnosti, leadership je založen na vlastnostech leadera. 4. Transformace, leadership definován jako transformační proces, který se objevuje v případě, kdy se jedna či více osob spojí s ostatními takovým způsobem, že dochází k růstu motivace a morálky leaderů a jejich následovníků.
21. století	Mezi odborníky dochází ke shodě, že neexistuje jednotná definice leadershipu. Leadership se stále vyvíjí, vznikají nové názory na jeho podstatu, a právě díky tomu nelze takto komplexní koncept svázat jednoznačně vymezující definicí.

(Zdroj: Upraveno dle Northouse, 2013)

Při definování pojmu leadership a osoby leadera je velmi často zmiňovaným tématem rozdíl mezi leadery a manažery např. současné studie Madsen (2019), Hill a Lineback (2019) či Owen (2017). Tento kontrast mezi leaderem a manažerem je popsán formou komparace na základě níže uvedených studií.

Již Drucker (1973) při popisu úlohy a profilu manažera zdůrazňuje, že manažer je odpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek, přičemž se na tvorbě těchto cílů i zajištění jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje. S tímto názorem souhlasí Kotter (1991) a uvádí, že leadeři se naopak soustředí na vytvoření vize budoucnosti a naplánování strategie, která umožní za pomocí důležitých změn dosáhnout stanovené vize. Weihrich a Koontz (1998) považují leadership za součást managementu, přičemž tvoří jednu z jeho hlavních funkcí, současně s plánováním, organizováním a kontrolou. Uvedené prolnutí leadershipu a managementu specificky vymezuje Armstrong (2008), podle kterého manažeři musejí být leadery a leadeři jsou často, avšak nikoliv vždy manažery. Dle Adaira (2009) se management i leadership také výrazně překrývají, avšak mají rozdílný původ i historii. Koncepce managementu neimplikuje inspirování ostatních, vytváření týmového prostředí a nepředpokládá se, že je potřeba jít druhým příkladem. Pokud je prostředí dostatečně týmové a inspirativní, mohou být manažeři v podstatě leadery, obzvlášť pokud fungují jako zdroj inspirace, avšak pokud dojde na usměrňování lidí má management své rezervy. Dle Vebera (2009) je vedení lidí prvkem sociálních vztahů v pracovním procesu. Leader potřebuje ty, kteří jej budou následovat a skupiny potřebují své leadery. Kets de Vries (2001) uvádí, že vrcholoví řídící pracovníci se lépe orientují ve vytyčování principů, praktik a procedur spíše než ve vytvoření strhující vize. Přisuzuje jim osobnost manažerů nikoliv vůdců, neboť se zajímají především o to, jakým způsobem dosáhnout lepší výkonnosti a jak efektivněji řídit své struktury a systémy. Nebeker a Tatum (2002) uvádějí, že manažer kontinuálně plánuje, organizuje, dohlíží a kontroluje za účelem dosažení stanovených cílů. Manažeři mají odpovědnost za tyto procesy a konstantně hledají možnosti, jak je vylepšit. Leadeři se naopak dívají do vzdálené budoucnosti a uvažují nad potřebami společnosti v dlouhodobém horizontu. V souvislosti se snahou manažerů být dobrými leadery, Bender (2002) doporučuje, aby leadeři měli vizi a zaujetí, dobře

poznali sami sebe, nebáli se riskovat, komunikovat a kontrolovat dosažené výsledky. Owen (2006) upozorňuje, že nestačí pouze napodobovat chování úspěšných leaderů, ale že je třeba rozvíjet typické rysy v rámci orientace na pracovníky, pozitivního přístupu a profesionality. Bláha (2013) naznačuje, že úkolem dnešních manažerů, je dosahovat přiměřené rovnováhy mezi managementem a vedením, v závislosti na dané situaci. Přičemž uznává, že tento úkol je pro dosažení efektivního fungování podniku pro manažery v České republice velmi náročný. V současné době globalizované ekonomiky Răducan (2014) uvádí, že aktivity manažerů stále vycházejí z manažerských funkcí. Manažeři vytvářejí a uplatňují strategie, vytvářejí předpovědi podnikové budoucnosti, organizují a koordinují práci. Zajišťují, aby v podniku bylo vhodné klima, které bude motivovat pracovníky k výkonu. Zajišťují komunikaci s pracovníky, zákazníky a dodavateli a budují s nimi dlouhodobé vztahy. Leadeři se orientují na následovníky prostřednictvím komunikačních a přesvědčovacích dovedností a ovlivňují je k tomu, aby jednali určitým způsobem. Jejich cílem je vzbudit u svých následovníků důvěru v činnosti vedoucí směrem, který určí leader. Zajišťují rozhodnutí založená na shodě celého kolektivu, vytvářejí podnikové poslání a dávají možnost lidem se s ním ztotožnit, velmi důležitá je pro ně motivace následovníků a jejich důvěra ve stanovené cíle.

Uvedené názory se převážně shodují v tom, že manažer primárně plánuje, koordinuje a dohlíží na efektivní využívání všech dostupných zdrojů (lidí, peněžních prostředků, zařízení, informací a znalostí). Leader vytváří vize budoucnosti a plánuje strategie, které umožní za pomocí důležitých změn dosáhnout stanovené vize. Vzhledem k tomu, že leader potřebuje ty, kteří jej budou následovat, je vedení lidí prvkem sociálních vztahů v pracovním procesu. Soustředí se na motivaci následovníků, budování důvěrného prostředí a získávají jejich oddanost a angažovanost. Zahraniční autoři (Yukl, 2013; Hogan a Kaiser, 2005) poukazují často na specifické chápání pojmu vedení. Někteří pracovníci jsou považování za leadery na základě jejich pozice v organizaci, jiní pracovníci zase díky tomu, jak na ně pohlíží ostatní. Rozlišujeme tak mezi přiřazeným a naléhavým vedením. To závisí na dané pozici v organizaci – vedoucí týmu, ředitelé (přiřazené vedení); a pokud jedinec vnímá druhého jako autoritu, nejvlivnějšího člena skupiny

bez ohledu na jeho pozici, jedná se o naléhavé vedení. Takovéto osoby se stávají přirozenými vůdci, jsou tak ostatními chápáni (Northouse, 2018; Owen, 2017). Při diskusi základních principů leadershipu je možné citovat Whitmore (2014), který zmiňuje, že úspěšní leadeři uplatňují styl vedení[13] založený spíše na koučování než na přikazování a kontrole. Leadeři tak pomáhají svým následovníkům uvědomovat si jejich odpovědnost a pěstovat důvěru v jejich vlastní schopnosti.

Na základě výše uvedeného přehledu je zřejmé že se vztah mezi leadery a manažery často prolíná a přední autoři publikující v této oblasti nejsou ve vymezení zcela sjednoceni. Autor dizertační práce vychází při zpracování z předpokladu, že manažer v rámci náplně své pracovní pozice řídí jednotky, či organizace. K řízení má pravomoci dané svojí pozicí v organizační struktuře. Leader je chápán jako role, kterou člověk zastává ve skupině, vede své následovníky, protože jsou ochotni ho následovat.

1.2.2 Vývoj teorií leadershipu

V návaznosti na zmapované definice leadershipu jsou v této kapitole uvedeny teorie leadershipu, ze kterých uvedené definice historicky vycházejí.

Vývoj teorií leadershipu je přehledně zpracován v tabulce č. 4. V novodobé historii (19. – 20. století) byly dle Steigaufa (2011) první teorie založeny na představě o vůdcovství jako o vrozené schopnosti. Tyto teorie jsou známy pod názvem „Teorie velkých osobností“ a „Teorie vlastností“. V polovině 20. století, se začínají objevovat další alternativní teorie na základě výzkumů v oblasti chování vůdců. Kupříkladu Bass (1997) předkládá přístupy založené na charismatu leadera. Messick a Kramer (2005) se zabývají koncepty sociální identity v leadershipu, teorií směny mezi leaderem a jeho následovníky a psychodynamickým přístupem k leadershipu. Brown a Trewino (2006) popisují etický leadership jako přístup založený na vzájemné komunikaci leadera a následovníků, podpoře následovníků a schopnosti činit správná rozhodnutí. Gardner et al., (2005) představují teorii autentického leadershipu ve které popisuje leadery jako osobnosti, které získávají

[13] Styl vedení je pojem, který vyjadřuje charakteristický způsob provádění řídící práce leaderů ve vztahu k vedeným následovníkům.

autenticitu, resp. důvěryhodnost za pomocí sebevědomí, sebepřijetí a důvěryhodných vztahů a činů. Přístup spirituálního leadershipu zavádí hodnoty a chování, které vnitřně motivují následovníky, kteří mají pocit, že jsou součástí většího celku (Fry, 2003). Reave (2005) vysvětluje, že je nutné, aby leader ztělesňoval duchovní hodnoty, které zahrnují integritu. Leader je příkladem důvěryhodné osobnosti, která tyto hodnoty rozvíjí ve společnosti. Tato integrita popisovaná jako konzistence mezi jednáním a morálními zásadami je společná pro teorie etického i spirituálního leadershipu. Pro přehlednost je vývoj vůdcovství znázorněný v následující tabulce. Hlavní myšlenkové směry jsou zde rozděleny do devíti teorií, dle Crainera (2000).

Tabulka 4 Vývoj teorií leadershipu v průběhu 19. a 20. století. (Zdroj: Upraveno a sjednoceno dle Crainer, 2000; Yammarino et al., 2005; Dansereau et al., 2013).

Název teorie	Popis myšlenkového směru	Původní studie vymezující teoretický přístup
Teorie skvělé osobnosti	Leader se rodí s nevysvětlitelnými a pro běžné smrtelníky nedosažitelnými vůdčími schopnostmi.	"On heroes, hero-worship and the heroic", Carlyle, T. (1888),
Teorie vlastností	Snaha vysledovat vlastnosti vůdců vede k výzkumu chování a studiu osobnosti lidí v roli leaderů, které mají za cíl definovat společné vlastnosti vůdců.	Social psychology (Bird, 1940)A Research Approach to Leadership Problems (Lewin, 1944) The nature of leadership (Barnard, 1948)
Behavioristická teorie	Hlavní důraz je kladený na skutečné činnosti vůdců spíše než na jejich vlastnosti.	The functions of the executive (Barnard, 1938), Leadership, membership and organization, (Stogdill, 1950)
Situační teorie	V rámci situační teorie je vůdcovství je výchozím předpokladem, že různé okolnosti vyžadují různé formy vedení.	Situational behavioral approach to the study of educational leadership (Hencley, 1973)
Kontingenční teorie	Vychází ze situační teorie a snaží se vybrat situační proměnné, které by nejlépe dokázaly určit vhodný styl vedení odpovídající daným okolnostem.	A path goal theory effectiveness. (House, 1971) A critique of the Vroom–Yetton contingency model of leadership behavior (Field, 1979)
Transakční teorie	Hlavní důraz je kladen na vztah mezi vůdci a následovníky. Jsou zkoumány vzájemné přínosy vyplývající ze vztahu založeného na vzájemných výměnách (transakcích), kde leader nabízí určité zdroje, či odměny výměnou za kupř. loajalitu následovníků a jejich uznání autority leadera.	Leadership. (Burns, 1978), Leadership and performance beyond expectation (Bass 1985) Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level (Bass et al., 1987)
Atribuční teorie	Nebo-li teorie přisuzování, dává nový význam následovnictví, protože se zaměřuje na faktory, které tvoří základ připisování vůdcovství konkretnímu vůdci jeho následovníky.	A Typology of Attribution Leadership Research (McElroy, 1982)
Transformační teorie	Transformační vedení vychází z vnitřní motivace. Důraz je kladen na angažovanost následovníků, spíše než na jejich poddajnost. Transformačního leadera je možné charakterizovat jako proaktivního a inovativního vizionáře.	Leadership. (Burns, 1978), Leadership and performance beyond expectation (Bass 1985) Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level (Bass et al., 1987)

Uvedený výčet teorií v tabulce č. 4 je dále rozpracován v následujícím textu. Největším rozdílem behaviorální teorie oproti teorii velkých mužů a osobnostních rysů je dle Lussiera (2015) skutečnost, že teorie nepředpokládá, že dobrým leaderem se musíme narodit, ale dá se tomu naučit. Behaviorální teorie je založena na konceptu, že osobnostní rysy nejsou to, co predikuje dobrého leadera, ale to, co skutečně dělají. Tento přístup zahrnuje mnoho teorií. Nejznámější je McGregorova (1960) teorie X a Y, která popisuje dva odlišné názory na motivaci zaměstnanců a s tím spojené přístupy k jejich řízení. Behaviorální teorie chápou styl vedení leadera jako závisle proměnnou a studují její vliv na organizační efektivnost a plnění pracovních úkolů. Na základě předchozích výzkumů v rámci této teorie vytvořili ucelenou teorii GRID – manažerské mřížky Robert Blake a Jane Mouton (1964).

Z důvodu nedostatečné empirické podloženosti behaviorálních teorií se v 60. letech 20. století začíná rozvíjet teorie situačního leadershipu. Středem zájmu tohoto přístupu je zejména pozorované chování leaderů a jejich následovníků v kontextu konkrétní situace. Na rozdíl od předchozích teorií existuje silná víra v možnosti zvyšování efektivnosti v procesu vedení prostřednictvím tréninku, vzdělávání a rozvoje. V průběhu let bylo dle McKenna (2000) realizováno mnoho studií (zejména Podsakoff et al., 1984, 1995) snažících se určit kritické situační proměnné, které mají vliv na efektivitu leadershipu. Teorie situačního vedení Herseyho a Blancharda (2001), je založena na předpokladu existence nelineárního vztahu mezi třemi proměnnými: direktivní chování leadera, podpůrné chování leadera a zralost následovníků. Zájmem leadera by mělo být dle Urbana (2004) provést co největší množství svých následovníků, co nejrychleji přes jednotlivé fáze situačního vedení do stadia špičkového výkonu, umožňujícího delegování.

Sloučením situační teorie a teorie vlastností byla představena tzv. kontingenční teorie která se snaží vybrat situační proměnné, které by nejlépe dokázaly určit vhodný styl vedení odpovídající daným okolnostem. Hlavní zájem výzkumníků do současné doby přetrvává dle Dartey-Baah (2015) především při zkoumání transakčního a transformačního přístupu, které přibyly k dosavadním teoriím v 70. letech.

Základem transakčního přístupu je využívání odměn nebo trestů vůči následovníkům za účelem dosažení určitého úkolu což definuje ve své studii již

Bass, 1985. Marques (2015) uvádí, že důvod, proč je tento styl vedení stále zmiňován, je jeho potenciál k efektivně odvedené práci. Mezi čtyři základní koncepty transakce hodnot mezi leaderem a následovníky, které ovlivňují efektivní práci týmů zahrnují Lo, et al., (2015) respekt, vliv, loajalitu a přínos skupině Na základě zmíněných čtyř komponentů je následně analyzováno, jak pracovní tým (příp. celá organizace) funguje. Tento přístup napomáhá motivovat následovníky k požadovaným výkonům za pomocí přiřazení odpovědnosti k úkolům, identifikace vytyčených cílů, poskytnutí důvěry ve splnění požadovaných úkolů a jak k nim přispívá pochopení potřeb následovníků a odměny což ve své studii uvádí již McLaughlin in Collins (1993). Vliv transakčních leaderů vychází z jejich formální autority. Hlavním cílem následovníka je uposlechnout pokynů leadera. Leader věří v motivaci prostřednictvím odměn a trestů. Pokud následovník dělá to, co je žádoucí, bude následovat odměna. V opačném případě následuje trest. Jak však uvádí Bertocci (2009) není zde prostor pro kreativitu a iniciativu.

Do opozice k transakčnímu leadershipu je stavěn transformační leadership opřený o vztah s následovníky. Leaderův přístup vede k posilování důvěry a vzájemného respektu, což má za následek větší loajalitu a zodpovědnost jednotlivců vůči svým cílům (Northouse, 2013; Burns, 1978). Vedení lidí za pomocí přístupu transformačního leadershipu napomáhá zvládnutí organizačních změn. Aby byl transformační leader úspěšný, musí podle Warta (2011), vypracovat dobrý plán změny, ale také překonat odpor, případně rozrušení z důsledků připravované změny. Je zde určitá podobnost s krizovým managementem, avšak transformační leadership se uskutečňuje ve výrazně delším časovém období. Dle Bass a Riggio (2006) je koncept transformačního vedení je založen na čtyřech aspektech. Hlavním aspektem je individuální pozornost prostřednictvím, které se leader věnuje potřebám svých následovníků, dále intelektuální stimulace v rámci které leader vyzývá k řešení problémů, podporuje a stimuluje kreativitu u svých následovníků a rozvíjí jejich samostatné myšlení. Bass a Riggio (2006) také dodávají že leadeři jsou vzorem a formulují inspirativní a motivační vizi. Důsledkem dle Pieterse et al., (2010) je, že spolupracovníci, chtějí splnit očekávání leaderů, chtějí být stejně dobří, stále se rozvíjet a dokázat více, než se od nich očekává. Hanks (2017) však upozorňuje, že pokud se o transformační leadership snaží průměrný manažer, který

nemá potřebné schopnosti a nadání tak se nemusí setkat s úspěchem. Transformační leadership navíc podle Hankse (2017) spoléhá na intelekt a schopnosti zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nemají určité dovednosti, pak transformační leadership selhává.

Jednu z komponent transformačního leadershipu představuje charismatické vedení (Conger a Kanungo, 1994). Zahrnuje takový soubor vlastností, které mají za následek to, že leadera následují lidé nikoliv na základě jeho autority, ale jeho jedinečnosti což potvrzuje i Lovelace et al., (2019) či Grabo et al., (2017). Podle Northouse (2013) dokáží leadeři velmi poutavým způsobem formulovat vize a doprovázet své následovníky na cestě k jejímu dosažení. Až do poloviny osmdesátých let se používal termín „charismatický leadership" téměř jako synonymum transformačního leadershipu. Teprve Bass v roce 1985, při uvedení uceleného konceptu transformačního leadershipu, zařadil charisma jakožto nutnou, ale nikoliv postačující podmínku k transformačnímu leadershipu a tím integroval teorii do transformačního leadershipu.

Výzkumníci se do současné doby zabývají rozdíly mezi transakčním a transformačním přístupem a vhodnosti jejich uplatnění[14] např. v kontextu malých a středních podniků studie Samson et al., (2019) či v rámci konceptualizace a metodiky měření Jensen et al., (2019).

Dle You-De (2013) transformační přístup přispívá k důvěře mezi následovníky, zatímco transakční přístup může být dobře uplatněn v případě společností, kde jsou leadeři více úkolově, či cílově orientovaní. Proto dle Dartey-Baah (2015) je vhodné pro dosažení požadované výkonnosti organizace uplatnit efektivní kombinaci těchto dvou přístupů. Taková kombinace transakčního a transformačního přístupu následně umožňuje dosáhnout ideálního přístupu k vedení, který je potřebný pro řešení současných, ale i budoucích výzev. Kombinace uvedených přístupů bývá nazývána jako pružná teorie leadershipu. Tato teorie je podporována mnoha výzkumníky (např. Clayton, 2012; Patel, 2010; Faustenhammer a Gössler, 2011; Archibald a Munn-Venn, 2008), kteří představují

[14] V českých firmách popisuje Dědinová (2015), na základě 257 strukturovaných rozhovorů s leadery malých a středně velkých podniků významně větší míru využití transakčních přístupů (54%) k leadershipu než transformačních (35%).

leadera, který je strategický v rámci proaktivního myšlení, orientovaný na změny a rychlou adaptaci, emočně inteligentní, výkonově orientovaný a podporuje kulturu učení v organizaci.

Pokud bychom se zaměřili na další současné koncepce leadershipu je možno zmínit teorii autentického leadershipu. Dle Northouse (2013) se zaměřuje na „opravdovost“ vedení neboli na autenticitu leaderů a jejich stylu vedení. Tento přístup je stále ve formativní fázi, a proto se dá očekávat, že se bude dále vyvíjet. Během několika posledních let se objevily velké zvraty ve společnosti a vzniklo napětí, které si mnohdy vyžádalo autentický leadership. Mezi tyto zvraty patří velké korporátní skandály, selhání v bankovnictví, ale i teroristické útoky. To vše vyvolalo a stále vyvolává strach a nejistotu. Z toho důvodu mají lidé větší potřebu vyhledávat leadery, kteří jsou dobří, čestní a důvěryhodní, tedy autentičtí.

Z počátku byl identifikován jako součást transformačního leadershipu, ale nebyl zcela samostatně vyjádřen. Následně byly popsány základní charakteristiky autentického leadershipu, ale zatím nebylo provedeno dostatečné množství výzkumů, aby mohly být zvolené parametry jasně definovány. Northouse (2013) podotýká, že dosud nebyla stanovena ani definice autentického leadershipu. Je na něj nahlíženo celkem ze tří pohledů. Buď z interpersonální perspektivy, kdy je v centru leader a jeho vlastnosti. Lze ho brát také jako interpersonální proces, tedy vztah mezi leaderem a jeho následovníky. Poslední názor udává, že je to určitá forma rozvoje leadera a následovníků, která je naučená. Zastánci poslední zmíněné definice jsou i Avolio, Walumbwa, a Weber (2008), kteří určili čtyři hlavní komponenty autentického leadershipu, které autentičtí leadeři v průběhu života rozvíjí:

- Sebeuvědomění: Jakým způsobem leader vnímá sebe a své následovníky, a jaký má na ně vliv.
- Transparentnost: Do jaké míry je leader otevřený a upřímný.
- Etika: Jak silné má etické normy a jakým je vzorem pro ostatní.
- Vyvážené zpracování informací: Způsob, jakým pracuje s informacemi a názory ostatních lidí, před uskutečněním svého rozhodnutí.

Z dalších teorií je možné uvést například Teorie vnímání leadershipu jako služby, která představuje dle Lafferty (2010) obětavého leadera, který vědomě pomáhá organizaci růst na základě rozvoje svých následovníků, kteří jsou spokojeni s prací, neboť dochází k naplnění jejich potřeb. Vzhledem k zapojení následovníků do rozhodování je zmíněna také teorie participativního vedení. Teorie je založena na názoru, že ideální styl vedení je ten, kdy se při rozhodování berou v potaz úvahy ostatních. Nicméně leader si dle Ray (2012) vždy vyhrazuje právo tyto názory odmítnout. Dle Adaira (2009) leader následovníkům klade otázky a koučuje je[15], přímo nezasahuje, informuje o cílech a nechává je samostatně pracovat.

Velmi důležitou teorií pro zpracování dizertační práce je implicitní teorie leadershipu, která umožňuje interpretovat rysy a chování, přisuzované leaderům. Dle Kenney et al., (1996) jsou tyto charakteristiky uloženy v paměti a jsou aktivovány když je následovník v kontaktu s leaderem. Pokud jsou tyto kognitivní struktury aktivovány, vytvářejí očekávání ohledně toho, jaké charakteristiky chování by měl leader projevovat (Více viz kap. 1.3.4 Styly leadershipu dle výzkumného projektu GLOBE). Dle Epitropaky a Martina (2004) se jedná o relativně stabilní modely, které se dle Nolley a Ayman (2005) vyvíjí od raného dětství.

[15] Koučování umožňuje přeměnit více potenciálu v lidech na výkon tím, že odstraňuje překážky stojící mezi celkovým výkonnostním potenciálem člověka a jeho skutečným pracovním výkonem (Crkalová a Riethof, 2007).

1.3 OSOBNOST LEADERA A UPLATNĚNÍ KOMPETENČNÍHO PŘÍSTUPU LEADERSHIPU V ŘLZ

Vzhledem k hlavnímu cíli dizertační práce, kterým je návrh modelu rozvoje leadera v závislosti na jeho osobnostních charakteristikách a jeho chování jsou v této kapitole zmapovány současné přístupy, kterými je možné osobnost popsat.

1.3.1 Vymezení terminologie v oblasti osobnosti leadera

V rámci teorií osobnosti jsou analyzovány zejména dispoziční přístupy v jejichž pojetí osobnosti se člověk vyznačuje neopakovatelnou individualitou a vlastní široké dispozice tzn. rysy, které jej předurčují jednat v určitých situacích určitými způsoby viz. studie (Stern, 1935; Allport, 1937; Eysenck, 1952; Cattel, 1959; Mikšík, 2007; Drapela, 2011).

Nejznámější a také klíčová pro zpracování dizertační práce je rysová a faktorová teorie vytvořená Raymondem Cattelem (1959). Tento výzkumník představil přístup založený na hodnocení osobnosti na základě nepřímé informace získávané psychologickými zkouškami a posuzovacími nástroji. Tímto přístupem je schopný dospět k empiricky podložené analýze složek osobnosti, statistickým postupem známým jako faktorová analýza. K osobnosti přistupuje popisně a dle Mikšíka (2007) usiluje postihnout celou strukturu a dynamiku osobnosti. Základní prvky které umožňují popsat osobnost jsou rysy, tj. vlastnosti vyvozené z pozorovatelného chování osoby. S popisným důrazem úzce souvisí psychometrický přístup, založený na sběru přesných kvantifikovatelných údajů pro popis osobnosti. Povaha osobnosti a interpretace chování jsou klasifikovány na základě rysů a faktorů. Rysy jsou chápány jako vlastnosti chování člověka. Mohou být jedinečné či společné, povrchové a pramenné, přičemž povrchové lze poznat pozorováním zjevného chování a druhé jsou zdroji pozorovatelných vlastností což ve své původní studii uvádí již Cattel (1950). Rysy mohou být konstituční tj. získané dědičně či utvářené prostředím. Schopnostní rysy ukazují nakolik dokáže člověk dosahovat stanovených cílů a temperamentové rysy obsahují vrozené nástroje osobnosti jako např. impulsivitu, spontaneitu a senzitivitu. Dynamické rysy jsou dle Drapela (2011) motivační síly, které pobízejí organismus k činnosti. Rysy

lze dále dělit na rysové prvky které jsou pramennými rysy či faktory. Prostřednictvím faktorové analýzy lze faktory definovat jako pramenné rysy s přiřazenou číselnou hodnotou která vyjadřuje jejich korelaci s jinými faktory což ve svých studiích potvrzují také Mikšík (2007) a Drapela (2011).

Již Hippokrates (430 – 360 před Kristem) rozlišoval čtyři typy osobnosti: sangvinický jako optimistickou a energickou osobu, cholerický typ jako popudlivou osobu, melancholický typ jako osobu se sklonem k depresi a flegmatický typ jako osobu vykazující málo emočních odezev. Velmi rozšířenou typologií osobnosti představuje MBTI[16] v kontextu osobnosti leadera ji využívá např. Gentry et al., (2007) a Brown a Reilly (2009), která vychází z Jungovy (1971) typologie a rozlišuje typ osobnosti na základě síly čtyř psychických funkcí (myšlení, cítění smyslové vnímání a intuice) v kontextu introvertního a extravertního postoje jedince.

Specifickou pozornost zasluhuje přístup modelu Big five, který má v oblasti psychologie osobnosti velmi dlouhou tradici a v posledních desetiletích zakládá dle Mikšíka (2007) na lexikálním přístupu[17] k faktorování a odhalení pětice klíčových rysů osobnosti viz. studie (Langford et al., 2017; Myszkowski et al., 2015; Choi a Lee, 2014). Samotný lexikální přístup bude využit i v rámci primárního kvantitativního výzkumu předložené dizertační práce. Vhledem k riziku značného překrývání sytících položek popisujících osobnostní rysy prostřednictvím adjektiv, bude tento přístup doplněn o popis tvrzení a postojů ve větách či celých textech.

[16] Mayersův-Briggsův typologický test

[17] Lexikální přístup ke zkoumání osobnosti je založen na předpokladu, že nejvýznamnější individuální diference jsou kódovány v přirozeném jazyce v podobě jednotlivých slov.

Rysy v tomto modelu dle Procházky et al., (2013) sdružují osobnostní charakteristiky, které se vyskytují u jednotlivých lidí společně, ale nekorelují s charakteristikami obsaženými v ostatních rysech. Hřebíčková a Urbánek (2001) zpracovali manuál k české verzi pětifaktorového modelu osobnosti, na základě kterého je možné popsat jednotlivé dimenze:

- Neuroticismus, popisuje míru emocionální stability. Jak intenzivně člověk prožívá emoce, reaguje na vnější podněty, a jak prožívá stresové situace.
- Extroverze, rys popisuje míru, s jakou má člověk chuť potkávat nové lidi a stávat se součástí společenských shromáždění, jak je k druhým lidem hovorný a aktivní.
- Otevřenost vůči zkušenostem, popisuje míru ochoty a snahu získávat nové zkušenosti a pozitivně vnímat změny. Vysoká míra znamená ochotu více experimentovat, přebírat nové hodnoty, větší otevřenost ke změnám a tendenci k méně konvenčnímu chování.
- Přívětivost, vysoká míra tohoto rysu znamená, že je člověk ochoten častěji pomoci, je otevřenější ke spolupráci a více druhým důvěřuje.
- Svědomitost, popisuje, jak člověk přistupuje k úkolům. Čím je vyšší, tím větší lze očekávat vytrvalost a spolehlivost při plnění úkolů, také větší snahu dotahovat věci dokonce (Hřebíčková, Urbánek, 2001).

Za nejlepší předpoklady leaderovy efektivity lze považovat dle Procházky et al., (2013) extroverzi, svědomitost a neuroticismus. Osobnostní charakteristiky mají však dle Procházky et al., (2013) spíše vliv na to, jak je leader vnímán svým okolím, spíše než na skutečný výkon skupiny.

1.3.2 Vymezení terminologie v oblasti kompetenčního přístupu

Kompetence leaderů jsou studovány dle Sandberga (2000) především v rámci dvou hlavních proudů. První popisuje kompetence jako určité rysy, tj. motivace, rysy, dovednosti, vymezení sociální role či sebeprezentace, nebo jako množství znalostí nutných pro vykonávání dané práce např. studie Boyatzis (1982), který využívá kompetence pro definování individuálních charakteristik, které mají vliv na dosahování vysokého výkonu.

Druhým proudem je novější přístup k výzkumu kompetencí, který je nazýván interpretační přístup. Tento přístup považuje kompetence za stav, který je vymezený situací, ve které se leader nachází, nebo prací, která je očekávána, že bude leaderem vykonána. Jinými slovy dle Sandberga (2000) způsob, jakým je práce konceptualizována umožňuje leaderovi, organizovat specifické znalosti a dovednosti do rozličných výkonnostních kompetencí. Tato konceptualizace, vymezená dle kritéria zkušenosti je následně dle Rogers et al., (2015) tím, co umožňuje leadera vnímat jako průměrného, zkušeného či experta v dané oblasti.

Vzhledem k tomu, že kompetence jsou vjemovou záležitostí, záleží na daném kontextu, který je pozorován, vzhledem k různým požadavkům na znalosti, schopnosti a dovednosti což ve svých studiích potvrzují také Bassellier et al., (2003); Marcolin et al., (2000). Proto leader, který je považován za experta v rámci určitého kontextu, nemusí být považován za experta v kontextu jiném. Aby byl leader vnímán jako kompetentní, je nutné, aby byl tyto znalosti, schopnosti a dovednosti, schopný vyjádřit při společné práci. V průběhu spolupráce s ostatními, mohou právě ostatní vidět a vnímat, kompetentnost či absenci kompetencí v odpovídajícím kontextu. Také Wang a Haggerty (2011) na základě výsledků své studie zmiňují, že je pravděpodobné, že leadeři, kteří projevují kompetentnost, budou podávat lepší pracovní výkony než ti, kteří kompetentnost neprojevují. V této podkapitole bude koncept kompetenčního přístupů dále terminologicky zmapován.

Definování pojmu kompetence

Jedná se o rozšířený a často používaný termín, jehož význam není zcela jednoznačný. Nejednoznačnost v anglicky psané literatuře je způsobena tím, že se používají dva velmi blízké termíny. Americký psycholog McClelland (1973), upozornil, že výsledky testů inteligence nevypovídají nic o skutečné schopnosti uplatnit se v životě a povolání. Doporučoval, aby se místo inteligence (předpokladu k určitému výkonu), začal měřit výkon samotný. Pro označení předpokladů pro podání tohoto výkonu použil termín „competence“ (v množném čísle „competences“). Woodruffe (1993) charakterizuje kompetenci jako pozorovatelné chování, které se vztahuje k pracovnímu výkonu, které dle Cardy a Selvarajan

(2006) mohou zahrnovat tradiční znalosti, schopnosti a dovednosti, ale také motivaci.

Vedle tohoto pojmu se však v odborné zahraniční literatuře můžeme setkat také s pojmem „competency“ (v množném čísle „competencies“), vyjadřující schopnost určitého chování. Rozdíl mezi oběma termíny a jejich významem je velmi malý, ne zcela zřejmý a často bývají používány nekonzistentně Le Deist a Winterton (2005). Například Boyatzis (1982) ve své knize zaměřené na manažerský rozvoj používá oba, aniž by mezi nimi nějak rozlišoval a sám McClelland v pozdějších textech začal používat výraz „competency“.

Při překladu do češtiny, vzniká problém, jak tyto pojmy přeložit a zda je vhodné snažit se mezi nimi zachovat rozdíl. Armstrong (2007) uvádí „competence“ jako „odbornou schopnost“ a „competency“ jako „schopnost chování“. Záměrně se vyhýbá překladu slovem kompetence, protože to může být v češtině také nejednoznačné, v základním významu označuje svěřené pravomoci či odpovědnosti a v přeneseném významu způsobilost k vykonávání nějaké činnosti. Na terminologickou nejednoznačnost upozorňuje i Tureckiová (2004), která dále rozlišuje pojmy kompetence ve smyslu „potenciál k výkonu“ a kompetentnost, ve smyslu „realizovaná schopnost“. Kompetence jsou dle studie Vetešky a Tureckiové (2008) reprezentovány duševními a rozumovými schopnostmi (inteligence, talent), motivy (hodnoty, potřeby, zájmy, postoje), znalostmi a zkušenostmi, dovednostmi a chováním.

„Competence“ dle Hroník et al., (2008), reprezentuje odborné schopnosti a často bývá nahrazován termínem „Technical Competency“ v kontextu odborně technických schopností k výkonu profese.

V obou verzích tohoto pojmu jde o znalosti a schopnosti, nezbytné ke způsobilému výkonu role, které bývají taktéž nazývány jako tvrdé dovednost. Mohou být označovány jako minimální kvalifikační požadavky a jsou odvozovány od určitého pracovního místa.

„Competency“ naopak označují dle Hroníka et al., (2008) dovednosti měkké, které jsou nezbytné k úspěšnému výkonu práce. Jedná se o schopnost, chovat se způsobem, který vede k dosažení stanovených cílů.

1.3.3 Tvorba a využití kompetenčního modelu leadera

V rámci uplatnění kompetenčního přístupu v oblasti leadershipu je klíčové propojit poznatky z teorií zaměřených na charakteristické rysy leaderů a teorie o chování leaderů. Roli leadera je důležité vnímat komplexně neboť v mnohých oblastech je problematické určit, zda se jedná o rys nebo chování leadera. Oporu zde nacházíme ve formě kompetenčních modelů leadera, který dokáže shrnout vlastnosti, schopnosti, motivy a projevy chování leaderů směrem k jeho následovníkům. Při snaze vymezit univerzální kompetenční model leadera narážíme na mnohé komplikace. Nejvýraznějším problémem je neexistence pracovní pozice „leader“, proto je vhodnější uvažovat kompetenční model sestavený z kompetencí které jsou společné všem leaderům. Kompetenční model leadera tedy neurčuje, jaké kompetence musí mít člověk, kterého dosadíme na pozici leadera, ale popisuje společné kompetence všech jedinců, které z různých důvodů označujeme leadery.

Kubeš et al., (2004) podotýká, že pouze málo firem je opravdu připraveno na budoucnost, ačkoliv v mnoha z nich probíhá množství projektů, které se týkají právě budoucnosti. Kompetenční modely mohou v tomto směru výrazně sjednotit pohled na to, co bude v budoucnu potřeba učinit, jaké chování by organizace měla podporovat, rozvíjet a odměňovat. Na základě série otázek přináší Kubeš et al., (2004) a Hroník (2006) možné oblasti, v nichž lze kompetenční model použít pro zlepšení personálních procesů v organizaci. V rámci výběru je vytvořen kompetenční profil kandidáta a je realizováno behaviorální interview, případně assesment centrum. Pro rozvoj leadera je vytvořen rozvojový plán doplněný o e-learning a e-development. Důležitou součástí je hodnocení prostřednictvím hodnotících rozhovorů a jejich návaznost na odměňování.

Pokud bychom uvažovali výhody plynoucí z využití funkčního kompetenčního modelu, je možné tyto výhody shrnout ve čtyřech oblastech v tabulce č. 5 dle Hroníka (2008).

Tabulka 5 Výhody funkčního kompetenčního modelu. (Zdroj: Hroník, 2008)

ŘLZ	**Leadeři**	**Organizace**	**Zaměstnanci**
Základní nástroj ŘLZ propojující výběr, hodnocení a rozvoj pracovníků	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti (hodnocení)	Návaznost na strategii firmy	Porozumění potřebám firmy
Cílenější komunikace s klienty (leadery)	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk	Jasné sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionalita a propojení s businessem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking a organizační rozvoj	Doporučení pro individuální rozvoj

Řízení lidských zdrojů využívá kompetenční model jako základní nástroj řízení, pro cílenější komunikaci a vyšší profesionalitu v rámci propojení s businessem. Leadeři kompetenční model využívají také jako nástroj řízení a jako podklad pro poskytování zpětné vazby a pro řízení výkonnosti. Zaměstnancům umožňuje porozumět potřebám firmy a poskytuje doporučení pro jejich individuální rozvoj. Z pohledu celé organizace je kompetenční model navázán na strategii firmy a využíván pro benchmarking a organizační rozvoj.

Dále jsou uvedeny konkrétní příklady kompetenčních modelů leaderů dle současných autorů publikujících ve zkoumané oblasti.

Francis a Woodcock (1996) představují kompetenční model leadera, v rámci, kterého definují kompetence leadera jako nezbytné vlastnosti potřebné k úspěšnému působení na vedoucí pozici. Jedná se o následujících 12 kompetencí leadera: efektivní sebeřízení, silné osobní hodnoty, přesvědčivou leaderovskou vizi, neochvějnou kreativitu, aktivní přístup k osobnímu rozvoji, strukturální přístup k řešení problémů a rozhodování, stanovení objektivních cílů, pozitivní styl vedení,

dobré organizační schopnosti, silný důraz na týmovou spolupráci, dynamický přístup k rozvoji následovníků a silná orientace na zákazníka.

Kompetenční model leadera zmiňují například v souvislosti s celoživotním vzděláváním leaderů neboli cílevědomých, tvůrčích a koncepčních leaderů Vodáček a Vodáčková (2013). Jejich cílem bylo vymezit kvalifikační profil leadera na základě poznatků o vzájemné podmíněnosti kritických faktorů úspěchu fungování a dalšího rozvoje organizační jednotky (model CSF[18]). Organizační jednotkou je pro autory např. výrobní či nevýrobní podnik, ale i útvar státní správy a další kolektivy s určitým posláním. Interní faktory v modelu vymezují znalosti, dovednosti a užitečné návyky, které by měl leader ovládat, a tvoří tak nezbytné kvalifikační předpoklady leaderů. Leader by měl mít na základě modelu Vodáčka a Vodáčkové (2013) znalosti metod leaderovské práce, strategického řízení, personaální práce s lidmi, organizačních struktur, resp. přesněji společenské dělby práce a kooperace, procesního řízení, IS/ICT, potřebné spektrum znalostí informačních a komunikačních technologií.

Ulrich, Smallwood, Sweetman (2015) představují kompetenční model leadera založený na pěti pravidlech (tzv. kodex leaderů). Každé pravidlo odkazuje na konkrétní kompetenční oblast leadera. Jednotlivá pravidla autoři rozepisují do dílčích cílů, které vedou ke konkrétním kompetencím. Leader je v modelu uveden v roli stratéga, který formuluje a šíří vizi budoucnosti. Je vykonavatel realizuje změny, organizuje a rozhoduje a deleguje. Všechny tyto oblasti jsou přímo závislé na osobní zdatnosti leadera, zralosti jeho osobnosti a schopnosti se neustále učit a rozvíjet. Pravidla jsou také doplněna nápomocnými nástroji jako například dotazník sebehodnocení kodexu leaderů, rychlý test strategie atd.

Značná část pozornosti v rámci následující kapitoly je věnována již přímo tvorbě kompetenčního modelu na základě výzkumné metodiky GLOBE, která je bude využita v rámci primárního výzkumu dizertační práce.

[18] CSF model (ang. critical succes factor) je zkratka označující model kritických faktorů úspěchu.

1.3.4 Tvorba kompetenčního modelu na základě výzkumného projektu GLOBE

Pro identifikaci složek osobnosti a popis kompetencí leadera byl zvolen mezinárodně uznávaný dotazník uplatněný v projektu GLOBE[19]. Ve své původní verzi byl tento dotazník uplatněn při výzkumu vlivu národní kultury na pojetí leadershipu. Tento multifázový výzkumný projekt byl zahájen v devadesátých letech minulého století s cílem identifikovat osobnostní profil úspěšného leadera. První výzkumné výsledky byly uvedeny ve studii GLOBE 2004, která byla završením desetiletého kvantitativního výzkumu více než 170 výzkumníky z 62 zemí. Data která byla získána a dále zpracována pocházela od více než 17 300 leaderů v 951 organizacích. Studie GLOBE 2004 je považována za nevětší a nejprestižnější studii svého druhu v sociálních vědách. Na jejím základě bylo předefinováno vědecké chápání toho jak se kultura a leadership liší v závislosti na národní kultuře (zejm. House et al., 2004; Brodbeck et al., 2004; Dickson et al., 2004; House et al., 2004; Javidan et al., 2004; Martin et al., 2004). Na základě podobnosti kultur byly země rozčleněny do devíti shluků: nordický, anglosaský, germánský, románský, africký, východoevropský, střední východ, konfuciánský, JV Asie a latinskoamerický. Bohužel Česká republika vzhledem k problematičnosti dat nebyla nakonec do analýzy v roce 2004 zařazena.

Leadership je touto metodikou zkoumán prostřednictvím šesti stylů leadershipu (např. studie Pathak a Muralidharan, 2018; Hong et al., 2016; Validov a Pulaj, 2016; Rockstuhl et al., 2012; Dorfman et al., 2012) na základě charakteristik, které byly respondenty vybrány jako popisující úspěšného leadera (viz tabulka č. 6):

[19] GLOBE je akronym používaný namísto označení celého názvu projektu „Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness“

Tabulka 6 Styly leadershipu popsané dle výzkumného projektu GLOBE. Zdroj: Jarošová et al., (2016)

Styl leadershipu	Popis stylu
charismatický/hodnotově orientovaný,	zdůrazňuje vysoké standardy, rozhodnost, inovativnost, inspiruje vizí a je orientován na výkon
týmově orientovaný	zdůrazňuje loajalitu, a spolupráci mezi členy organizace, oceňuje vysokou soudržnost týmu a společné cíle
participativní	oceňuje podíl na rozhodování, zdůrazňuje delegování a rovnost
humánní - styl orientovaný na lidi	zdůrazňuje soucit a velkorysost, trpělivost, podporuje ostatní a zaměřuje se na spokojenost pracovníků
autonomní	nezávislý a individualistický, sebestředný
sebe ochraňující – protektivní styl	ochraňuje sebe anebo skupinu, zdůrazňuje status, zachování tváře, zaměřuje se na bezpečnost a jistotu jedince a skupiny

Ve většině kultur je nejvíce žádoucí první zmíněný styl tj. charismatický styl, druhý tj. týmově orientovaný jako žádoucí. Ostatní styly jsou uváděny jako přijatelné avšak efektivní pouze v některých kulturách až na poslední zmíněný tj. sebe ochraňující styl, který je vnímán jako nežádoucí (Jarošová et al., 2016; House et al., 2004).

Druhá fáze této výzkumné studie navázala na původní o tři roky později projektem GLOBE 2007. Výzkumy v celkem 25 zemích byly zaměřeny na hloubkový popis teorií a chování leaderů ve vztahu k národní kultuře (např. Hoppe, 2007; Brodbeck et al., 2007; Chhokar et al., 2007, Alas a Tuulik, 2007) . Výsledkem bylo zmapování žádoucího stylu leadershipu ve zkoumaných zemích a doporučení, jak by se leadeři měli chovat v jiné než vlastní kultuře, tak aby byli úspěšní (Chhokar et al., 2013).

Dosud poslední třetí fáze projektu GLOBE 2014 je zaměřena na výzkum leadershipu mezi výkonnými řediteli podniků a členy top managementu ve vztahu k jejich národní kultuře. Výzkumníky, kterých bylo více než 70 zajímalo zejména, zda národní kultura ovlivňuje očekávané chování leadera a zda úspěch leadera závisí na jeho schopnosti přizpůsobit svůj styl vedení kulturním očekáváním ve

společnosti. Pro zodpovězení výzkumných otázek bylo osloveno více než 1000 výkonných ředitelů a více než 5000 seniorních team leaderů z různých odvětví průmyslu celkem 24 zemí.

Výzkumné otázky byly zaměřeny na:

- Jak národní kultura ovlivňuje očekávané chování leaderů ve společnosti
- Jaké chování leaderů je obecně žádoucí a vede k úspěchu
- Jaké jsou rozdíly mezi velmi výkonnými a méně výkonnými leadery
- Jak důležité je aby bylo chování leadera v souladu s očekáváním ve společnosti.

Studie potvrzují značný vliv leaderů na výsledky v organizaci a důležitost přizpůsobení chování leaderů stylu vedení, který je očekáván (zejm. Dickson et al,. 2012; Dorfman et al., 2012; Hoffman a Shipper, 2012, Schlösser et al., 2012). Mezi šest nejdůležitějších dimenzí chování leaderů je opět na prvním místě zařazeno charismatické chování, které má největší dopad na výkonnost podniku. Na druhém místě je týmově orientované chování, následované stylem vedení orientovaným na lidi a participativní vedení, které sice má mírnou souvislost s týmovou oddaností, ale bohužel již ne přímo s výkonem. Autonomní a sebeochraňující chování je obecně neúčinné. Jako klíčové je identifikováno všech šest primárních dimenzí charismatického leadershipu, zejména chování které je vizionářské, inspirativní, integritní a výkonově orientované, překvapivého výsledku dosáhla na pátém místě administrativní kompetence, u které byla potvrzena závislost jak na týmovou oddanost tak na výkonu celé firmy (House et al., 2013). Z výzkumů jsou také zřejmé charakteristiky chování, které jsou žádoucí napříč všemi kulturami. Jsou to: důvěryhodnost, čestnost, spravedlivost, prozíravost, plánovitost, schopnost povzbudit, pozitivita, dynamika, schopnost motivovat, rozhodnost, zaměřenost na excelenci, inteligence, spolehlivost, schopnost vyjednávat, schopnost řešit problémy metodou win-win, administrativní schopnosti, komunikativnost, informovanost schopnost koordinovat a tvořit tým.

Naopak vlastnosti, které leadera v tomto směru omezují jsou: samotářství, asociálnost, nepřímost, nejasnost, nekooperativnost, egocentričnost, nemilosrdnost, diktátorství a popudlivost (Jarošová et al., 2016)

V současné době probíhá již čtvrtá fáze projektu GLOBE 2020 do které je nyní zapojeno 121 zemí a 272 výzkumníků (10/2019). Tato fáze je opět zaměřena na kulturní specifika a ideální chování leaderů, které bude zkoumáno na předpokládaném vzorku 300 – 500 leaderů na úrovni středního managementu

1.4 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Chápání činností řízení lidských zdrojů prošlo v uplynulém století velmi dynamickým vývojem. Historicky nejstarší pojetí představuje personální administrativa, která zahrnuje především administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, vytváření a aktualizací dokumentů, které se týkají zaměstnanců. Následně se začíná objevovat personální řízení, které již zahrnuje prvky aktivní personální práce na operativní úrovni. V průběhu 50. a 60. let se začíná formovat řízení lidských zdrojů jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů (Vodák a Kucharčíková, 2011, Armstrong, 2007). V současné době dochází v oblasti řízení lidských zdrojů především k rozvoji konceptů sociální odpovědnosti organizací (organizace zvažuje vliv svých aktivit na celou společnost). Work-life balance (podpora a sladění pracovního a mimopracovního života), talent managementu (koncept zahrnuje získání, motivaci, stabilizaci, rozvoj, plánování a následné využití nadějných mladých lidí) a age managementu (představuje řízení věkové struktury pracovníků).

V rámci první kapitoly byly definovány klíčové pojmy, se kterými je nadále pracováno v rámci řízení lidských zdrojů. Jedná se zejména o pojmy leader, leadership, následovníci, styl vedení, manažer, a přístupy k leadershipu. Pojem leader označuje pracovníka, který vede své následovníky. Chápání tohoto pojmu prošlo v uplynulém století velmi dynamickým vývojem. Dříve byl za dobrého leadera považován člověk, který dokáže jasně stanovit očekávání a směřovat k nim ostatní za pomocí odměn a trestů. V současné době je však za dobrého leadera považován spíše člověk, který dokáže uplatňovat osobní přístup k následovníkům a využít jejich potenciálu a motivace. Samotný leadership je možné vymezit jako proces, kterým jednotlivec ovlivňuje skupinu následovníků za účelem dosažení společného cíle. Dále jako akt, který způsobuje, že následovníci jednají nebo reagují sdíleným či společným směrem. Současně se jedná o snahu udržet si kontrolu a moc nad ostatními a ochotu vzít na sebe odpovědnost za chyby. Leader uplatňuje styl vedení, což je charakteristický způsob provádění řídící práce leaderů ve vztahu k vedeným následovníkům. Na vztah mezi leaderem a jeho

následovníky mají mimo jiné vliv skupinové hodnoty, které jsou v organizaci uznávány a sdíleny pracovníky, jsou součástí organizační kultury a velmi významně ovlivňují chování pracovníků v organizaci. V kontrastu k roli leadera je vymezena také funkce manažera, která je chápána jako pracovní pozice, která má k řízení pravomoci dané svojí pozicí v organizační struktuře a řídí jednotky, či organizace na operativní, taktické či strategické úrovni. Diskutovány jsou také přístupy k leadershipu, a to zejména transakční a transformační přístup. Základem transakčního přístupu, je využívání odměn nebo trestů vůči následovníkům za účelem dosažení určitého úkolu. Vliv transakčních leaderů vychází z jejich formální autority. Pokud následovník dělá to, co je žádoucí, bude následovat odměna. V opačném případě následuje trest. Transformační leadership je oproti transakčnímu přístupu opřený o vztah s následovníky. Leaderův přístup vede k posilování důvěry a vzájemného respektu, což má za následek větší loajalitu a zodpovědnost jednotlivců vůči svým cílům. Vedení lidí za pomocí přístupu transformačního leadershipu, také napomáhá zvládnutí organizačních změn. V posledním desetiletí bylo zkoumáno především kdo je leaderem, co přesně leadeři znají a dělají, kdy a kde se leader zaměřuje na následovníky nebo na úkoly, proč je leadership důležitý, jak se leader chová a pro koho je leaderem, což potvrzují také Ulrich et al., (2013). Z pohledu autora dizertační práce je v podnikové praxi velmi problematické využití výše uvedených přístupů k leadershipu v plné míře. Typicky je v rámci leadershipu využíváno více přístupů k vedení a tyto přístupy jsou mezi sebou uplatňovány poměru, který je pro daný podnik optimální.

Pokud má být řízení lidských zdrojů konstruktivním nástrojem řízení, poté musí být zaměřeno na vytváření a analýzu pracovních míst, plánování lidských zdrojů a získávání a výběr pracovníků. Pracovníci musí být pravidelně hodnoceni a jejich hodnocení musí být provázáno na odměňování. Klíčová je také organizace dalšího vzdělávání, včetně rozvojových aktivit. Řízení lidských zdrojů plní vedoucí úlohu při přezkoumávání klíčových kompetencí v rámci podnikového leadershipu. Důležitou součástí práce personalisty je schopnost rozpoznat veškeré problémy v ohledu na výkonnost leadera a adekvátně reagovat. Vytváří systém, kterým je definován úspěch leaderů a měřena jejich výkonnost. Zajišťují správné nastavení systému odměn v souvislosti s rozpoznáním přínosů a úspěchů leaderů a

dbají na to, že leader bude odměněn také prostřednictvím veřejného uznání. Vztah mezi personalisty a leadery na všech úrovních má mnoho podob. Jsou spojenci, důvěrníci, poradci či kouči a podporují rozvoj leadershipu. Rozvoj leaderů se zejména zaměřuje na utváření měkkých dovedností, s využitím rozmanitých vzdělávacích aktivit, koučování a mentoringu pro rozvoj využívání schopnosti vést.

Poslední část první kapitoly je zaměřena na provázání řízení lidských zdrojů a leadershipu prostřednictvím kompetenčního přístupu, který je uvažován jako nástroj řlz pro práci s leadery. Kompetenční přístup je reprezentován duševními a rozumovými schopnostmi (inteligencí a talentem), motivy (hodnotami, potřebami, zájmy a postoji), znalostmi a zkušenostmi, dovednostmi a chováním. Jedním z velmi silných nástrojů řízení lidských zdrojů je v rámci kompetenčního přístupu uplatnění kompetenčních modelů. Tyto modely mohou v výrazně sjednotit pohled na to, co bude v budoucnu potřeba učinit, jaké chování by organizace měla podporovat, rozvíjet a odměňovat. Řízení lidských zdrojů využívá kompetenční model jako základní nástroj řízení, pro cílenější komunikaci a vyšší profesionalitu v rámci propojení s businessem. Manažeři kompetenční model využívají také jako nástroj řízení a jako podklad pro poskytování zpětné vazby a pro řízení výkonnosti. Zaměstnancům umožňuje porozumět potřebám firmy a poskytuje doporučení pro jejich individuální rozvoj. Z pohledu celé organizace je kompetenční model navázán na strategii firmy a využíván pro benchmarking a organizační rozvoj. Ve vztahu k leadershipu popisuje kompetenční model leadera společné kompetence všech jedinců, které z různých důvodů označujeme leadery a je možné jej přehledně znázornit prostřednictvím kodexu leaderů dle Ulrich, Smallwood a Sweetman (2015).

2 RELEVANCE TÉMATU DIZERTAČNÍ PRÁCE A SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM

Druhá kapitola je zaměřena na zdůraznění aktuálnosti a relevantnosti zkoumané problematiky. Obsahově bude členěna do vzájemně provázaných oblastí vymezených možnostmi řízení lidských zdrojů rozvíjet leadery v prostředí malých a středních podniků.

Pro vhodnou argumentaci relevantnosti tématu „Uplatnění konceptu leadershipu v oblasti řízení lidských zdrojů“, se autor dizertační práce přiklonil k sekundárnímu výzkumu prostřednictvím rešerše vzájemně provázaných výzkumných oblastí. Výzkumné oblasti jsou zpracovány s cílem zmapovat dle aktuálních vědeckých poznatků témata činností a metod řízení lidských zdrojů, které umožňují rozvíjet leadery a podporovat spokojenost jejich následovníků

2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V POZICI ÚČINNÉ PODPORY LEADERŮ PŘI JEJICH ROZVOJI

Řízení lidských zdrojů realizuje v rámci podniku a jeho jednotlivých oddělení komplexní a klíčové procesy Abdul-Halim et al., (2016), kterými přináší přidanou hodnotu leaderům a jejich následovníkům (Gardner, 2017; John a Björkman, 2015; Ulrich a Brockbank, 2005).

Budoucnost, konkurenceschopnost a úspěšnost podniku je závislá zejména na lidech kteří v podniku pracují Nilsson et al., (2012) a řlz by se mělo dle Mousa a Ayoubi (2019) a Rezaei a Beyerlein, (2018) soustředit na talentované pracovníky, kteří jsou zejména v současné době považováni za nejcennější kapitál v organizaci což potvrzují také Dalal a Akdere (2018) a Alvesson a Kärreman (2007). Úlohou pracovníků odpovědných za řízení lidských zdrojů je rozpoznání potenciálu ostatních lidí a přiřazení odpovídající pracovní činnosti pro rozvoj identifikovaného talentu, tak aby bylo dosaženo jejich plného potenciálu (Singh, 2015; Ulrich et al., 2012; Davenport 2015). Značné množství výzkumníků také upozorňuje na významný vztah mezi rozvojem leaderů a lidského kapitálu prostřednictvím metod řlz v podniku a pozitivního dopadu na ekonomickou výkonnost (např. Florida et al.,

2010; Nilsson et al., 2012; Ibeh and Debrah, 2011; Mehdiabadi and Li, 2016). Především tréninkové metody jsou uváděny jako důležitá součást úspěchu rozvoje leadera v podniku (Zumrah et al. 2013, Collings and Mellahi, 2009; Horwitz et al., 2003; Spence and Petrick, 2000).

Vztah mezi pracovníky odpovědnými za řízení lidských zdrojů a leadery na všech úrovních má mnoho podob. Jsou spojenci, důvěrníci, poradci či kouči. Pokud vztahy fungují dobře, jsou podle Longenecker a Fink (2013) leadeři a personalisté partnery, kteří se snaží dosáhnout společného cíle. Tímto cílem je, aby byl podnik konkurenceschopný díky úsilí pracovníků, kteří v něm pracují (Davenport, 2015; Ulrich a Brockbank, 2005)

Maheshwari a Yadav (2019), představují čtyři klíčové role pracovníků odpovědných za řízení lidských zdrojů v rámci rozvoje podnikového leadershipu.

- ŘLZ působí jako strategický partner leaderů k dosažení stanovených cílů
- ŘLZ se zaměřuje na provozní efektivitu leaderů v tom jak je práce definována, organizována a prováděna
- ŘLZ naslouchá potřebám lidí v organizaci a doporučuje leaderům jak podpořit jejich angažovanost
- ŘLZ je zapojeno jako v podpůrné roli leadera jako agent změn (Maheshwari a Yadav, 2019)

Dle Davenporta (2015) má řízení lidských zdrojů zásadní roli při zajištění, aby na vedoucích pozicích byli schopní leadeři. Dle Paradiso (2014) mají být při posuzování schopnosti leadera brány v potaz zejména dvě dimenze tj. jejich orientace na výsledky, či na hodnoty v organizaci. Na základě pozice leadera v rámci definovaných hodnot dále doporučuje ŘLZ přijmout následující opatření:

- Leadeři, kteří dosahují dobrých výsledků a respektují faktory pro růst hodnoty organizace, musejí být ve společnosti udrženi a podporováni.
- Leadeři, kteří nedosahují výsledků či nerespektují faktory pro růst hodnoty organizace, by měli být propuštěni.
- Leadeři, kteří respektují faktory pro růst hodnoty organizace, ale nedosahují dobrých výsledků, by měli být lépe proškoleni, vedeni zkušenějšími, či přemístěni na jinou pozici.

Leadeři, kteří dosahují skvělých výsledků, ale nerespektují faktory pro růst hodnoty organizace. I když dosahují stanovených cílů, musejí se naučit jednat v souladu s podnikovými hodnotami. V opačném případě vede jejich jednání k toxickému ovzduší v organizaci a krizi důvěry (Paradiso, 2014).

Lopez et al., (2017) potvrzuje, že řízení lidských zdrojů plní vedoucí úlohu při přezkoumávání klíčových kompetencí v rámci podnikového leadershipu. Davenport (2015) zdůrazňuje že cílem je zajistit, že jsou v souladu s podnikovou strategií a že jsou konstruovány tak, aby bylo dosaženo nejvyšší úrovně produktivity za oddělení v kompetenci individuálního leadera. Pro posouzení jak se leaderům daří v jejich rolích slouží hodnocení a pokud je to nezbytné, jsou navrhovány vhodné změny. Řízení lidských zdrojů má k dispozici sofistikované diagnostické nástroje. Například průzkumy mezi následovníky mohou být zaměřeny na vnímání výkonnosti konkrétních leaderů, jejich pracovní angažovanost a mnoho dalších faktorů. Klíčovou schopností personalisty je identifikovat veškeré problémy v ohledu na výkonnost leadera a adekvátně reagovat. Řlz vytváří systém řízení výkonnosti, kterým je definován úspěch leaderů a měřena jejich výkonnost. Klíčový úkol leadera je zaměřit se na výkonnost jednotky, kterou vede např. prostřednictvím přístupu MBO[20] tj. stanovení cílů a sledování výsledků, případně moderní propracovaný systém KPI[21], který z MBO vychází Drucker (2016). Řlz dále zajišťuje, že systém odměn je správně nastavený v souvislosti s rozpoznáním přínosů a úspěchů leaderů. Nejdůležitější je přitom zajistit, že úspěšný leader bude odměněn prostřednictvím veřejného uznání, což potvrzuje také Armstrong (2015). ŘLZ Vytváří kapacity podnikového leadershipu. Přiměřená kombinace přijímání následovníků, propagace a vzdělávání, zajišťuje, že organizace má dostatečné kapacity v oblasti leadershipu (Chang, 2015; Indradevi, 2010). Organizace s velkým zájmem na rozvoji leadershipu často vkládají mnoho důvěry a důrazu na tréninkové programy. Nicméně je důležité pochopení všech kompetencí nezbytných pro dosažení úspěchu leaderů. Personalista by měl vypracovat analýzu odlišující kompetence, které mohou být

[20] MBO zkratka ang. Management by Objectives

[21] KPI zkratka ang. Key Performance Indicator

snadno rozvíjeny prostřednictvím formálních vzdělávacích programů a kompetence, které se nejlépe rozvíjejí prostřednictvím neformálních prostředků, jako je koučování, mentoring a instruktáž při výkonu práce. Dle Lopez-Cabrales et al., (2017) a výzkumných výsledků studií Salleh and Grunewald, (2013) se tyto kompetenční oblasti odvíjí od uplatňovaného stylu vedení leadera. Velmi důležité je zajistit, aby organizace systematicky neobsazovala špatné pracovníky do vedoucích pozic. Především by personalisté měli kriticky přistupovat k nepodloženému předpokladu, že nejlepší technicky zdatní pracovníci budou nejlepšími leadery Jarošová et al., (2016). Komplexitu vztahu mezi ŘLZ a rozvojem leadershipu ukazují např. aktuální výzkumy Ulricha a Dulebohna (2015), kteří zmiňují, že role ŘLZ se signifikantně posiluje se schopnosti podporovat žádoucí chování a výkonnost za účelem rozvoje leadershipu v podniku.

2.2 ROZVOJ LEADERŮ V PROSTŘEDÍ STŘEDNĚ VELKÝCH PODNIKŮ

Malé a středně velké podniky definované jako organizace s méně než 250 zaměstnanci, ménším než 50 mil € ročním obratem a méně než 43 mil € bilanční sumou roční rozvahy (MPO, 2015) nabývají v posledních letech na významnosti a to jak na národní tak nadnárodní úrovni ekonomiky (Unger a Heitzmann, 2003; Devins a Johnson, 2003). Běžně jsou popisovány jako nejdůležitější segment ekonomiky evropskou komisí (Commission of the European Communities, 2008). Velké organizace si obvykle mohou dovolit lépe zaplatit práci svých pracovníků a nabízejí lepší pracovní vyhlídky (Cardon a Stevens, 2004; Harney a Dundon, 2006; Nadin a Cassell, 2007). Zatímco je často zmiňována flexibilita ve vztahu k velikosti podniku, relativně málo je toho známo o pracovních přístupech středně velkých podniků. (Sieglen et al., 2001; Tsai et al., 2007) Podle Kotey a Slade (2005), organizují malé a střední podniky činnosti řízení lidských zdrojů odlišně, velmi často zcela neformálně a intuitivně. Samotný proces se zcela liší od přístupů řízení lidských zdrojů ve velkých společnostech. Malé a střední podniky nemají takové možnosti udržet si pracovníky jako jejich velcí konkurenti. Je klíčové aby věděli jakým způsobem efektivně podporovat loajalitu a pracovní angažovanost svých pracovníků, využitím nákladově příznivých metod Mesu et al., (2015). Uplatnění adekvátního stylu vedení zde může být velmi přínosné Soriano a Martínez (2007).

Efektivní vedení[22] je jeden z hlavních faktorů úspěchu malých a středně velkých podniků ve Velké Británii a v Evropě. Neschopné vedení je běžně vnímáno jako příčina neúspěchu podniku a možným rizikem na regionální i národní úrovni Thomas et al., (2016). Přičemž rozvoj malých a středně velkých podniků je všeobecně považován za hlavní faktor ovlivňující ekonomický rozvoj země (Dobeš et al., 2017, Ključnikov et al., 2017a, 2017b, Mura et al., 2017 a Kozubíková et al., 2017). Zejména v posledních dvou dekádách je pozorován „boj o talenty" mezi společnostmi mezi malými a středně velkými výrobními společnostmi (Lepak and Shaw, 2008; Mitchell, Obeidat and Bray, 2013; Pascual Ivars and Comeche Martinez, 2015; Wu et al., 2015).

Závislost úspěšnosti středně velkých podniků na rozvoji leaderů, je tedy evidentní. Role leaderů je možné vymezit na základě jejich působnosti v podnikové hierarchii dle Davenporta (2015) tak, že na nejvyšších úrovních leadeři vytvářejí přitažlivou vizi budoucnosti. Činí adekvátní strategická rozhodnutí a jsou schopní srozumitelně komunikovat zásadní věci s následovníky. Také musí vytvořit výkonný tým, který je sám o sobě tvořen schopnými leadery. Na nižších úrovních je umění leadershipu dosaženo obvykle prostřednictvím interakce s jednotlivými následovníky. Leadeři musejí rozumět schopnostem následovníků, jejich touhám a motivaci. Leadeři jsou schopní pracovat s každým následovníkem takovým způsobem, aby jeho individuální výkon přispíval co nejvíce v rámci oddělení a celé společnosti. Bohužel ne všichni leadeři dokáží dosáhnout nejlepších výsledků pouze díky svému přirozenému talentu. Podle Canals (2014) je touha po dobrém leadershipu v dnešním světě velmi silná. Mnoho realizovaných výzkumů prokázalo signifikantní vliv leaderů v manažerské roli na chování a výkonnost ostatních pracovníků (Chieh-Peng Lin 2015, Dolan, Garcia, 2002, Dolan Richley, 2006, a Santos et al., 2015).

Leadeři malých a středně velkých podniků mají odpovědnost především za vytvoření vize a definování budoucího stavu, který je lepší než stav současný (Elenkov et al., 2005). Leader je zodpovědný za výsledky a plnění pracovních úkolů

[22] Za efektivního leadera bývá označován člověk, kterého za efektivního považuje jeho okolí – následovníci, nadřízení, kolegové, či externí pozorovatelé (Anderson, et al., 2008)

a chápe, že lidé jsou nejhodnotnějším kapitálem společnosti a je třeba je motivovat a udržovat spokojené s jejich pracovními výsledky (Fry, 2003). Pracují s lidmi takovým způsobem, aby bylo, pokud možno bez větších problémů dosaženo stanovených cílů a překonávání překážek, které brání dosažení vytyčeného cíle. Tento přístup zahrnuje zejména teorie cesty k cíli, která se zabývá otázkou, jako mohou leadeři ovlivňovat motivaci následovníků na cestě k dosažení pracovních cílů prostřednictvím čtyř stylů leadershipu (direktivní, podporující, participativní a výkonově orientovaný). Pokud leader zvolí odpovídající styl, zvýší tím očekávání vedených pracovníků, že cíle úspěšně dosáhnou, což potvrzuje ve své výzkumné studii i Northouse (2016). Leadeři své následovníky motivují a inspirují a pro ně důležité, aby jejich následovníci měli pocit, že jejich práce má smysl a je důležitá pro fungování podniku. V rámci inspirování ostatních je možno uplatnit kupříkladu teorii charismatického leadershipu (Banks et al., 2017) a v rámci stimulaci jejich motivace např. Maslowova pyramida potřeb, dvou faktorová teorie F. Herzberga, Mc Gregorova teorie X a Y, Vroomova teorie očekávání, či novější koncept zvaný teorie čtyř drivů dle Lawrence a Nohria (2002) zkoumanou a rozvíjenou do současné doby zejména ve studiích Meyer (2015) a Emelander (2016). Podporování lidí a udržování jejich nadšení. V podniku je realizováno zejména prostřednictvím uplatnění takového stylu vedení který odpovídá aktuální úrovni rozvoje daného pracovníka např. prostřednictvím modelu situačního leadershipu (viz. výzkumné studie Thompson a Glasø 2018; Zigarmi a Roberts 2017). Elkington et al,. (2017) v této souvislosti zmiňuje důležitost rozvoje nadšení leadera aby své nadšení mohl dál šířit. Schopnost rozumět lidem, zejména svým následovníkům a respektovat důležité hodnoty v organizaci. Pokud bychom se však podívali na výsledky nedávně studie z českého prostředí, tak zjistíme znepokojivý odraz zjištěné skutečnosti. Svaz průmyslu a Česká manažerská asociace společně s agenturou Ipsos Tambor provedly v roce 2011 průzkum mezi 700 vrcholovými českými manažery. Cílem bylo zjistit, zda se čeští manažeři chovají jako leadeři, poznat jejich hodnoty, názory a cíle. Bylo zjištěno, že pro většinu manažerů je prioritou, aby jejich práce byla považována za spolehlivou a důvěryhodnou. Zajímají se především o kvalitu práce a spokojenost zákazníků. Z šetření také vyplynulo, že 90 % manažerů má osobní vizi a cíle a pro mnoho manažerů je důležitou životní

hodnotou tzv. “wellness”, tedy žít spokojený rodinný život, mít práci, která má smysl, dodržovat zdravý životní styl apod. Naopak se ukázalo, že pro většinu leaderů není důležitá spokojenost následovníků a nechovají se tedy při vedení jako leadeři (Tambor, 2011; Stýblo, 2012). Další studie a aspekty ovlivňující spokojenost a nadšení následovníků jsou podrobněji diskutováno v následujícím textu o několik odstavců níže.

Je zřejmé, že ani nejlepší leadeři, nemohou mít dokonalé znalosti a dovednosti ve všech oblastech. Proto vytvářejí funkční týmy složené z odborníků, kteří jsou v dané oblasti specialisty a jejich vhodným vedením dosahují výrazně synergického efektu při plnění stanoveného úkolu (Veber, 2009; Pavlica et al., 2015). Rozvoj leaderů i manažerů se liší, ačkoliv spolu úzce souvisí. Zjednodušeně je možné uvést, že rozvoj leaderů se spíše zaměřuje na utváření měkkých dovedností, s využitím rozmanitých vzdělávacích aktivit, včetně formálních vzdělávacích programů nebo koučování (Armstrong, 2015). Burgoyne (2016) uvádí, že rozvoj leaderů ve svém nejširším pojetí zahrnuje získávání, rozvíjení a využívání schopnosti vést nebo potenciálu pro vedení. Programy rozvoje leaderů připravují lidi na role leaderů, nad rámec jejich dosavadních zkušeností. Více viz. specifika rozvoje leaderů (kap. 2.4.1. str. 61)

Špatné vedení se stalo vysvětlením problémů organizací, které nefungují dobře. V odborné literatuře se setkáváme přímo s pojmem destruktivního leadershipu (Trépanier et al., 2019) vymezeného temnou triádou negativně vnímaných osobnostních charakteristik v rámci narcismu, machiavelismu a psychopatie (Lyons et al., 2019). Proto je rozvoj leaderů velmi důležitý i v ohledu na eliminaci vlivu negativně vnímaných charakteristik chování leadera. Rozvoj leadershipu se dá chápat jako "integrační strategie, pomáhá lidem pochopit, jak se chovat k ostatním, koordinovat jejich úsilí, vytvářet vztahy a posilovat loajalitu ke společnosti (Day, 2000).

Autor dizertační práce doplňuje že kromě oficiálních rozvojových programů v rámci ŘLZ, je vhodné, aby se leadeři také sami stále aktivně vzdělávali a rozvíjeli své znalosti, přičemž důležitou součástí je možné považovat otevřenost k učení se od druhých a schopnost přijímat rady od zkušenějších. Současně také naslouchat

svým následovníkům a věnovat se jejich připomínkám a návrhům na zlepšení podnikových procesů.

2.3 SPOKOJENOST NÁSLEDOVNÍKŮ A ÚSPĚŠNOST LEADERA

Pokud bychom měli definovat co vlastně spokojenost znamená můžeme naleznout vysvětlení na základě řady českých i světových výzkumných studií. Komplexně spokojenost definují Kozel, Mlynářová a Svobodová (2011) jako subjektivní pocit člověka o naplnění jeho očekávání, která jsou podmíněna jak zkušenostmi a informacemi, tak osobností a prostředím. Jones a Suh (2000) uvádí že spokojenost vychází z předcházejících zkušeností, celkovou spokojenost je tedy možno považovat za funkci všech předcházejících uspokojivých zkušeností. Luu (2019) doplňuje, že spokojenost je reflektována prostřednictvím psychické pohody následovníků a jejich pocitu naplnění vyplývajícího z vykonávání uspokojující práce. Koncept spokojenosti je velmi důležitý konstrukt v rámci podnikového leadershipu (Harrison et al., 2006; Saari a Judge, 2004) a je předpokládáno že rozvojem žádoucího chování leadera bude dosaženo také rozvoje spokojenosti jeho následovníků.

Spokojenost následovníků má vliv na konkurenceschopnost, společnost GuideStar Research (2012) uvádí, že je spokojenost zaměstnanců v současné situaci klíčem k úspěchu podniků a prostředkem k budování konkurenční výhody. Dodává, že je důležité identifikovat, co si zaměstnanci myslí, co skutečně cítí, co chtějí a potřebují. Čím je vyšší spokojenost následovníků v podniku, tím je dle Chi a Gursoy (2009), možno očekávat větší ekonomické výhody, které z ní vyplývají. Spokojenost následovníků má vliv na loajalitu pracovníků v podniku a nízkou míru fluktuace což potvrzují také Dartey-Baah a Ampofo (2016). Dále na spokojenost zákazníků. Lippold (2014) vysvětluje, že zkušení a spokojení zaměstnanci vytvářejí kvalitní výsledky, a tím šetří čas i náklady podniku. S kvalitními výsledky podniku jsou následně spokojeni zákazníci, což vede k získávání nových zákazníků a udržení těch stávajících. Zvyšuje se ziskovost a produktivita podniku. Společnost dosahuje svých cílů. Také Plamínek (2018) uvádí, že existuje příčinná souvislost mezi spokojeným zaměstnancem a spokojeným zákazníkem. Spokojení zaměstnanci mají kladný vztah k podniku, jsou loajální vůči zaměstnavateli, jsou

ochotní pracovat pro podnik i nad rámec svých povinností, rádi doporučí podnik jako dobrého zaměstnavatele.

Při vnímání spokojenosti jako metriky úspěšnosti leadera je běžně zmiňováno mnoho faktorů které spokojenost následovníků mohou ovlivnit. Pracovní spokojenost je ovlivněna především pocity a postoji, které mají následovníci ve vztahu k vykonávané práci a stylu vedení. Samotné pocity a postoje jsou výsledkem vlivu faktorů prostředí a pracovního klimatu jak uvádí Veld a Alfes (2017). Autoři Kucharčíková a Vodák (2011) člení faktory, ovlivňující spokojenost zaměstnanců, na vnitřní (motivační) a vnější (hygienické). Vnitřní faktory jsou dle Alfes et al., (2012) spojeny s obsahem vykonávané práce pro podnik, s mírou uspokojení z vykonávaných činností, s ohodnocením výkonu a zmiňuje také důvěru pracovníků ve vedení podniku. Vnější faktory berou dle Grant et al., (2010) a Luu (2019) v potaz aspekty týkající se prostředí na pracovišti, pracovní podmínky a odměnu za vykonávané činnosti. Autoři Herzberg, Mausner a Snyderman (2010) zmiňují, že je pracovní spokojenost následovníků ovlivňována jistotou zaměstnání, dostatečným finančním a nefinančním ohodnocením práce, a organizací podniku, vztahem zaměstnance k vykonávané práci, vidinou smysluplnosti práce a sebeuspokojením z dosažených výsledků práce a možností pracovního povýšení (Alatailat et al., 2019). Mezi uvedené determinanty pracovní spokojenosti je řazen zejména vztah následovníků k leaderovi Lee (2005). Kvalita vztahu mezi leaderem a jeho následovníky je dle Kahia a Sahin (2018) významným determinantem spokojenosti podřízených. Pozitivní vztah mezi chováním leadera a spokojeností jeho následovníků uvádí zejména Smith a Canger (2004), kteří uvádí, že laskavost leadera predikuje spokojenost následovníků, zatímco výrazná extroverze predikuje vyšší míru fluktuace. Další autoři uvádí pozitivní vliv stylu vedení leadera na spokojenosti jeho následovníků, zejména u autentického leadershipu (Liu et al., 2018; Rahimnia a Sharifirad, 2015; Rego et al., 2014), transformačního leadershipu (Erehail et al., 2018) benevolentního a podporujícího stylu leadershipu (Chan, 2017), servant leadershipu neboli vedení službou (Yang et al., 2018; Ehrhart, 2004), koučovacího přístupu (Elinger et al., 2003), etického přístupu k leadershipu (Walumbwa et al., 2011), pozitivního přístupu k leadershipu (Shahid a Muchiri, 2019; Kelloway, 2013) na posílení spokojenosti pracovníků a jejich pracovní

výkonnosti. Naopak negativní vliv na spokojenost uvádí v ohledu na abusivní chování, při kterém se leader chová ke svým následovníkům verbálně i neverbálně hostilním způsobem (Luu, 2018; Tepper et al., 2009). Vliv pesimistického chování leadera na spokojenost následovníků je také dlouhodobě zkoumaným konceptem (Bunjak et al., 2019), pesimisté sice očekávají horší výsledky, avšak výzkumy neprokazují jednoznačný vliv na reálné výsledky leadera (Baumeister et al., 2016; Tenney et al., 2015). Výsledkem je že spokojenost následovníků s jejich leadery, tedy očekávání následovníků, které je v souladu se skutečným chováním leaderů vede k pozitivnějšímu hodnocení jejich pracovní spokojenosti (Bunjak, 2019; Zhang et al., 2012,). Výsledky předchozí výzkumů potvrzují že leadership a styly vedení jsou klíčové pro pracovní spokojenost následovníků (Drescher, 2017; Ren a Chadee, 2017; Youssef a Luthans, 2007).

V současném podnikatelském prostředí je pro leadery klíčové budovat efektivitu a spokojenost následovníků na pracovišti pozitivním přístupem Lehman et al., (2017). Důležité je zaměřit se zejména na rozvoj takového chování a pozitivních osobnostních charakteristik leaderů, které vedou ke spokojenosti následovníků a podporují jejich pracovní výkonost (Avey et al., 2011; Chiniara a Bentein, 2016; Knight a Eisenkraft, 2015; Lehmann-Willenbrock et al., 2017; Livi et al., 2015; Sommer et al., 2016; Walumbwa et al., 2017; West et al., 2009; Wright and Quick, 2009; Yammarino et al., 2008), čímž je dosaženo také vyšší efektivnosti leadershipu a výkonnosti Lehman et al., (2017). Pokud je vztah mezi leaderem a jeho následovníky[23] na dobré úrovni, jsou následovníci spokojení a snižuje se míra pravděpodobnosti jejich tendence ukončení pracovního poměru (Schyns a Wolfram, 2008; Wells a Peachey, 2011). Podkapitolu je možné uzavřít shrnutím, že spokojení následovníci přináší podniku konkurenční výhodu a růst úrovně organizační výkonnosti (Abubakar et al., 2017; Albrecht et al., 2015; Ukil, 2016; Mehdi, 2013).

[23] Běžně uváděno pod zkratkou LMX ang. Leader Member Echsnge, tj. vztah leadera a jeho následovníků

2.4 METODY ROZVOJE LEADERSHIPU V RÁMCI NÁSTROJŮ ŘLZ

Kapitola je zpracována na základě rešerše odborné literatury publikované mezi lety 2000 až 2019 v mezinárodních vědeckých časopisech jejichž obsah je zaměřený na rozvoj leaderů (zejm. Leadership & Organization Development Journal, European Journal of Training and Development, Advances in Developing Human Resources).

2.4.1 Specifika rozvoje leaderů

Řízení lidských zdrojů pozitivně působí na výkonnost podniku prostřednictvím podpory loajality, spokojenosti a důvěry následovníků v jejich leadery (Macky a Boxall, 2007; Messersmith et al., 2011; Ramsay et al., 2000). Leadership je vnímán jako dovednost, kterou je možné se naučit odpovídajícími metodami rozvoje v průběhu času a získáváním zkušeností (Hornsby et al., 2011; Keller, 2007). Nyní je dle Ardichvili et al,. (2016) rozvíjen prostřednictvím řízení lidských zdrojů nevídaným tempem.

Rozvoj leadershipu je vnímán jako jedna ze zásadních činností řízení lidských zdrojů, což potvrzují zejména studie Blakeley and Higgs (2014), Thakadipuram (2010) a Weinberger (2009). Rozvoj leaderů v podniku vyžaduje kombinaci různorodých postupů aktivit a učebních příležitostí Mumford a Gold (2004) v závislosti na podnikové kultuře, znalostem a přirozenému talentu leadera což jej činí velmi náročnou disciplínou (Choi et al., 2012; Olivares, 2011; Pinnington, 2011). Rozvoj leaderů lze charakterizovat jako zlepšování individuálních kompetencí tj. znalostí dovedností a postojů, které přispívají ke zvládání role leadera (Cumberland et al., 2016; Kennedy et al., 2013; Bolden a Gosling, 2006) a to dle Jarošové et al., (2016) zejména u těch, kteří zastávají formálně ustanovené vedoucí role. S tímto vymezením se shoduje i Xiu et al., (2017) a dodává, že leadeři by měli být navíc schopní se rychle učit a přizpůsobit své chování různým okolnostem. Autoři Turner et al., (2019) rozvoj leaderů podrobněji popisují jako:

- Rozvoj kompetencí v oblasti sebeřízení (rozvoj sebeuvědomění a schopnost učit se).
- Rozvoj sociálních kompetencí (schopnost budovat a udržovat vztahy, formovat účinné týmy, komunikační dovednosti, kompetence potřebné pro podporu spolupracovníků.
- Rozvoj dalších pracovních předpokladů (manažerské kompetence, předpoklady pro strategické myšlení a kompetence pro iniciaci a zvládání změn.

Mumford et al,. (2000) popisuje čtyři specifické oblasti, které leaderům přinášejí zkušenosti klíčové pro jejich rozvoj. Jedná se zejména o pověření novým náročným úkolem, mentoring, adekvátní tréning a praktickou zkušenost s řešením problémů. Tento výčet potvrzuje také Skipton a Lang (2010) přičemž dodávají že učení se akcí je pro rozvoj leaderů zcela zásadní. Mumford a Gold (2004) zdůrazňují, že důležitá je integrace učení a rozvoje na individuální úrovni s učením organizace jako celku, nicméně rozvoj leadershipu by neměl být založený pouze na individuálním rozvoji leadera. Hanson (2013) zdůrazňuje že soustředěním se pouze na individualitu leadera se věnujeme rozvoji pouze jedné části celku přičemž je důležité zohledňovat a rozvíjet komplexně v rámci organizace leadery i jejich následovníky opět v kontextu organizace.

Mezi cílené intervence[24] řízení lidských zdrojů směřující k rozvoji leaderů je možno dle Jarošové et al., (2016) zařadit:

- Učení ze zkušenosti: práce přinášející nové nároky, obtížné situace, stáže
- Sebevzdělávání: online kurzy, samostudium
- Individuální rozvojové intervence: Koučing a mentoring
- Aktivity v rámci řízení kariéry v organizaci: Identifikace a rozvoj následovníků na určité pozice

[24] Intervence jsou vymezeny jako plánovaný zásah za účelem dosažení určitého žádoucího stavu (případně odstranění nežádoucího). Jedná se o uspořádaný soubor aktivit vytvořený za účelem rozvoje leadera.

- Aktivity zaměřené na poskytnutí zpětné vazby a stanovení rozvojových cílů: realizace 360° zpětné vazby, development centra, účast na netradičních programech osobního rozvoje apod.
- Programy zaměřené na rozvoj individuálních kompetencí pro leadership: na míru připravované rozvojové programy vytvořené v daném podniku nebo poskytované specializovanými firmami, či jednotlivci.

Rozvojové programy leaderů jsou v posledních desetiletích chápány jako dlouhodobý proces, zahrnující kombinaci různých intervencí, které respektují individuální charakteristiky a preference leaderů (Elkington, 2017; Nohria a Khurana, 2010).

Rozvojové intervence by měly být provázeny poskytnutím příležitostí k:

- sebepoznávání, zahrnující sebereflexi leadera, porozumění silných a slabých stránek, naučených preferencí a pochopení jaký vliv má chování leadera na jeho následovníky (Day a Dragoni, 2015; Warhurst, 2012)
- Rozvoji vnímané osobní účinnosti[25], reflektující přesvědčení leadera, že dokáže úspěšně realizovat chování, které je potřebné k dosažení specifických cílů. Významný dopad rozvoje vnímané osobní účinnosti zmiňují ve své studii 12 denního rozvojového programu leaderů Holmberg et al., (2016) a na základě 2 měsíčního programu rozvoje leaderů potvrzují své přesvědčení také Evans et al., (2017).
- Rozvoji identity jedince jakožto leadera. Zkušenosti s vykonáváním role leadera mají zásadní význam pro rozvoj identity leadera a hrají zásadní roli v rozvoji individuálních kompetencí potřebných pro zvládání této role (Muir, 2014; McCauley-Smith et al., 2013). Získanými zkušenostmi leader posiluje potenciál získávání dalších dovedností a svoji identitu leadera Lord a Hall (2005).

Jak vyplývá z dostupné literatury a provedeného výzkumu vzdělávání a rozvoj leaderů průmyslových podniků je možné vymezit dvěma základními směry na tvrdé schopnosti a dovednosti tj. odbornou stránku, odbornou způsobilost a odbornou

[25] V anglicky psané literatuře uváděno pod pojmem self-efficacy

kvalifikaci. A dále na měkké schopnosti a dovednosti tj. schopnost efektivního chování leadera zaměřené zejména na vztah s jeho následovníky.

Rozvoj leaderů je specifický svým zaměřením zejména na měkké schopnosti a dovednosti nicméně vzhledem k návrhu modelu rozvoje leaderů středně velkých průmyslových podniků lze považovat za podstatné také rozvoj odborné způsobilosti a kvalifikace. Nutnost ovládat současně tvrdé schopnosti a dovednosti zmiňují také respondenti oslovení v rámci primárního výzkumu jako klíčovou pro to aby bylo leader v své roli úspěšný. Pro rozvoj odborné způsobilosti jsou navrhovány metody které umožní leaderovi rozvoj způsobilosti specifické pro zaměření oboru průmyslového podniku ve kterém působí. Dle Elkingtona (2017) odborná způsobilost zahrnuje zejména technické znalosti v oboru působení leadera a znalost rozhodovacích modelů a procedur.

V následující tabulce č. 7 jsou zmapovány metody rozvoje leaderů, které jsou kategorizovány v ohledu na další dvě dimenze dle, Garavana et al (2015) na strukturální a procesní dimenzi. Strukturální dimenze zahrnuje rozvoj na úrovni jednotlivce. Procesní dimenze zahrnuje rozvoj na úrovni kolektivu.

Tabulka 7 Matice metod rozvoje tvrdých a měkkých dovedností leadera (dle Elkington, 2017; Hroník, 2007; Jarošová et al., 2016; Turner et al., 2018)

	Rozvoj ve skupině	**Individuální rozvoj**
Tvrdé dovednosti	Technický workshop Odborná školení, odborné konference a přednášky Rotace práce Zařazení do projektu Stínování Učení se akcí Pověření úkolem	Samostudium Domácí úkoly a cvičení E-learning
Měkké dovednosti	Outdoorové programy Development center Simulace a modelové situace Trénink dovedností Týmové případové studie Týmové diskuse Hraní rolí Vytváření koučovacího a mentorujícího partnerství Trénink emoční inteligence Networking a rozvoj vztahů	Sebereflexe Sebehodnotící inventáře či dotazníky 360° zpětná vazba Případové studie a jejich tvorba Osobnostní rozvoj identity leadera

V tabulce vidíme výčet realizovatelných metod rozvoje leaderů, které jsou v kompetenci přípravy řízení lidských zdrojů. Jedná se o praktická a teoretický skupinová cvičení, včetně odborných školení, které mohou probíhat interní, ale také externí formou a být doplněna e-learningovým kurzem a dalšími formami samostudia.

Pro rozvoj měkkých schopností a dovedností jsou uplatněny zejména metody zaměřené na vztahovou stránku leadera se svými následovníky. Učení se akcí doplněné o techniky zpětné vazby leadera s následovníkem a reflektivní zpětná vazba „jeden na jednoho“ (Skipton a Lang, 2010; Waddill et al., 2010). Zpětná vazba je zde velmi důležitá a může být uplatněna jako vícezrojová zpětná vazba či 360° zpětná vazba (Nesbit, 2012; Skipton a Lang, 2010; Geroy et al., 2005). Program rozvoje leadera může být kombinací více přístupů a lze jej obohatit například o rozvoj samotné schopnosti učit se (Waddill et al., 2010) či o prvky tzv. akčního učení při kterém jsou řešeny konkrétní praktické problémy.

Dugan et al., (2014) ve svém výzkumu zdůrazňují vhodnost rozvinout individuální kapacity leadera před tím než jsou realizovány komplexnější rozvojové skupinové procesy, což potvrzuje také Day et al., (2009). V rámci individuálního rozvoje leadera má dležité uplatnění dle výsledků výzkumů leaderů zejména sebereflexe (Drodge a Murphy, 2002; Waddill et al., 2010) na kterou jsou navázány další techniky rozvoje viz. tabulka č . 7. V ohledu na rozvoj leadera jsou uvedeny především metody podporující osobnostní rozvoj leadera (Nesbit, 2012) a rozvoj jeho identity v roli leadera (Muir, 2014). Důležitou roli v ohledu na rozvoj zmíněných aspektů plní zejména koučování a mentoring.

Koučing zahrnuje konzultace leaderů s koučem, za účelem zvýšení efektivity jejich vedení (Ely et. al, 2010). Je charakteristické individuálním přístupem kouče k leaderovi, tedy jako služba poskytovaná přímo na míru vzhledem k účelu profesního a osobnostního rozvoje (Bono et. al, 2009; Grant, 2006). Hodnocení efektivity koučinguu jako nástroje rozvoje leadershipu je problematické a výběr vhodných metrik měření efektivity je v současné době v zájmu předních výzkumníků (Ladegard a Gjerde, 2014;

Významný vliv koučingu však povtrzují Anthony (2017) a Ely et al., (2010) včetně mezinárodní koučovací federace (ICF, 2009; ICF 2013) jej zmiňují jako vůbec

nejúčinnější metodu rozvoje leaderů. Sonesh et al., 2015 potvrzují, že koučing umožňuje rozvíjet schopnosti leadera, jeho pracovní výkonnost a přístup k práci. Přispívá významně k růstu vnímané osobní účinnosti leadera a dle Tooth et al., (2013) je výsledkem koučování růst sebevědomí leadera, které mu umožňuje chovat se způsobem který je v daném prostředí žádoucí a uplatnit tak žádoucí styl vedení. Leader se v komunikaci projevuje dle Anthony (2017) přesvědčivěji, ke svým následovníkům přistupuje individuálně a jedná s nimi jako s jedinečnými osobnostmi což potvrzují také Arnold a Loughlin (2010). Leader deleguje dle Valcea (2011) efektivněji a zdržuje se přehnané kontroly následovníků Zhou (2003).

Další z efektivních možností rozvoje leadera je využití mentoringu (viz. studie Dziczkowski, 2013; Lester et al., 2011; Zachary a Fischler, 2009), kde ústřední roli hraje zkušenější pracovník (mentor), který předává své znalosti méně zkušenému v dané oblasti (mentee). Tento koncept představuje podle St-Jean a Audet (2012) mnoho výhod, neboť většinou problémů, kterým mentee čelí, již jeho mentor v minulosti sám prošel a dokáže mu být oporou a moudře poradit. Mentor by měl dle Bawany (2014) podporovat leadera, dodávat mu odvahu a vytvořit prostředí zdravého mezilidského vztahu, kde je možné hovořit otevřeně o důvěrných záležitostech. V současné velmi rychlé době, kdy jsou pro organizaci často klíčové rychlé inovace, je nutné aby i pracovníci byli schopni se rychle adaptovat, učit se a aplikovat naučené poznatky v praxi jak uvádí Bawany (2014), mentoři mohou používat verbální přesvědčovací strategie, aby pomohli leaderům prozkoumat a někdy změnit jejich postoje a přesvědčení Lefebvre a Collot (2013), dokáží také působit na emoce leaderů a snižovat míru stresu která pramení z nejistého budoucího vývoje Sosik a Godshalk (2000). Mentoring sehrává klíčovou roli, při podpoře efektivity a rychlosti, jakou jsou leadeři schopní adaptace v rámci učení a tréninkových programů neboť je vhodným doplňkem pro teoretický ale i praktický rozvoj konkrétního pracovníka založený na zkušenosti mentora (Norzailan, 2016; Garvey et al., 2014). Tímto podle Goldmana, (2012) mechanismus mentoringu pomáhá reflektivnímu učení leadera a pomáhá předcházet vytvoření negativních reakcí na obtížné situace. Pro efektivní fungování mentoringu je dle Ellingera et al., (2008) nezbytné, aby odpovědnost zůstala

menteemu a nebyla přejímána mentorem. Mentorova odpovědnost souvisí především s vybudováním vztahu ke svému žákovi jak uvádí Hamlin a Sage (2011) a poskytování odpovídajících rad, při současném přenechání veškeré agendy na menteem.

S využitím technik koučingu a mentoringu jsou spojeny další metody které je možné využít pro rozvoj leadershipu v rámci vytváření koučovacích a mentorovacích partnerství (Egan, 2013; Goldman et al., 2013; Muir, 2014). Jedná se o techniky učení se akcí Hanson (2013) a činnosti zaměřené na akci Watkins et al., (2011). Rozvoj mezilidských dovedností Watkins et al., (2011) a využití intervencí založených na připraveném scénáři McWhorter et al., (2008)

Pokud bychom uvažovali další možné metody rozvoje je možné uvést asistování, při kterém je vzdělávaný zaměstnanec přidělen jako pomocník ke zkušenému odborníkovi a pomáhá při plnění jeho úkolů. Rozvinutím této metody je mnohdy používané „pověření úkolem“. Dále funkční či geografická rotace práce, zde dochází k pověřování pracovníka úkoly v různých částech oragnizace, pracovních místech, pracovištích a úsecích. Leadeři s rozšířenými oblastmi působení ve své roli jsou schopnější rozvinout rozmanité schopnosti a kompetence, což potvrzují i výzkumy autorů (Wright a Snell, 1998; Beltran-Martin et al., 2008) a současně jsou schopní převzít zodpovědnost za širší spektrum úkolů Parker (2000)

Mezi rozvoj týmově a vztahově orientovaných kompetencí je možno uvést metody zpětné vazby od následovníků Watkins et al., (2011) a vícezdrojové zpětné vazby Antes a Schuelke (2011) doplněné o vlastní reflexi vlastního sebepojetí leadera Stead (2014). Andreadis (2002) zmiňuje také důležitou úlohu metod předcházení a řešení konfliktů. Následně jsou uplatněny konkrétní metody rozvoje zejména teambuildingová cvičení a hry (Keller, 2007) které mohou zahrnovat improvizační hry, vyprávění příběhů (Gagnon et al., 2012), trénink rozvoje spolupráce v týmu (Watkins et al., 2011) a rozvoj týmové soudržnosti, včetně rozvoje pochopení role a hodnoty týmového leadershipu, síly týmové práce a posílení odhodlání k práci v týmu (Gilley et al., 2010).

Trénink dovedností leaderů může být orientován dle Turner et al., (2018) na rozvoj vůdčí role leadera a vztahů s následovníky Espedal (2004). Techniky rozhodování zahrnující cykly akčního učení, skupinové koučovací projekty či

řešení skutečných problémů Waddil et al., (2010), doplněné o skupinové diskuse a zpětnou vazbu Keller, (2007), teambuildingová cvičení a hry Keller (2007). Emoční inteligenci leadera je možné opět rozvíjet na základě sebereflexe Drodge a Marphy (2002) a diskuse spojené se zpětnou vazbou (Geroy et al., 2005; Keller, 2007; Muyia a Kacirek, 2009) prostřednictvím emočního tréninku a využitím dotazníku emočních kompetencí Muyia a Kacirek (2009) a rozvoje leaderovy identity mentorem Muir (2014). Důležitou úlohu zaujímá rozvoj networkingu prostřednictvím navazování partnerství Drodge a Marphy, (2002) stanovení networkingových předpokladů a podmínek Clarke (2013) a spolupráce mezi stakeoldery včetně vytváření koalic Andreadis (2002). Mezi metody používané mimo pracoviště je možné uvést přednášky, praktické názorné předvádění pracovních postupů formou demonstrování, případové studie, workshopy, simulace, branistroming, hraní rolí a další (Turner et al., 2018; Sakslová a Šimková, 2013).

Setkáváme se však také s negativně vnímanými kompetencemi přičemž v jejich případě jsou rozvojové techniky zaměřeny zejména na snížení negativního dopadu nežádoucích kompetencí leaderů. Pro posouzení, zda je kompetence leadera žádoucí či nikoliv je možné uvést studie výzkumníků (Northouse, 2016; Edwards et al., 2015; Schmidt et al., 2013, House et al., 2004), kteří uvádějí jako univerzálně platné atributy chování zjeména nekompetentnost, bezcitnost, zkorumovanost. Turner et al., (2019) doplňuje výčet nežádoucích kompetencí o chování, které je pokrytecké, pohrdající, zmařující výkon, manipulativní, bez podpory a zpětné vazby. Zmiňuje také krátkodobou a sebestřednou orientaci leadera, který uplatňuje nadměrné riskování a vytváří genderové mocenské vztahy a překážky v pracovním prostředí.

3 POSTUP A METODY ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU DIZERTAČNÍ PRÁCE

Postup a metody zpracování dizertační práce byly zvoleny v ohledu na zodpovězení výzkumných otázek a naplnění stanovených cílů, při současném respektování limitace výzkumu.

3.1 OMEZENÍ VÝZKUMU A LIMITACE

Výzkum v dizertační práci bude limitován z několika hledisek:

- sídlo podniků v oblasti Jihomoravského regionu,
- zvolené odvětví zpracovatelského průmyslu,
- zvolená kategorie střední velikosti podniku.

Prvním omezením je geografické umístění oslovených podniků. Tyto podniky jsou na území České republiky, se sídlem, či pobočkou na jižní Moravě. V rámci dalších omezení se jedná o středně velké průmyslové podniky, vymezené dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, viz. tabulka č. 14.

Tato omezení snižují míru vhodnosti odpovídajícího zobecnění výsledků na větší vzorek případů, a zobecnění v dalších souvislostech jako je odlišná velikost podniku, odlišné odvětví či odlišný region působnosti podniku a následnému omezení v podobě přenositelnosti vzorů zkoumaného chování. Omezení lze odstranit v případě ověření výzkumných výsledků a následné komparace v rámci alternativních oborů dle odvětvové klasifikace CZ NACE a rozšíření výzkumného šetření na území celé české republiky, případně do mezinárodního prostředí.

3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY

Na základě nastudovaných teoretických východisek a vymezeného výzkumného problému, byly formulovány následující výzkumné otázky a z nich odvozeny hypotézy.

VO 1. Jaký je současný stav vědeckého poznání uplatnění konceptu leadershipu v oblasti řízení lidských zdrojů

VO 2. Jak pracovníci odpovědní za řízení lidských zdrojů rozpoznávají a rozvíjejí kompetence leaderů v pracovním kolektivu?

VO 3. Které kompetence a jejich složky jsou klíčové pro leadery středně velkých průmyslových podniků?

VO 4. Jaký styl vedení je žádoucí ve středně velkých průmyslových podnicích etablovaných v České republice

VO 5. Které charakteristiky chování leaderů mají vliv na meziroční spokojenost následovníků

Hypotézy jsou stanoveny jako návrh vztahu mezi výzkumnými proměnnými, které budou testovány Saunders et al., (2009). Prostřednictvím testování celkem 48 statistických hypotéz budou ověřeny vztahy mezi zkoumanými proměnnými a meziroční spokojeností následovníků za účelem zodpovězení VO 5.

Hypotézy H1 – H48

Testování závislosti jednotlivých charakteristik chování na spokojenost následovníků

H0: Neexistuje závislost mezi „danou charakteristikou chování leadera“ (1-48) a spokojeností následovníků

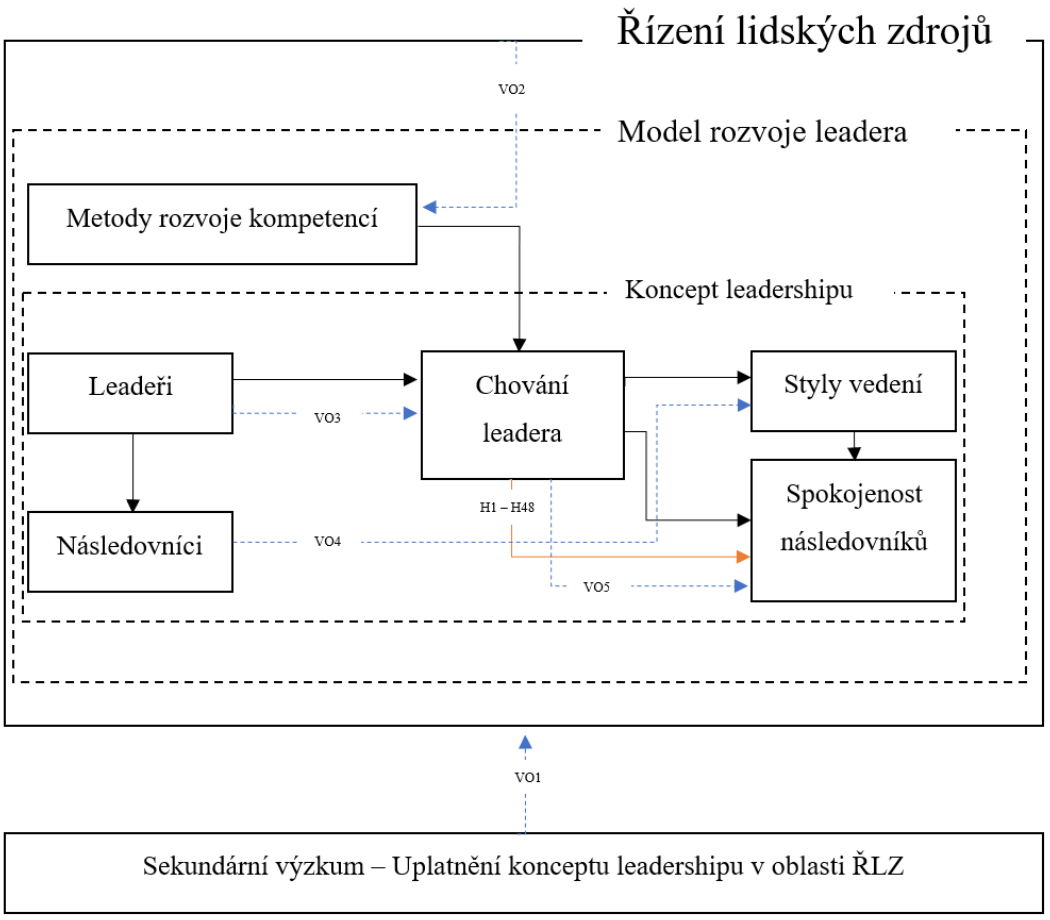
H1: Spokojenost následovníka je závislá na „dané charakteristice chování leadera“

3.3 KONCEPTUÁLNÍ MODEL DIZERTAČNÍ PRÁCE

Níže uvedený konceptuální model viz obr. č. 2, zachycuje a popisuje vztahy mezi jednotlivými oblastmi, které budou zkoumány v průběhu zpracování dizertační práce. Červeně je označena spojnice, která ukazuje vztah vzniklý na základě hypotéz (ačkoliv se jedná pouze o jednu spojnici zahrnuje celkem 48 hypotéz) a modré přerušované spojnice upozorňují na výzkumné otázky.

Nezávisle proměnná ⟶ Závislá proměnná

Nezávisle proměnná zde znamená příčinu a závisle proměnná důsledek (Punch, 2008).



Obrázek 2 Konceptuální model dizertační práce. Zdroj: Vlastní zpracování

Konceptuální model je definován na základě interakce mezi řízením lidských zdrojů, leadery a jejich následovníky. Výzkumné otázky jsou stanoveny na základě vymezeného výzkumného problému a vztahují se k:

- analýze současného stavu vědeckého poznání ve zkoumané oblasti (VO 1),
- způsobu jakým pracovníci odpovědní za řízení lidských zdrojů rozpoznávají a rozvíjejí kompetence leaderů (VO 2),
- identifikaci a popisu kompetencí a jejich složek, které jsou klíčové pro leadery středně velkých průmyslových podniků (VO 3),
- identifikaci žádoucího stylu vedení středně velkých průmyslových podniků (VO 4),
- identifikaci charakteristik chování, které má vliv na meziroční spokojenost následovníků (VO 5).

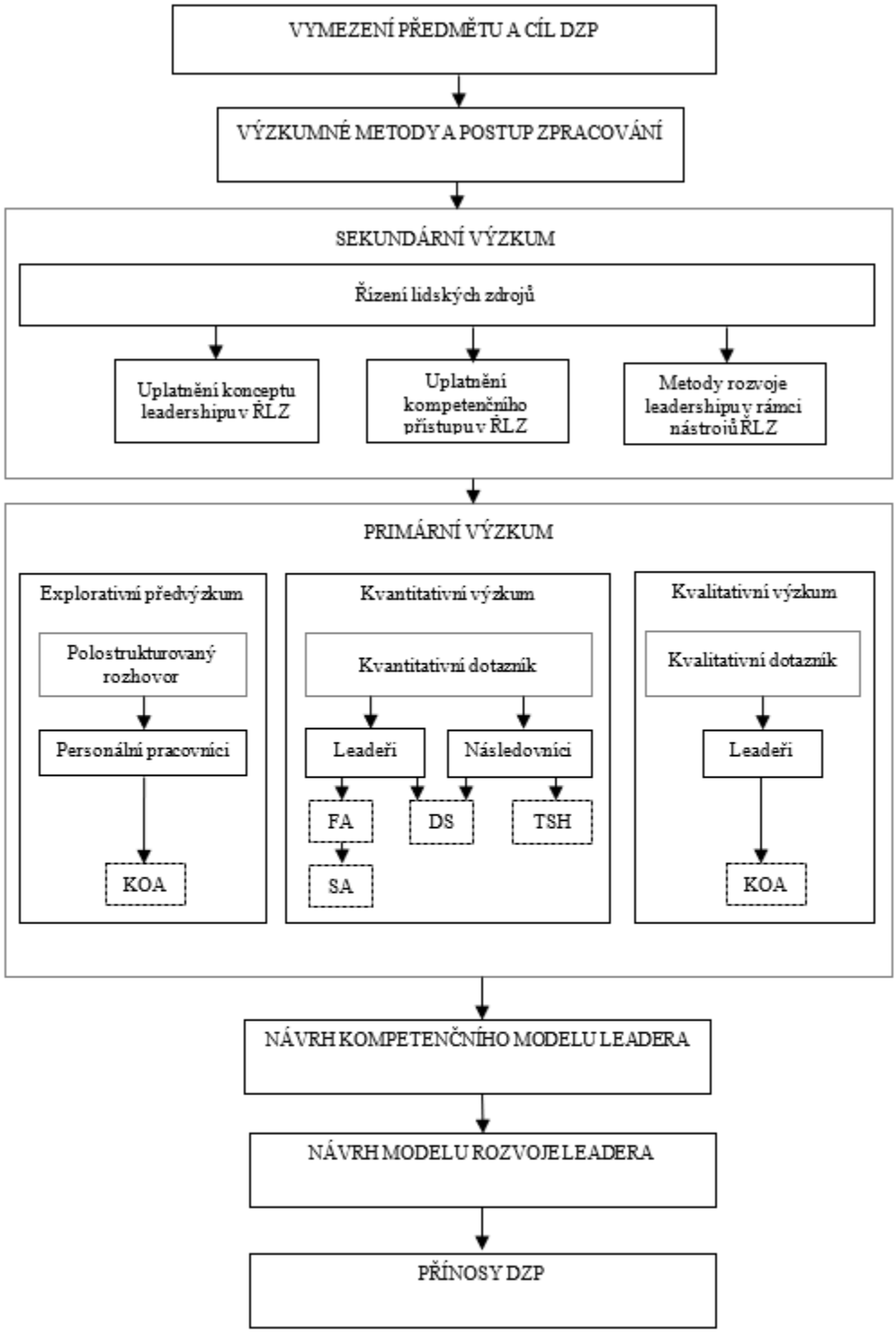
V návaznosti na stanovený hlavní cíl dizertační práce je zaměřena pozornost zejména na identifikaci a popis žádoucích složek osobnosti leadera a metod jejich rozvoje. Sloučením identifikovaných složek osobnosti, tedy projevů chování leadera budou zmapovány a popsány uplatňované styly vedení leaderů ve zkoumaném prostředí. Předpokladem výzkumu dizertační práce je, že pokud leader využívá žádoucí styl vedení, poté je vnímán jako úspěšný a tato skutečnost se projevuje na spokojenosti jeho následovníků. Pro ověření uvedeného tvrzení bude realizováno testování statistických hypotéz s cílem potvrdit či vyvrátit závislost chování leadera na meziroční spokojenosti jeho následovníků (H1 – H48).

3.4 KONCEPTUÁLNÍ SCHÉMA

Kromě konceptuálního modelu zachycujícího jednotlivé vazby mezi procesy je níže znázorněno i tzv. konceptuální schéma (viz obr. č.3). Schéma zachycuje souslednost kroků zpracování dizertační práce. Samotnému výzkumu předchází sestavení plánu práce. Teprve po návrhu konceptuálního schématu je možné přejít z konceptuální úrovně k operační úrovni (Punch, 2008; Hendl 2016). Poté následuje sekundární výzkum, který se zabývá rozborem literárních zdrojů a analýzou současného stavu vědeckého poznání zkoumané problematiky. Primární výzkum je rozčleněn do tří etap. V první etapě bude provedeno exploratorní pilotní šetření. Pilotní šetření bude zaměřeno na práci personálních pracovníků s leadery, prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů budou dotazováni, jak leadery v kolektivu rozpoznávají a jak s nimi dále pracují.

Druhá a třetí etapa výzkumu se bude týkat dotazníkového šetření mezi leadery a jejich následovníky. Prostřednictvím modifikovaného dotazníku GLOBE, budou analyzovány osobnostní charakteristiky a vůdčí chování z pohledu leaderů a z pohledu jejich následovníků. V druhé etapě výzkumu bude provedeno kvantitativní dotazníkové šetření a ve třetí etapě výzkumu bude provedeno kvalitativní dotazníkové šetření s cílem hlubšího pochopení zkoumané problematiky

Získané výsledky z výzkumu a následných statistických analýz budou sloužit pro identifikaci a popis žádoucího stylu vedení leadera. Na základě zjištěných skutečností bude popsán kompetenční model úspěšného leadera, který působí v průmyslovém podniku. Následně budou navrhnuty metody, které pracovníkům odpovědným za řízení lidských zdrojů umožní rozvíjet vůdčí potenciál leaderů průmyslových podniků prostřednictvím rozvoje žádoucích kompetencí**.** Identifikované kompetence a adekvátní metody jejich rozvoje budou sdíleny s personálními pracovníky společností, jejichž zaměstnanci se zúčastní dizertačního výzkumu. Tímto postupem a realizací navrhovaných opatření podporujících rozvoj vůdčích kompetencí leaderů je již v samotném důsledku výzkumu očekáván rozvoj leadershipu středně velkých průmyslových podniků v jihomoravském regionu.



Obrázek 3 Konceptuální schéma zpracování výzkumu. Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 POSTUP ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU

Metodika[26] zpracování dizertační práce je nastíněna v předchozí kapitole na obrázku č. 3 (Konceptuální schéma) a dále rozpracována v návaznosti stanovených cílů na výzkumné otázky a výzkumné fáze v tabulce č. 9 (Postup zpracování a metody). Metody[27] uplatněné v rámci jednotlivých výzkumných fází jsou popsány v kapitole 3.6 pro sekundární výzkum a 3.7 pro primární výzkum.

3.5.1 Postup zpracování sekundárního výzkumu

Nejdříve bude realizována sekundární analýza s cílem zodpovědět první výzkumnou otázku (VO1) zaměřenou na analýzu současného stavu vědeckého poznání uplatnění konceptu leadershipu v oblasti ŘLZ. V rámci sekundárního výzkumu bude provedena rešerše odborné literatury a vědeckých článků (zejména databáze vědeckých textů Web of Science, Scopus Elsevier, Emerald Insight a Google Scholar) v oblasti uplatnění konceptu leadershipu v rámci řízení lidských zdrojů. Rešerše bude zaměřena na vymezení terminologie a vývoj zkoumané oblasti až do současné doby, včetně diskuse nejnovějších vědeckých poznatků.

Primární výzkum bude realizovaná formou exploratorního pilotního šetření následovaného kombinací kvalitativních i kvantitativních výzkumných přístupů a bude zaměřený na popis osobnostních charakteristik a stylů vedení leaderů středně velkých průmyslových podniků v Jihomoravském regionu.

Cíl sekundárního výzkumu

- Splnění DVC1: Analýza současného stavu vědeckého poznání uplatnění konceptu leadershipu v oblasti ŘLZ

Na základě analýzy je očekáváno zodpovězení výzkumné otázky č. 1:

[26] Metodika definuje konkrétní postup řešení určitého problému, vymezuje jednotlivé kroky postupu nebo konkrétní metody. Může být schematicky znázorněna vývojovým diagramem (Široký, 2011).

[27] Metoda je systematický, promyšlený a objektivní postup k získání poznatků a dosažení cíle. Je to způsob, jak od určitého cíle dojít určitou činností k nalezení vědeckých poznatků (Široký, 2011).

VO 1. Jaký je současný stav vědeckého poznání uplatnění konceptu leadershipu v oblasti řízení lidských zdrojů

Výzkumný přístup sekundárního výzkumu

- Teoreticko kritická analýza současného stavu vědeckého poznání ve zkoumané oblasti

3.5.2 Postup zpracování primárního výzkumu

Zpracování primárního výzkumu bude realizováno v průběhu tří výzkumných etap (viz. obr. č.3 konceptuální schéma zpracování výzkumu).

Triangulace metodologií bude zvolena formou pilotního exploratorního šetření, následovaného smíšeným kvantitativním a kvalitativním výzkumným přístupem. Tato kombinace metodologií[28], umožňuje odstranění slabin jednotlivých metod, které pokud by byly použity samostatně, tak by nebyly schopny odhalit veškeré zkoumané aspekty (Graham, 2005).

Triangulace bude také realizována formou různých datových zdrojů s cílem zajistit validitu nasbíraných dat. Dle Adami (2005) je triangulace možná sběrem dat v různý čas, na různých místech (podniky etablované na území JMK) a sběrem dat od různých skupin osob (leadeři, následovníci a pracovníci odpovědní za ŘLZ[29])

Exploratorní pilotní šetření

První fáze primárního výzkumu bude realizována formou exploratorního pilotního šetření. Běžně je v rámci exploratorní předvýzkumné fáze realizován předvýzkum s cílem testovat srozumitelnost a jednoznačnost otázek (Hendl, 2016) Autor dizertační práce se rozhodnul testování otázek v rámci předvýzkumu vynechat, neboť otázky pochází z modifikovaného dotazníku Globe, který již byl v rámci

[28] V sociálních vědách též označovaná jako triangulace (Denzin, 1989; Hendl, 1997)

[29] Pokud je výzkum realizován formou rozhovorů, vždy by to mělo být s více než jedním pracovníkem firmy (Štrach, 2007).

srozumitelnosti a aplikovatelnosti v českých průmyslových podnicích testován (Konečná, 2015).

V rámci exploratorního pilotního šetření budou identifikovány možnosti, kterými může řízení lidských zdrojů (pracovníci odpovědní za řízení lidských zdrojů) podporovat pracovníky s vůdčími schopnostmi - leadery. Pilotní šetření bude také realizováno za účelem ověření vhodnosti středně velkých průmyslových podniků jako adekvátního vzorku pro primární výzkum.

Cíl pilotního šetření

- Splnění DVC2: Zmapování stávajících přístupů personalistů v souvislosti s leadery.
- Ověření vhodnosti stanoveného výzkumného vzorku pro primární výzkum.

Na základě identifikovaných přístupů je očekáváno zodpovězení výzkumných otázek:

- VO2. Jak pracovníci odpovědní za řízení lidských zdrojů rozpoznávají a rozvíjejí kompetence leaderů v pracovním kolektivu?
- VO 3. Které kompetence a jejich složky jsou klíčové pro leadery středně velkých průmyslových podniků.

Primární výzkum - Kvantitativní výzkumná fáze

Logika kvantitativního výzkumu[30] je deduktivní[31] (Disman, 2011) a zpracování bude členěno v rámci tří subkategorií. První kategorie zastupuje popisné statistiky prostřednictvím, kterých budou zmapovány průměrné hodnoty, mediány a směrodatné odchylky hodnocených charakteristik leadery a následovníky. Druhá kategorie zahrnuje zpracování dat faktorovou a shlukovou analýzou na základě, které budou popsány žádoucí styly vedení podporující úspěšné působení leadera ve středně velkém průmyslovém podniku etablovaném na jižní Moravě. Třetí

[30] Kvantitativní výzkum nachází řešení jen pro takové problémy, které je možno popsat v termínech vztahů, mezi pozorovatelnými proměnnými (Disman, 2011).

[31] Kvantitativní výzkum používá deduktivní metodu, která vychází z teorie a obecně formulovaného problému, který je přeložen do jazyka hypotéz (Disman, 2011).

kategorie je zaměřena na identifikaci a analýzu proměnných, které mají vliv na spokojenost následovníků prostřednictvím testování statistických hypotéz. Hypotézy jsou stanoveny na základě formulovaného výzkumného problému a jsou základem pro výběr proměnných (Disman, 2011).

Cíl kvantitativní fáze primárního výzkumu

- Splnění DVC3: Identifikace žádoucího konceptu leadershipu v průmyslových podnicích etablovaných v České republice

Na základě výsledků kvantitativní fáze primárního výzkumu je očekáváno zodpovězení výzkumných otázek:

- VO 3. Které kompetence a jejich složky jsou klíčové pro leadery středně velkých průmyslových podniků?
- VO 4. Jaký styl vedení je žádoucí ve středně velkých průmyslových podnicích etablovaných v České republice
- VO 5. Které charakteristiky chování mají vliv na spokojenost následovníků

Primární výzkum kvalitativní výzkumná fáze

V závěrečné třetí fázi primárního výzkumu bude pro hlubší pochopení zkoumané problematiky realizováno kvalitativní dotazníkové šetření. Leadeři budou tázáni na otevřené otázky reflektující jejich přístup k řízení a chápání pojmu leadership za účelem empirického ověření analýzy sekundárního výzkumu. Dále budou tázáni na jejich vnímání charakteristik úspěšného leadera a jaké kompetence jsou důležité pro zvládnutí vedoucí pozice. Na základě analýzy odpovědí leaderů je očekáváno ověření validity výsledků zjištěných v rámci kvantitativního výzkumu.

Cíl kvalitativní fáze primárního výzkumu

- Cílem je ověření a hlubší pochopení zkoumaného tématu tj. faktorů ovlivňujících úspěšnost lídra.

Tyto faktory jsou identifikovány a popsány v rámci výzkumných otázek č. 3 (VO3) a č. 4 (VO4). Prostřednictvím interpretace kvalitativního výzkumného přístupu bude ověřena jejich správnost a úplnost.

- VO 3. Které kompetence a jejich složky jsou klíčové pro leadery středně velkých průmyslových podniků?
- VO 4. Jaký styl vedení je žádoucí ve středně velkých průmyslových podnicích etablovaných v České republice

3.6 METODY SEKUNDÁRNÍHO VÝZKUMU

Kapitola popisuje konkrétní výzkumné metody uplatněné v rámci sekundárního výzkumu.

- Analýza relevantních zdrojů
    - Metoda analýzy byla uplatněna zejména při analyzování vědeckých teorií v analýze sekundárních zdrojů.
- Syntéza získaných poznatků a jejich kritické zhodnocení
    - Metoda syntézy byla uplatněna při sestavování získaných informací do vzájemně propojených logických celků.

Analýza umožňuje rozklad zkoumaného jevu na jednotlivé části. Syntéza umožňuje složit části do celku a popsat hlavní organizační principy jimiž se tento celek řídí v závislosti na jeho částech Hendl (2016). Analýza a syntéza se navzájem doplňují a prolínají Dvořáček (2003).

3.7 METODY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

Vzhledem ke zvolené triangulaci metodologií budou metody primárního výzkumu vycházet z uplatněného výzkumného přístupu v rámci jednotlivých výzkumných etap.

3.7.1 Výzkumný přístup exploratorního pilotního šetření

- Explorace[32] formou polostrukturovaného osobního rozhovoru.
- Induktivní[33] analýza a interpretace dat

Pro pilotní šetření byl zvolen výzkumný přístup formou exploratorního polostrukturovaného osobního rozhovoru, který je nejčastěji používaný v případě zvolené exploratorní povahy šetření Hendl (2016). Cílem je, aby výzkumník pochopil důvody pro přijmutí rozhodnutí účastníků výzkumů, nebo pochopení důvodů pro své postoje a názory. Tazatel má seznam témat, které chce pokrýt a seznam otázek, jejichž pořadí je stanoveno takovým způsobem aby umožnily v průběhu důkladného hloubkového rozhovoru odvodit vztahy mezi proměnnými (Saunders et al., 2009). Uvedený přístup je v souladu se stanovenými dílčími cíli a výzkumnými otázkami v této práci, tedy zejména, když nás zajímají otázky „proč“ a „jak“, přičemž nemáme vliv nad průběhem události Hendl (2016).

Metoda zpracování dat

- Obsahová analýza[34] kvalitativních dat.

Kvalitativní přístup vyžaduje přesný a adekvátní popis dat Hendl (2016). Prostřednictvím rozhovorů budou sbírány informace o zkoumané realitě. Aby

[32] Exploratorní nebo-li průzkumový výzkum realizujeme s cílem abychom se co nejvíce dozvěděli o novém tématu. Má být kreativní, flexibilní a zohledňovat všechny neočekávané jevy. Úkolem výzkumníka je navrhnout formulace otázek, jež je nutné zodpovědět v budoucnu v rámci rozsáhlejšího a systematického výzkumu (Hendl, 2016).

[33] V kvalitativním výzkumu se data induktivně analyzují a interpretují (Hendl, 2016).

[34] Prostřednictvím obsahové analýzy se podle předem určeného kódovacího schématu zjišťují instance kategorií a provádí se analýza četností (Hendl, 2016).

mohly být informace optimálně fixovány, upraveny a zobrazeny bude využito následujících metod obsahové analýzy:

- Redukce formou shrnujícího protokolu
- Segmentace textu a určení významové jednotky
- Kategorizace textu formou kódování

Je předpokládáno, že budou v textu zbytečná místa a že by jeho kompletní transkripce byla nákladná, proto bude využito redukce formou shrnujícího protokolu. Způsob shrnutí se bude realizovat technikami obsahové analýzy.

Segmentace textu bude zahrnovat rozdělení dat do analytických jednotek a zkoumání jak se od sebe tyto jednotky liší. Významovou jednotkou může být slovo věta nebo celý odstavec reflektující vnímání reality respondenta v rámci položené otázky.

Kódováním textu budou data popsána v rámci daného úseku označeného symbolem který jej bude kategorizovat. Kódy budou mít relevanci k výzkumným tématům. V první úrovni kódování budou přiřazeny kódy úsekům textu, v druhé úrovni budou shlukovány kódy první úrovně do smysluplných skupin podle témat.

3.7.2 Výzkumný přístup kvantitativní výzkumné fáze

- Strukturovaný kvantitativní dotazník (modifikovaný dotazník GLOBE) založený na sebehodnocení[35] 48 charakteristik chování a osobnostních rysů leadery a hodnocení stejných 48 charakteristik jejich následovníky prostřednictvím 7 bodové Likertovy škály[36].
- Deduktivní[37] přístup pro vyvození závěrů z teoretické části dizertační práce a stanovení hypotéz.

Dotazník GLOBE obsahuje osobnostní charakteristiky a způsoby chování, jimiž je možno popsat osobnost leadera. Z důvodu lepšího pochopení je u každé charakteristiky uveden krátký popis (např. Dynamický = „Je silně angažovaný, rázný, plný nadšení, motivuje“).

V rámci modifikace bylo také přistoupeno k redukci počtu kladených otázek z původních 112 na výsledných 48. Redukce byla zvolena za účelem snížení časové náročnosti vyplnění, zvýšení pozornosti respondentů při hodnocení charakteristik a redukci rizika ztráty jejich trpělivosti při odpovídání, tím je předpokládáno dosažení vyšší výpovědní hodnoty výsledků.[38]

Modifikace dotazníku byla realizována na základě předchozího výzkumu v českém prostředí dle Konečné (2015). V rámci 16 identifikovaných faktorů, byly vybrány 3 otázky které dosahovaly nejvýraznějších hodnot, vypovídajících vzhledem k žádoucímu/nežádoucímu chování leaderů v českém prostředí Konečná (2015). Dotazník byl rozdělen do dvou částí s cílem identifikovat osobnostní charakteristiky a styl vedení, který je v současné době v podniku uplatňován a v druhé části jaký by úspěšný leader v průmyslovém podniku měl podle

[35] Sebehodnocení je metoda založena na hodnocení vlastních činností a jevů samotným respondentem (Kovács, 2009).

[36] Škála je tvořena lichým počtem stupňů (1-7), protože sudý počet postrádá střední hodnotu a nutí hodnotitele přiklonit se k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení.

[37] Dedukce se nejčastěji využívá v okamžicích, kdy jsou teoretická východiska dobře popsána, aby mohlo být predikováno, co se stane při aplikaci dané teorie v nové situaci (Myers, Hansen, 2011).

[38] V původní verzi bylo kladeno 112 otázek, které byly hodnoceny v rámci aktuální a žádoucí situace. Vyplnění dotazníku zabralo před modifikací průměrně 30 minut.

respondentů být tj. jaké chování a styl vedení je žádoucí podle očekávání respondentů.

Úkolem respondentů bylo na předložené Lickertově škále[39] ohodnotit v jak velké míře se uvedené osobnostní charakteristiky a způsoby chování u leadera aktuálně vyskytují a v jaké míře by se měly vyskytovat tj. jaký by jejich leader „měl být“, aby byl ve zkoumaném prostředí průmyslového podniku úspěšný.

Metody zpracování kvantitativních dat

Deskriptivní statistiky

Pro popis dat byly zvoleny analýza četností, aritmetický průměr, medián, a směrodatná odchylka.

- Cílem je identifikovat potenciál pro rozvoj leaderů jako rozdíl mezi sebehodnocením leadera a žádoucím chováním podle následovníků.
- Pro popis a vysvětlení, které složky osobnosti jsou klíčové pro leadery středně velkých průmyslových podniků jsou deskriptivní statistiky založeny na analýze všech částí kvantitativního dotazníku tj. aktuální chování leadera (sebehodnocení lídra), aktuální chování leadera (dle hodnocení podřízených) a žádoucí chování leadera (hodnocení podřízených).
- Na základě interpretace deskriptivních statistik části dotazníku zaměřeného na žádoucí chování leadera (dle hodnocení podřízených), budou identifikovány významné složky osobnosti leadera, které budou zakomponovány do jednotlivých kompetenčních kategorií kompetenčního modelu úspěšného leadera středně velkého průmyslového podniku.

- **Četnost** je v matematické statistice veličina, která udává, kolik hodnot daného znaku se vyskytuje ve statistickém souboru. Jde buď o absolutní četnost, nebo o četnost relativní vzhledem k celkovému počtu prvků souboru Hindls et al., (2018).

[39] Sedmistupňová Lickertova škála (1=rozhodně nesouhlasím, 7=rozhodně souhlasím)

Abychom mohli porovnávat různá rozdělení četností a jejich struktury v různě velkých statistických souborech, používáme *relativní četnosti* p_i, které získáme jako poměr dílčích četností a rozsahu souboru:

$$p_i \frac{n_i}{n}$$

Četnost bude v rámci zpracování výzkumných výsledků využita zejména v oblasti popisu vzorku respondentů

- **Aritmetický průměr** je počítán jako součet všech naměřených údajů vydělený jejich počtem. Ze zjištěných hodnot x_1, x_2,..., x_n za n-členný statistický soubor lze aritmetický průměr vypočítat tímto způsobem:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^{n} x_i$$

Tuto formu aritmetického průměru nazýváme *prostý aritmetický průměr*. Výpočet předem nepředpokládá žádné předběžné uspořádání hodnot Hindls et al., (2018)

Aritmetický průměr bude sloužit jako základní kritérium hodnocení významnosti identifikovaných složek kompetencí leadera.

- **Medián**

Medián nebo-li prostření hodnota, znamená hodnotu, která dělí řadu seřazených výsledků podle velikosti na dvě stejně velké poloviny. Medián se uplatňuje v případě, že se jedná o ordinální data, hledá se střed rozdělení dat a data mohou obsahovat odlehlé hodnoty Hendl (2016).

Při lichém rozsahu souboru je medián vždy hodnota konkrétní prostřední jednotky při sestavení jednotek od nejmenší k největší. Při sudém rozsahu souboru je medián mezi 2 prostředními jednotkami, proto se mezi těmito 2 jednotkami stanoví střed a ten je označen za medián Hindls et al., (2018). Medián je na rozdíl od aritmetického průměru necitlivý k extrémním hodnotám, protože závisí pouze na jedné, nejvýše dvou prostředních hodnotách souboru. Nemůže být tedy zkreslen ani přítomností nějaké

chybné extrémní hodnoty. Výhodou mediánu je i to, že jej můžeme stanovit i u intervalových rozdělení četností s otevřenými intervaly u minimálních a maximálních hodnot. Jednou z měr variability je rozpětí, což je rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou v datech Řezanková et al., (2019).

Obecný vzorec pro výpočet pořadového čísla prostředního prvku je:

$$\tilde{x}=\frac{n+1}{2}$$

Medián bude sloužit jako kontrolní kritérium pro posouzení vypovídající hodnoty aritmetického průměru uplatněného při hodnocení významnosti identifikovaných složek kompetencí leadera.

- **Rozptyl** je nejznámější a nejvyužívanější mírou variability. Je definován jako aritmetický průměr ze čtverců odchylek jednotlivých hodnot od průměru. Sám o sobě není interpretovatelnou veličinou, neboť výsledek je dán ve čtvercích měrných jednotek

$$s_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}{n}$$

Při hodnocení variability se dává přednost druhé odmocnině rozptylu tzv. směrodatné odchylce.

- **Směrodatná odchylka** vyjadřuje, do jaké míry jsou hodnoty rozptýleny s ohledem na průměr. Směrodatná odchylka však neměří rozptýlenost původní náhodné proměnné, ale rozptýlenost vypočítaného aritmetického průměru v různých výběrových souborech, vybraných z jednoho základního souboru (Hindls et al, 2018).

$$\sqrt{s_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

Směrodatná odchylka bude sloužit jako kontrolní kritérium pro posouzení vypovídající hodnoty aritmetického průměru uplatněného při hodnocení významnosti identifikovaných složek kompetencí leadera.

Faktorová analýza

Faktorová analýza je vícerozměrná statistická metoda zaměřená na vytváření nových proměnných, tzv. faktorů, a s tím související redukci dat s co nejmenší ztrátou informace Pecáková (2018). Analýza bude realizována v programu IBM SPSS statistics verze 25, při respektování metodologického postupu uvedeného ve statistických publikacích (Řehák, 2015; Mareš et al., 2015).

- Cílem je extrahovat ze získaných dat relativně konzistentní faktory tj. sloučit zkoumané složky osobnosti leadera do samostatných skupin kompetencí, které tvoří obsahové komponenty stylu vedení leadera.
- Reliabilita bude ověřena prostřednictvím Bartlettova testu sféricity a KMO testu[40] v programu IBM SPSS statistics verze 25 Bartlettův test sféricity bude použit pro objektivnější posouzení vhodnosti vstupních statistických dat pro zpracování faktorovou analýzou. Čím vyšší je hodnota KMO-Kaiser-Meyer-Olkinova míry dostatečnosti rozsahu statistického souboru míry, tím lépe. Za minimální přípustnou hodnotu je možno podle (Hutcheson, Sofroniou, 1999) považovat hodnotu 0,5.

Realizace faktorové analýzy je založena na výběrových korelačních a parciálních korelačních koeficientech. Korelační koeficient představuje blízkost lineární závislosti jednotlivých proměnných a parciálních korelačních koeficientů. Parciální korelační koeficient znázorňuje podobnost dvou proměnných v takové situaci, že ostatní proměnné považuje za konstantní. Pokud je možné vysvětlit závislost proměnných pomocí společných faktorů, musí být parciální korelační koeficienty velmi malé, blízké nule Škaloudová (2010).

Pro provedení faktorové analýzy je nezbytné mít k dispozici n pozorování každé z k proměnných X1, X2, X3… Xk. Pokud mezi uvedenými proměnnými existují lineární závislosti, budou jejich korelační koeficienty v absolutním vyjádření velké.

[40] Tyto testy jsou využívány pro verifikaci metod použitých v rámci výzkumného šetření.

Za předpokladu splnění podmínky závislosti na společné proměnné – faktorech, budou parciální korelační koeficienty proměnných X1, X2, X3… Xk velmi malé Škaloudová (2010).

Pro posouzení vhodnosti faktorové analýzy lze využít dle Hrach a Mihola (2006) dvou metod:

- **Kaiser-Meyer-Olkinova míra výběrové přiměřenosti** (dále KMO) vyjadřuje koeficient, který může teoreticky nabývat hodnot mezi 0 a 1. Jeho hodnota je dána podílem součtu druhých mocnin korelačních koeficientů k součtu druhých mocnin korelačních a parciálních koeficientů. KMO vyšší než 0,7 je dobrá, vyšší než 0,8 je velmi dobrá a vyšší než 0,9 je vynikající.

- **Bartletův test sféricity** je využíván pro testování nulové hypotézy H_0: $\sigma_1^2 = \sigma_2^2 = ... = \sigma_m^2$, o shodě rozptylů tj. že korelační matice daných proměnných je jednotková Kába a Svatošová (2012). Pokud je nulová hypotéza zamítnuta, lze využít pro dané proměnné faktorové analýzy. Nulová hypotéza tohoto testu zní: „Korelační matice je rovna jednotkové matici.“ Pokud tuto nulovou hypotézu nezamítneme, nemůžeme považovat vstupní data za vhodná pro faktorovou analýzu (korelační koeficienty jsou vesměs blízké nule), Hutcheson a Sofroniou (1999).

Model faktorové analýzy vyjadřuje dle Pecákové (2018) každou normovanou pozorovanou proměnnou Z_j, Z_j = 1,2, ..., p, jako lineární kombinaci R společných faktorů F_1, F_2, ..., F_r a faktoru pro ni specifického (chybového faktoru) e_j

$$Z_j = y_{j1}F_1 + y_{j2}F_2 + ... + y_{jr}F_r + e_j$$

Společné faktory jsou nezávislé, normované náhodné veličiny se stejným rozdělením, specifické (či chybové) faktory jsou nezávislé, mají nulovou střední

hodnotu a specifický rozptyl; specifické faktory nejsou závislé na společných faktorech. Parametry faktorového modelu (faktorové zátěže) Y_{jk}, j= 1,2, ..., *p* a *k*= 1,2, ..., R jsou za uvedených předpokladů korelační koeficienty mezi původními proměnnými a společnými faktory Pecáková (2018).

- Pro potvrzení provedené faktorové analýzy je využíván ukazatel Cronbachovo alfa. Tento ukazatel je chápán jako koeficient spolehlivosti, který je využíván jako určitá obdoba korelačního koeficientu. Obvykle lze dosáhnout hodnoty v intervalu <0;1>. Krajní hodnota 0 popisuje situaci, kdy jednotlivé proměnné jsou navzájem nekorelované. Naopak, hodnota 1 popisuje vzájemně korelované proměnné. Čím je hodnota blíže k 1, tím je vykázán vyšší stupeň shody.

- Cronbachovo alfa lze vypočíst pomocí níže uvedeného vzorce Řezanková et al., (2010):

$$\alpha = \frac{N\bar{c}}{v + (N+1)\bar{c}}$$

kde **N** – stanovená minimální velikost vzorku
c – průměrná vnitřní kovariance mezi proměnnými
v – průměrná variance

Pro přesnější popis sdíleného rozptylu statistických dat mezi proměnnými skrze společné faktory budou následně spočítány hodnoty komunalit, jejichž kompletní výsledná tabulka je uvedena v příloze č. 7.[41]

[41] Komunalita určité proměnné vyjadřuje část rozptylu statistických dat, kterou tato proměnná sdílí s ostatními proměnnými skrze společné faktory. Čím vyšší je tedy hodnota komunality určité proměnné, tím lépe jsou její hodnoty vysvětleny pomocí společných faktorů. Naopak nízkou hodnotu komunality některé proměnné lze chápat tak, že jen malou část rozptylu této proměnné lze vysvětlit pomocí společných faktorů Hendl (2015).

Shluková analýza

Úkolem třídění v rámci shlukové analýzy je nalézt v souboru takové skupiny (shluky, klastry), aby si uvnitř byly jednotky co nejpodobnější a jednotky z různých skupin se od sebe co nejvíce lišily. Postup shlukové analýzy se soustřeďuje především na jednotky (objekty), zahrnuje však i seskupování proměnných a shlukovat lze i jednotky i proměnné současně Pecáková (2018). Použitím vhodných algoritmů se následně podaří odhalit strukturu studované množiny objektů a jednotlivé objekty klasifikovat (Hrach, Mihola, 2006). Analýza bude realizována v programu IBM SPSS statistics verze 25 při respektování metodologického postupu uvedeného ve statistických publikacích (Řehák, 2015; Mareš et al., 2015).

- Cíl je v návaznosti na faktorovou analýzu sloučit pozitivně i negativně konotované kompetenční skupiny (zastoupené identifikovanými faktory) do rovnoměrně zastoupených shluků, které reprezentují styly vedení leadera a popsat míru jejich aktuálního a žádoucího uplatnění.
- Dendrogram[42] bude založený na metodě shlukovacího algoritmu nejvzdálenějšího souseda[43].

V oblasti vícerozměrných analýz lze předpokládat možnost, že je k dispozici určitá skupina objektů *O*. Každý z těchto objektů O_i je charakterizován *p* znaky nabývajících hodnot *z{0,1}*. Ty tvoří datovou matici X typu $n \times p$, kde *n* je počet objektů a *p* je počet proměnných (alternativních). Lze uvažovat různé rozklady *S(k)*množiny *n* objektů do *k* shluků. Cílem těchto rozkladů je dosáhnout stavu, kdy objekty uvnitř shluku jsou si co nejvíce podobné, a naopak s objekty z jiných shluků podobné co nejméně Řezanková et al., (2019).

Hierarchické shlukování jednotek jako aglomerativní či divizní. V prvním případě jsou v souboru identifikovány dvě jednotky, které jsou si nejpodobnější a vytvoří proto první shluk. Postupně jsou vytvářeny další shluky, jednotky jsou připojovány

[42] Dendogram je druh diagramu používaný ke znázornění výsledků shlukování (Hendl, 2016)

[43] Vzdálenost shluků je určena vzdáleností dvou nejvzdálenějších objektů z různých shluků (Hendl, 2016)

k již existujícím shlukům, či vytvářejí nové shluky. shluky se spojují ve stále početnější skupiny, až je vytvořen jediný shluk všech *n* jednotek. Divizní shlukování probíhá opačně postupným štěpením souboru na větší a větší počet méně početných shluků až po jeho rozklad ne jednotlivé jednotky.

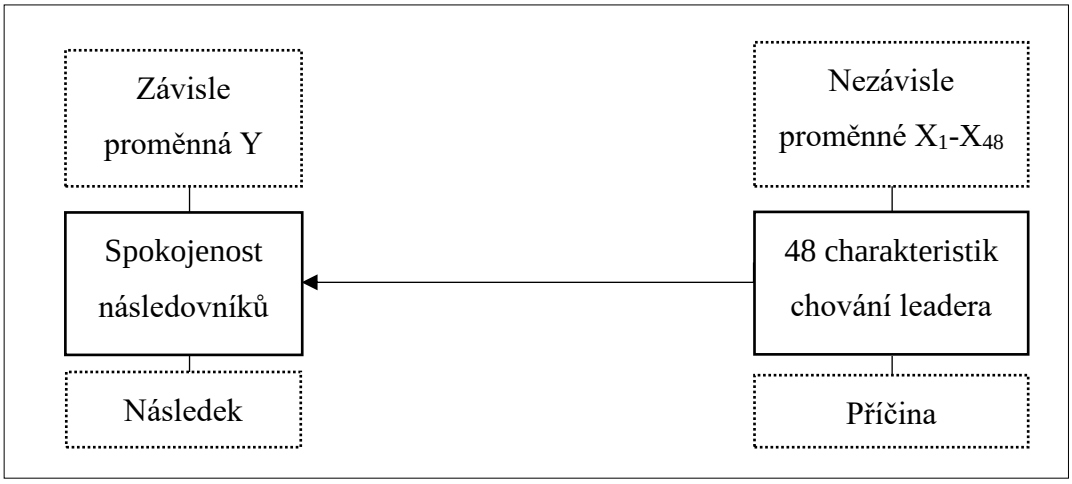
Konkrétní metoda hierarchického shlukování závisí na způsobu hodnocení vzdálenosti mezi shluky. Shluky mohou být zastoupeny jednotkami, které mají k sobě nejblíže či naopak nejdále tj. metoda nejbližšího či nejvzdálenějšího souseda). Zásadní otázkou shlukovacího algoritmu je kdy ho ukončit, tedy jaký počet shluků je pro řešenou úlohu odpovídající. K tomuto účelu lze využít jak věcná kritéria, tak výpočetní nástroje např. konfrontace matic vzdáleností a matic rozdělení objektů do shluků (Pecáková, 2018).

Korelační analýza

Korelací nazýváme závislost vyjádřenou jako vzájemný a lineární vztah mezi veličinami. Základem pro měření intenzity lineární závislosti dvou veličin (X a Y) ve výběrovém souboru je výběrová kovariance, resp. lépe interpretovatelný korelační koeficient Pecáková (2018):

$$r(x,y) = \frac{s(x,y)}{\sqrt{s^2}(x)s^2(y)}$$

Korelační analýza zahrnuje soubor postupů umožňujících analýzu vícerozměrného statistického souboru, kdy na každé statistické jednotce zjišťujeme dvě nebo více veličin. Zajímá nás vztah mezi veličinou Y (obvykle nazývaná závisle proměnná, případně vysvětlovaná proměnná) a jednou nebo několika veličinami X_1,X_2, ..., X_n, které se zpravidla označují jako nezávislé, nebo vysvětlující proměnné. Jestliže veličina X má jednoznačně charakter příčiny obvykle ji nazýváme nezávisle proměnná a veličina Y vystupuje jako následek – závisle proměnná hovoříme o jednostranné závislosti (viz obrázek č. 4). Korelační úloha nám následně umožňuje určit stupeň síly s jakou se daná závislost projevuje Kába a Svatošová, (2012). Analýza bude realizována v programu IBM SPSS statistics verze 25 při respektování metodologického postupu uvedeného ve statistických publikacích (Řehák, 2015; Mareš et al., 2015).



Obrázek 4 Vztah závislosti mezi testovanými proměnnými. Zdroj: vlastní zpracování

- Cílem je ověřit, zda zkoumané složky chování a osobnosti, které jsou součástí identifikovaných žádoucích stylů vedení, mají statisticky významný vliv na meziroční spokojenost následovníků.
- Bude provedena korelační analýza přičemž míra síly vztahu mezi spokojeností následovníků a chováním leadera bude definována prostřednictvím Spearmanova[44] korelačního koeficientu.
- Reliabilita[45] bude ověřena za pomocí testů statistických hypotéz (Pearsonův Chí kvadrát, Koeficient asociace Phi a Cramerova V) na 5% hladině významnosti.

Tabulka 8 Přehled koeficientů míry asociace. Zdroj: Vaus (1990)

Úroveň měření a velikost tabulek		**Vhodná metoda**	**Vhodný koeficient**	**Inferenční statistika**
Nominální **Nominální**	2x2	Kontingenční tabulka	Phí	Chí-kvadrát
Nominální **Nominální**	3 a více x 2 a více	Kontingenční tabulka	Cramerovo V	Chí-kvadrát

[44] Koeficient nazvaný podle psychologa, který vyvinul metodu faktorové analýzy Charlese Spearmana.

[45] Reliabilita určuje spolehlivost s jakou při opakovaném použití testu dostaneme stejné výsledky.

Testování hypotéz je realizováno na základě náhodného výběru. Každé statistické rozhodnutí opírající se o tento výběr má pravděpodobnostní charakter a může vést k určitým chybám.

Hladina významnosti α určuje pravděpodobnost chyby 1. druhu. Udává výši rizika zamítnutí nulové hypotézy ačkoliv je platná. V případě této dizertační práce je hladina významnosti stanovena na 5% tj. $\alpha = 0{,}05$.

Síla testu β určuje pravděpodobnost chyby 2. druhu a udává schopnost testu odhalit neplatnost nulové hypotézy. Doplněk do jedné tzn. hodnota 1 – β vyjadřuje pravděpodobnost správného zamítnutí testované hypotézy (Kába a Svatošová, 2012).

Korelační analýza bude využita jako metoda testování induktivně stanovených statistických hypotéz. Testovaná statistická hypotéza se obvykle nazývá nulová hypotéza a označuje se H_0. Při testování nulové hypotézy bude stanovena alternativní hypotéza H1, která bude popírat platnost nulové hypotézy H_0 a kterou přijmeme, pokud jsme nulovou hypotézu zamítnuli jako nesprávnou (Kába a Svatošová, 2012).

- Spearmanův koeficient pořadové korelace bude použitý pro určení míry síly vztahu mezi testovanými proměnnými. Spearmanův koeficient je vhodné použít je-li rozsah výběru malý, není splněna podmínka normálního rozdělení, nebo máme pochybnosti o linearitě zkoumaného vztahu. Kritické hodnoty koeficientu pro ověřování hypotézy o nezávislosti dvojice veličin na základě malých výběrů jsou dány tabulkově (Řezanková et al., 2019).

- Pro ověření reliability bude využit Personův χ^2 , který určuje, zda je v zastoupení dvojic jednotlivých kategorií proměnných na dané hladině statistické významnosti α statisticky významný rozdíl (Řezanková et al., 2019), viz obr č. 5.

Testovaná hypotéza: H_0: p1=p2 (četnost výskytu jevu 1 = četnost výskytu jevu 2)

Testová hypotéza: H_a: p1≠p2 (četnost výskytu jevu 1≠ četnost výskytu jevu 2)

Testovací kritérium: $\frac{(n1-n2)^2}{n1+n2} \geq X^2_{\alpha,1}$

Obrázek 5 Pearsonův χ^2. Zdroj: Řezanková et al., 2019

Pokud je testovací kritérium $\geq X^2_{\alpha,1}$, pak je zamítnuta H_0 o shodě četností jevů na hladině významnosti α.

- Hodnoty n_1, n_2, jsou počty zastoupení jednotlivých jevů.
- Omezení: platí pro $n_1+n_2 > 30$ (Řezanková et al., 2019).

Následně je spočítána p-hodnota, která určuje, jaké chyby se lze dopustit při zamítnutí hypotézy H_0. P-hodnota je definována jako nejmenší hladina významnosti testu, při níž ještě na zkoumaných datech zamítneme nulovou hypotézu (Řezanková et al., 2019).

- Koeficient asociace Phi (φ) je míra, která vychází z hodnoty veličiny χ^2a slouží pro určení síly závislosti v kontingenční tabulce která má podobu 2x2. Je vypočítán tak že se hodnota chí-kvadrát podělí velikostí vzorku a výsledek se odmocní (Mareš et al., 2015):

$$\varphi=\sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$$

- Cramerovo V je míra, která vychází z hodnoty veličiny χ^2a slouží pro určení síly závislosti v kontingenční tabulce v případě že máme vyšší počet řádků a sloupců než 2. Je vypočítán jako:

$$V=\sqrt{\frac{\chi^2}{n(q-1)}}, \text{ kde } q = min(k,m)$$

koeficient nabývá hodnoty z intervalu (0;1), (Kába a Svatošová, 2012) a v dizertační práci bude uplatněn společně s Personovým χ^2 a Phi[46] pro ověření reliability na 5% hladině významnosti.

3.7.3 Výzkumný přístup kvalitativní výzkumné fáze

- Strukturovaný kvalitativní dotazník
- Induktivní[47] analýza a interpretace

Podle Banhama (2010) jsou dynamické a kontextově specifické procesy a změny zachyceny úspěšněji prostřednictvím kvalitativní metodiky a tento druh výzkumu poskytuje bohatý pohled do lidského chování a má potenciál odhalit prostředí přímo od „zasvěcených“, což napomáhá porozumění specifickým situacím ve kterých leadeři působí a poskytuje tak popisný kontext pro výsledky výzkumu.

Metoda zpracování dat

- Obsahová analýza

Aby mohly být informace optimálně fixovány, upraveny a zobrazeny bude využito následujících metod obsahové analýzy:

- Redukce formou shrnujícího protokolu
- Segmentace textu a určení významové jednotky
- Kategorizace textu formou kódování

Je předpokládáno, že budou v textu zbytečná místa a že by jeho kompletní transkripce byla nákladná, proto bude využito redukce formou shrnujícího protokolu. Způsob shrnutí se bude realizovat technikami obsahové analýzy.

Segmentace textu bude zahrnovat rozdělení dat do analytických jednotek a zkoumání jak se od sebe tyto jednotky liší. Významovou jednotkou může být slovo

[46] Koeficient Phi nemůže dosáhnout hodnoty 0, která značí úplnou nezávislost mezi proměnnými. V tomto případě je vhodné použít jako míru asociace Cramerovo V. (Mareš et al., 2015)

[47] V kvalitativním výzkumu se data induktivně analyzují a interpretují (Hendl, 2016).

věta nebo celý odstavec reflektující vnímání reality respondenta v rámci položené otázky.

Kódováním textu budou data popsána v rámci daného úseku označeného symbolem který jej bude kategorizovat. Kódy budou mít relevanci k výzkumným tématům. V první úrovni kódování budou přiřazeny kódy úsekům textu, v druhé úrovni budou shlukovány kódy první úrovně do smysluplných skupin podle témat.

Tabulka 9 Postup zpracování a výzkumné metody (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Cíl dizertační práce	Dílčí výzkumné cíle	Výzkumná otázka	Sekundární výzkum	Primární výzkum		
				Exploratorní předvýzkum	Kvantitativní	Kvalitativní
Návrh modelu rozvoje leaderů v průmyslových podnicích pomocí nástrojů využívaných v rámci konceptu ŘLZ	DVC1: Analýza současného stavu vědeckého poznání uplatnění konceptu leadershipu v oblasti ŘLZ	VO 1. Jaký je současný stav vědeckého poznání uplatnění konceptu leadershipu v oblasti řízení lidských zdrojů	**X**			
	DVC2: Zmapování stávajících přístupů personalistů v souvislosti s leadery.	VO 2. Jak pracovníci odpovědní za řízení lidských zdrojů rozpoznávají a rozvíjejí kompetence leaderů v pracovním kolektivu?		**X**		
	DVC3: Identifikace žádoucího konceptu leadershipu v průmyslových podnicích etablovaných v České republice	VO 3. Které kompetence a jejich složky jsou klíčové pro leadery středně velkých průmyslových podniků?		**X**	**X**	**X**
		VO 4. Jaký styl vedení je žádoucí ve středně velkých průmyslových podnicích etablovaných v České republice			**X**	**X**
		VO 5. Které charakteristiky chování mají vliv na spokojenost následovníků			**X**	

3.8 METODY NÁVRHOVÉ FÁZE DIZERTAČNÍ PRÁCE

V obecném popisu modelování uvádí jako základní charakteristiku Čapek (2006) lidskou schopnost řešit úspěšně úkoly a problémy na objektech, o jejichž struktuře, vlastnostech a chování máme jen neúplné znalosti a k řešení máme jen omezené podmínky.

Cíl: Návrh modelu rozvoje leaderů v průmyslových podnicích pomocí nástrojů využívaných v rámci konceptu ŘLZ

- Metoda: induktivní metoda pro zobecnění poznatků získaných sekundárním a primárním výzkumem, jako základ pro tvorbu modelu.

Modelování vybraného výseku podnikové reality vede k tvorbě modelu, který je dle Šimonové (2009) zjednodušením této reality a zachycuje všechny významné prvky.

Vnější podoba modelu může být různorodá a je obvykle vytvořen kombinací následujících prvků:

- Diagram jako přehledná forma vyjádření modelu
- Podrobný text zachycující významné charakteristiky modelované oblasti
- Přehledná tabulka se zachycením významných vlastností a souvislostí Šimonová, (2009)

Model je možno charakterizovat dle Řepy (2012) jako:

- Formální vyjádření zkoumaného systému sloužící jako vyjádření skutečnosti
- Zjednodušené zobrazení určitého jevu (systému) pomocí vhodných zobrazovacích prostředků, znázorňujících pouze ty rysy, jež jsou podstatné z hlediska cíle, který je při konstrukci sledován.
- Model je abstrakcí systému, je cílený na porozumění, komunikaci objasnění a navržení významných aspektů tohoto systému Dori (2008).

Podmínkou pro modelování je jasně definovaný cíl, což zdůrazňuje i Šimonová (2009), který je totožný s hlavním cílem dizertační práce, tj. návrh modelu rozvoje leaderů v průmyslových podnicích pomocí nástrojů využívaných v rámci konceptu ŘLZ. Ačkoliv existuje množství teoretických i praktických studií zabývajících se kompetencemi leaderů, konkrétní proces modelování a zavádění přístupu založeného na kompetencích leaderů patří mezi poměrně komplikované (Armstrong a Taylor, 2015).

Proces modelování se bude skládat z dvou vzájemně propojených a na sebe navazujících etap.

- V první etapě bude vytvořen kompetenční model leadera středně velkého průmyslového podniku
    - Identifikace a popis klíčových kompetencí úspěšného leadera
    - Ověření závislosti klíčových kompetencí na spokojenosti podřízených

- V druhé etapě bude model zasazen do konceptu ŘLZ a doplněn o odpovídající metody rozvoje identifikovaných kompetencí
    - Přiřazení odpovídajících metod rozvoje kompetencí leaderů
    - Implementace rozsahu uplatnění metod rozvoje kompetencí v rámci rozvojového programu leadera.

4 PRIMÁRNÍ VÝZKUM

V rámci primárního empirického[48] výzkumu je cílem identifikování složek kompetenčního modelu leaderů. První fáze bude realizovaná formou exploratorního pilotního šetření mezi pracovníky odpovědnými za personální práci. Následný kvantitativní výzkumný přístup bude realizován prostřednictvím modifikovaného dotazníku GLOBE, kde budou hodnoceny osobnostní charakteristiky a chování leaderů. Leadeři provedou sebehodnocení. Jejich následovníci zhodnotí leadera ze svého úhlu pohledu tak, jak jej vnímají nyní. Současně budou mít možnost uvést, jaká by byla žádoucí varianta, jaké osobnostní charakteristiky by leader měl mít a jak by se měl chovat aby byl v prostředí průmyslového podniku úspěšný. Zjištěné žádoucí kompetence leadera budou podkladem pro tvorbu kompetenčního modelu leadera. Současně bude ověřena pozitivní závislost identifikovaných složek osobnosti leadera na spokojenost jeho následovníků. Závěrečná kvalitativní část primárního výzkumu prohloubí rozsah zjištěných informací a umožní ověřit, zda jsou kompetenční oblasti zmapované prostřednictvím kvantitativního výzkumu dostatečné pro vytvoření kompetenčního modelu úspěšného leadera středně velkého průmyslového podniku.

[48] Empirický vyjadřuje „*založený na přímé zkušenosti nebo pozorování světa*“ (Punch, 2008)

4.1 EXPLORATORNÍ PILOTNÍ ŠETŘENÍ

V rámci pilotního šetření bude cílem identifikovat a popsat, jak personální pracovníci rozpoznávají a rozvíjejí kompetence lídrů v pracovním kolektivu. K zodpovězení této výzkumné otázky byla zvolena metoda explorace formou polostrukturovaného osobního rozhovoru[49] mezi personálními pracovníky středních a velkých průmyslových podniků etablovaných v Jihomoravském regionu.

Pilotního šetření se účastnilo celkem 22 personálních pracovníků, kteří budou nadále označeni jako „respondenti“. S respondenty byl realizován osobní rozhovor v termínu od 16.4 2018 – 20.4 2018. Rozhovor byl založený na čtyřech otevřených otázkách a trval přibližně 20 minut s každým respondentem (viz. kap. 4.1.2 interpretace pilotního šetření). Shrnující protokol je uveden v příloze č. 2.

4.1.1 Popis výzkumného vzorku pilotního šetření

Ve zkoumaném souboru 68 % dotazovaných působilo ve velkém podniku s více než 250 zaměstnanci a 32 % dotazovaných bylo ze středně velkých podniků s počtem zaměstnanců mezi 50–250 viz. tabulka č. 10.

Tabulka 10 Rozložení výzkumného vzorku

Velikost podniku	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
Středně velké podniky	7	32%
Velké podniky	15	68%

Mezi respondenty na personální pozici převládaly ženy s 86 %, zatímco mužů bylo pouze 14 % viz tabulka č. 11.

Tabulka 11 Rozložení výzkumného vzorku dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
Muži	3	14%
Ženy	19	86%

[49] V rozhovoru bylo pevně stanoveno téma a dílčí problémové okruhy. Celý průběh rozhovoru včetně formulace dotazů podněcoval k aktivitě respondentů. Těžiště rozhovoru spočívalo zejména v otevřených otázkách.

4.1.2 Interpretace pilotního šetření

Prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru byli respondenti dotazováni na 4 otevřené otázky (viz. příloha č. 1), v rámci, kterých reflektovali svůj přístup k výběru a rozvoji leaderů. Tyto otázky směřovaly k hlubšímu pochopení zkoumané problematiky a zodpovězení výzkumné otázky VO2, která je provázána na dílčí cíl DVC2, jehož naplnění je předpokladem pro splnění hlavního cíle dizertační práce. Výsledky pilotního šetření byly agregovány a zpracovány kvalitativní obsahovou analýzou[50]. Současně byly pozorovány vnímané rozdíly mezi středně velkými a velkými podniky.

- Otázka č. 1: Využíváte ve Vaší společnosti kompetenční přístupy v rámci personální práce? (Řízení podle kompetencí – MBO, kompetenční modely apod.)
- Otázka č. 2. Jakým způsobem přistupujete k výběru leaderů? (Jaké používáte metody a nástroje)
- Otázka č. 3. Máte zájem, aby manažeři ve Vaší společnosti byli také dobrými leadery? Jak se toho snažíte dosáhnout? (Jakými způsoby rozvíjíte vůdčí potenciál u Vašich manažerů)
- Otázka č. 4. Jaké kompetence jsou podle Vás klíčové, pro to, aby následovníci vnímali svého vedoucího pracovníka jako leadera?

[50] Kódování bylo realizováno na základě analýzy četností proměných znaků v rámci odpovědí respondentů.

Zjišťované skutečnosti byly zformulovány do jednoduchých otázek a pro usnadnění následné interpretace a srozumitelnosti byly zakódovány: viz. tabulka č. 12.

Tabulka 12 Zjišťované skutečnosti a kódování obsahu

Kódy	**Zjišťované skutečnosti**
A	Používají pracovníci odpovědní za řízení lidských zdrojů kompetenční přístupy?
B	Jakým způsobem přistupují pracovníci odpovědní za řízení lidských zdrojů k výběru leaderů? Jaké používají metody a nástroje?
C	Mají pracovníci odpovědní za ŘLZ zájem aby byli manažeři také dobrými leadery? Jak se toho snaží dosáhnout?
D	Jaké kompetence jsou klíčové proto aby následovníci vnímali svého nadřízeného jako leadera?

Rozhovory realizované s pracovníky odpovědnými za řízení lidských zdrojů byly podrobeny analýze a syntéze. Výsledná interpretace je pro přehlednost zobrazena formou následující tabulky č. 13.

Tabulka 13 Výstupy obsahové analýzy. Zdroj (Vlastní zpracování)

Zjišťovaná skutečnost	Výstupy
A	• Celkem 59 % oslovených respondentů uvedlo ANO a 41 % uvedlo, že NE. • Pokud personální pracovník uvedl, že ANO, byla odpověď často doplněna, že záleží na pozici, která je obsazována a na základě pozice se vybírá vhodná varianta kompetenčního modelu
B	• Celkem 12 respondentů z 22 vyjádřilo jednoznačnou preferenci interního růstu svých zaměstnanců. • 7 respondentů z 22 se přiklání k internímu růstu, nicméně uvádí také externí předvýběr jako možnou variantu náboru leaderů. • V ohledu na konkrétní metody a nástroje se v největší míře respondenti shodují na využití pohovorů 8 z 22, psychodiagnostických metod 8 z 22 a modelových situací a assesment center 5 z 22. • Je možno vypozorovat zjednodušený přístup k výběru vedoucích pracovníků středně velkými podniky. Tyto podniky především uvádí metodu pohovoru, mnohdy jako jedinou metodu užívanou v rámci výběru. Následně využívání psychodiagnostických nástrojů společnosti Performia (test produktivity, motivace, duplikace a osobnosti) • Velké podniky uvádějí celou řadu velmi propracovaných přístupů a metod. Assesment centra, modelové situace a několika kolové pohovory patří mezi nejčastěji zmiňované. • Všichni oslovení pracovníci odpovědní za ŘLZ potvrdili, že mají zájem, aby jejich vedoucí pracovníci byli také dobrými leadery
C	• Převážná většina respondentů 19 z 22 uvedla, že se toho snaží dosáhnout za pomocí školení a vzdělávání. • Respondenti velkých podniků uvádějí své vlastní propracované programy zaměřené na rozvoj leadershipu v oblasti soft i hard skills. Velmi časté je také využití metod koučinku, mentoringu, případně externího školení. • Respondenti ze středně velkých podniků zmiňují klíčový přínos školení a orientují se především na semináře a workshopy zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností, stress managementu, time managementu a řešení konfliktních situací.
D	• Mezi Top 5 kompetencí klíčových pro to, aby následovníci vnímali svého vedoucího, jako leadera na základě odpovědí respondentů patří: o Schopnost efektivně komunikovat se svým okolím 11 z 22 o Přirozená autorita 10 z 22 o Schopnost vytvářet důvěrné prostředí a jednat spravedlivě 8 z 22 o Odborné znalosti 7 z 22 o Schopnost stmelování týmu 6 z 22.

Následující text předkládá jednotlivé zjišťované skutečnosti včetně odpovědí respondentů, kteří se vyjádřili explicitně v rámci zkoumaného tématu (pro potřeby interpretace jsou témata kódována velkými písmeny A,B,C,D) a jsou uvedeny upravené odpovědi respondentů pořízené prostřednictvím písemného záznamu.

Transkripce odpovědí na otázku zda pracovníci odpovědní za řízení lidských zdrojů využívají kompetenční přístupy? (KÓD A)

Při rozhovoru se odpovědi v této otázce ve většině případů omezily na stručné ANO/NE. Celkem 59 % oslovených respondentů uvedlo ANO a 41 % uvedlo, že NE. Pokud personální pracovník uvedl, že ano, byl dále dotazován na doplnění v jakém kontextu kompetenční přístupy využívá. Odpověď respondenta 11 a 12 patří mezi nejvíce obsáhlé a současně strukturované a dobře reprezentuje část respondentů využívajících kompetenční přístupy. Respondent 11 uvádí, že záleží na pozici, která je obsazována a na základě pozice se vybírá vhodná varianta kompetenčního modelu. *„Ano kompetenční přístupy využíváme v několika variantách“*. Dále pokračuje ve vysvětlení „*Na jedné straně je kompetenční model definován na globální úrovni pro všechny pozice, THP i dělnické v rámci skupiny.* Respondent 11 uvádí, že kompetenční model slouží pro nábor pracovníků „*Součástí job profilu je také konkrétní popis hard či soft kompetencí pro tu či onu pracovní pozici“* podle kterého jsou posuzovány kompetence při přijímání. Jako druhou nejčastější variantu zmiňuje využití pro rozvoj a hodnocení pracovníků slovy „*Na některých lokalitách proběhl projekt k vytvoření kompetenčního modelu manažerů pro danou lokalitu a ten využíváme pro jejich hodnocení a rozvoj.* Respondent 12 jde při zodpovězení otázky více do hloubky a uvádí že „*Kompetenční modely* ***využíváme pouze kompetenční/skill matici*** *pro jednotlivé pozice, nikoliv na konkrétní zaměstnance.“* A dále upřesňuje *„To znamená že například pozice CAD Designer má obecně specifikováno, jaké kompetence, znalosti a zkušenosti má mít člověk, který tuto pozici bude vykonávat.“* Respondent 12 byl dále povzbuzen k vysvětlení jakým způsobem nyní tento přístup uplatňuje „*Zatím využíváme pouze excel, protože nemáme vhodný softwarový systém.“* A dodává předpoklad budoucího vývoje *„Od roku 2019 budeme zavádět nový training/development systém, kde už bude možnost pracovat s kompetencemi jednotlivých pracovníků, nikoliv pouze pozic.“*

Transkripce jakým způsobem přistupují pracovníci odpovědní za řízení lidských zdrojů k výběru leaderů? Jaké používají metody a nástroje? (KÓD B)

Celkem 12 respondentů z celkových 22 vyjádřilo jednoznačnou preferenci interního růstu svých zaměstnanců. Respondent 16 otázku zodpovídá slovy *„Preferujeme interní růst pomocí rozvoje talentů.* Při doptání se na metody které využívá, uvádí *„Z hlavních metod co využíváme jsou to rozvojové kurzy, psychodiagnostika, leadership programy, development centra“* Respondent 21 odpovídá stručně *„Interně, ale leader musí projít pohovorem*“ Respondent 22 se svojí odpovědí přibližuje předchozí výpovědi, nicméně uvádí ještě další metody „*K výběru leaderů přistupujeme interně, výběr doplňujeme o modelové situace a testy“*

Celkem 7 respondentů z 22 se přiklání k internímu růstu. Respondent 9 hovoří o běžné praxi interního růstu v rámci výroby, avšak je pro něj běžné i využití externího náboru *„Leadery si do výroby vybíráme ze stávajících zaměstnanců, v rámci kariérního růstu nebo přes www.jobs.cz kde máme uzavřenou smlouvu“*. Respondent 13 také uvádí preferenci interního náboru, nicméně uvádí také externí předvýběr jako možnou variantu *„Preferujeme interní nábor.“* Vzápětí však doplňuje *„Ne vždy je to však možné. Více než polovina managementu vyrostla odspodu. Někdy personální agentury dělají předvýběr, z 10 uchazečů jde 1 na pohovor.“*

V ohledu na konkrétní metody a nástroje se v největší míře respondenti shodují na využití pohovorů (n=8), psychodiagnostických metod (n=8) a modelových situací a assesment center (n=5). Respondent 13 ve své odpovědi pokračuje stručně „*. Zjišťují se odborné kompetence a uchazeč prochází testy“* Z dalších metod používaných v rámci výběru leaderů uvádí respondent 2 využití modelu společnosti Performia slovy „*Používáme model Performia – dotazníky na analýzu minulosti a produktivity, osobnostní test, osobní pohovor zaměřený na motivaci a produktivitu a ověření referencí*.“ Respondent 5 v kontrastu předchozí odpovědi zmiňuje velmi osobní přístup v rámci hloubkového rozhovoru. Respondent 5 vysvětluje jak přistupuje k výběru leaderů *„Hloubkovým rozhovorem. Vždy mě zajímá, jaké hodnoty dotyčný uznává, jaké má zkušenosti s vedením, co si myslí, že by měl leader mít (vlastnosti), co je nejtěžší na práci leadera a proč, jakým způsobem by řešil modelové situace.“*

V rámci analýzy odpovědí, je možno vypozorovat zjednodušený přístup k výběru vedoucích pracovníků středně velkými podniky. Tyto podniky především uvádí metodu pohovoru, mnohdy jako jedinou metodu užívanou v rámci výběru. Např. respondent 3 uvádí *„Využíváme prescreen po telefonu a následně osobní pohovor“* Následně využívání psychodiagnostických nástrojů společnosti Performia (test produktivity, motivace, duplikace a osobnosti). Jak zmiňuje respondent 8 *„Využíváme speciální testy PERFORMIA a potom osobní několika kolové pohovory“* či respondent 6 slovy *„Používám postup získaní ve společnosti Performia“*

Velké podniky uvádějí celou řadu velmi propracovaných přístupů a metod. Jedná se zejména o a assesment centra, modelové situace a několika kolové pohovory. Respondent 11 v odpovědi na tuto otázku vysvětluje dvě hlavní oblasti ve kterých jsou metody uplatněny a to na oblast náboru *„V oblasti recruitmentu to je: headhunting, referral, interní a externí inzerce, aktivní search/sourcing, interní promotion“* a na oblast výběru *„Při selekci využíváme: Screening CV, interview (telefonické, face to face), behaviorální interview, AC, manažerská dilemata, byznys cases, psychodiagnostika (LJI, ICL, BPI, IST).“*

Transkripce odpovědí na otázku, zda mají pracovníci odpovědní za ŘLZ zájem aby byli manažeři také dobrými leadery a jak se toho snaží dosáhnout. (KÓD C)

Všichni oslovení respondenti potvrdili, že mají zájem, aby jejich vedoucí pracovníci byli také dobrými leadery, přičemž převážná většina 19 z 22 uvedla, že se toho snaží dosáhnout za pomocí školení a vzdělávání. Zástupci velkých podniků uvádějí své vlastní propracované programy zaměřené na rozvoj leadershipu v oblasti soft i hard skills. Velmi časté je také využití metod koučinku, mentoringu, případně externího školení.

Respondent 5 v reakci na otázku uvádí *„Ano je to pro nás velmi důležité, v současné době máme připravený plán vzdělávání vedoucích pracovníků na rozvinutí leaderských dovedností, aby uměli správně delegovat úkoly, kontrolovat jejich plnění, řešit situace s pracovníky, pochválit i pokárat, jakým způsobem, by měli situace řešit atd. V současné době si tyto situace rozebíráme a vždy se snažíme volit nejlepší variantu.“* Respondent 11 také souhlasí a jako metod, kterými se snaží dostáhnout aby vedoucí pracovníci byli také dobrými leadery vyzdvihuje především *„U nás máme globální a lokální talent program - globální leadership excellence tréninky – každý rok se účastní*

několik manažerů" Dále dodává jako metody rozvoje *„Koučing/stínování/mentoring a mezifiremní mentoring."* Autor se dále doptává na využití školení a tréninků na které respondent 11 souhlasně přikyvuje a komentuje *„Využíváme koncept 70:20:10 (to je převaha interních tréninků nad externími), klasická školení na soft a hard oblasti plus leadership akademie. Ty máme koncipované speciálně pro různě úrovně managementu, např. mistři mají pouze face to face tréninky na soft i hard věci. Například zákoník práce, nákladový controlling, lean, kaizen a podobně, střední management má kombinaci virtuálních tréninků a face to face tréninků více na soft..."* Respondent 12 popisuje ve své odpovědi korporátní přístup k rozvoji leaderů slovy *„Využíváme korporátní leadership programy pro všechny leadery v koncernu naší firmy. Lokální talent program pro budoucí leadery. Korporátní leadership akademie pro top talenty. Lokální rozvojový leadership program (ten má 4 moduly) pro nové leadery"* Dále uvádí výčet metod které jsou běžně uplatňovány *„je to hlavně koučing a mentoring ze strany proškolených vedoucích pracovníků. Osvědčuje se nám role model, kdy se noví leadeři se učí od stávajících, 360 stupňový feedback + koučink (což je vlastně zpětná vazba ze čtyř stran). Dá se to shrnout jako efektivní zpětná vazba leaderům od následovníků"* Respondent 13 otázku zodpovídá již v kontextu výběru leadera *„Ano je to klíčové. Již při výběru člověka klademe důraz na jeho motivaci. Jasně definujeme cíl, změříme ho a přesvědčíme se, že má smysl pro firmu i pro něj."* V ohledu na tréninky a školení, které preferuje uvádí *„Hlavně školení business acces, je to drahé školení, které se ale vyplatí, aby byli otevřeni změnám a dokázali je iniciovat. Děláme taky workshopy pro inspiraci a otevírání hlav, nebo meetingy pro všechny, kde jsou řešeny aktuální problémy a hospodářské výsledky."*

Respondenti ze středně velkých podniků také zmiňují klíčový přínos školení a orientují se především na semináře a workshopy zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností, stress managementu, time managementu a řešení konfliktních situací. Respondent 19 ze středně velkého podniku reaguje na otázku stručným komentářem *„Ano, leadership jde shora od majitele, kterého kopírují manažeři. Majitel si vybírá lidi, a to se odráží na celé firmě. Rozvojové a vzdělávací programy to mohou podpořit."*

Transkripce odpovědí na otázku jaké kompetence jsou klíčové proto aby následovníci vnímali svého nadřízeného jako leadera. (KÓD D)

Při zpracování odpovědí na poslední otázku bylo využito obsahové analýzy doplněné o analýzu četností klíčových slov a slovních spojení. Bylo identifikováno 10 nejčastěji zmiňovaných kompetencí klíčových pro to, aby následovníci vnímali svého vedoucího, jako leadera viz. graf č. 1.

Nejčastěji uváděnou klíčovou kompetencí leadera je schopnost efektivně komunikovat se svým okolím. Tuto kompetenci uvádí 11 z 22 respondentů. Respondent 5 tuto kompetenci popisuje následujícím výčtem *„Leader musí být komunikativní, umět motivovat, být férový, dokázat analyzovat problém, najít řešení, pozitivně naladěný, mít tah na bránu, umět delegovat úkoly, kontrolovat jejich plnění a umět je vyhodnotit.“* Respondent 7 odpovídá naopak stručným zhodnocením *„klíčová je efektivní a otevřená komunikace“* V rámci komunikace zaujímá v odpovědích respondentů důležité místo *„umění naslouchat“*, které nacházíme ve výčtu klíčových kompetencí u respondentů 2, 8 a 12.

Na druhém místě je mezi klíčovými kompetencemi přirozená autorita, kterou uvádí 10 z 22 respondentů. Respondent 1 uvádí přirozenou autoritu jako první bod výčtu klíčových kompetencí a zahrnuje ji do osobní způsobilosti k vedení podřízených *„Klíčová je osobní způsobilost k vedení podřízených, hlavně přirozená autorita, kompetence k řešení problémů a konfliktů, odborná způsobilost, koncepční myšlení, plánování, koncepční myšlení, orientace na výsledek a motivace podřízených.“* Další respondenti (např. respondent 12, 15 či 17) opět uvádí přirozenou autoritu v rámci výčtu dalších důležitých kompetencí bez rozsáhlejšího komentáře.

Další tři klíčové kompetence které jsou zmiňovány respondenty jsou schopnost vytvářet důvěrné prostředí a jednat spravedlivě 8 z 22, odborné znalosti 7 z 22 a schopnost stmelování týmu 6 z 22. Kompetence jsou opět uvedeny zejména jako součást rozsáhlejšího výčtu. Typickou odpověď která zahrnuje zmíněné kompetenční oblast představuje komentář respondenta 17 *„Klíčová je znalost oboru, přirozená autorita, organizační schopnosti, nesmí být arogantní, na výši a zneužívat vztah nadřízenosti. Podřízení se potom bojí cokoliv říct.“* V ohledu na popis zbývajících klíčových kompetencí, jejichž četnost nedosáhla větší hodnoty než 6 z 22, je možné citovat obsáhlou odpověď respondenta 11 velkého průmyslového podniku. „*Jednak jsou to ty kompetence*

související s transformačním leadershipem.“ Tuto odpověď vzápětí doplňuje obsáhlým výčtem založeným na vlastní zkušenosti. *Další kompetence podle mého osobního názoru jsou hlavně strategické myšlení (na jedné straně mít jasnou vizi, směr, cíl…na druhé mít holistické myšlení, uvědomovat si big picture, vidět souvislosti, provázanosti), schopnost předjímat, vidět za roh a inspirovat, odvaha challengovat věci, rozhodování za nejistoty, silný byznys acumen, drajvování užitečné změny, zvládat roli change agenta, být role model v chování - jít příkladem, schopnost koučování podřízených - umět vychovávat následovníky, důležitá je taky integrita, vyzrálost, spolehlivost a kredibilita“*

4.1.3 Shrnutí výsledků pilotního šetření

Realizací pilotního šetření a interpretací odpovědí pracovníků odpovědných za personální práci formou obsahové analýzy byla zodpovězena výzkumná otázka č. 2 (VO2) a částečně výzkumná otázka č. 3 (VO3). Zodpovězením této otázky byl současně naplněn druhý dílčí výzkumný cíl (DVC2) zaměřený na zmapování stávajících přístupů personalistů v souvislosti s leadery.

VO2. Jak pracovníci odpovědní za řízení lidských zdrojů rozpoznávají a rozvíjejí kompetence leaderů v pracovním kolektivu?

Jak pracovníci odpovědní za personální práci rozpoznávají kompetence leaderů v pracovním kolektivu:

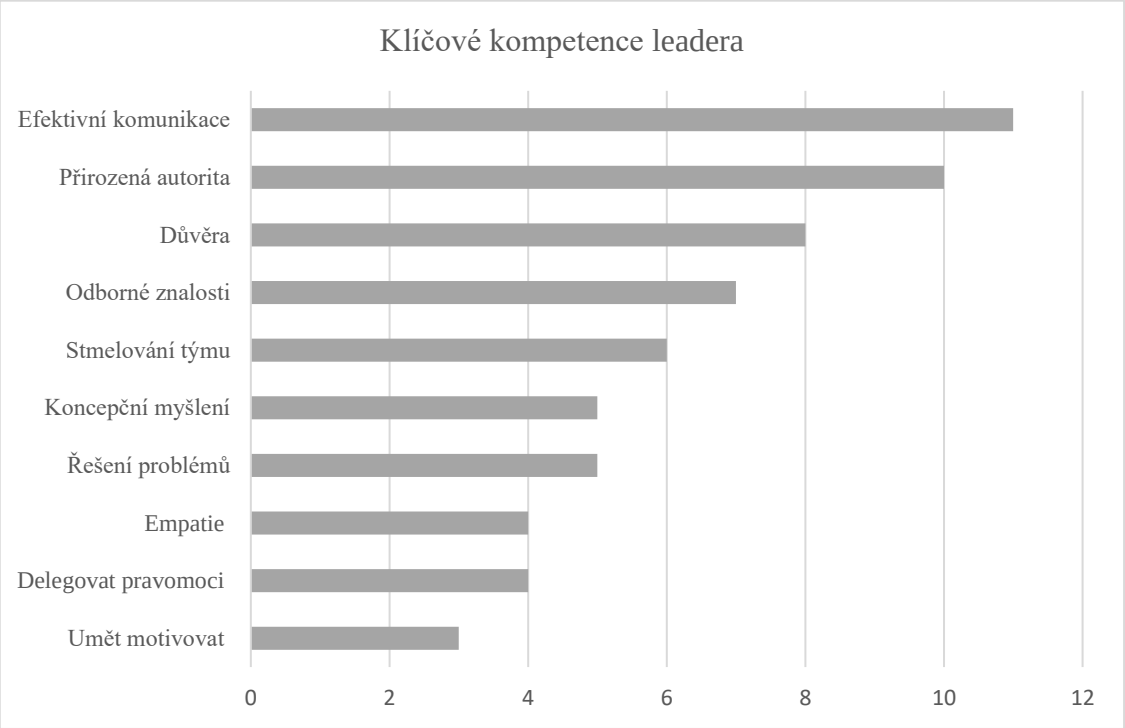
- V ohledu na konkrétní metody a nástroje se v největší míře respondenti shodují na využití pohovorů 8 z 22, psychodiagnostických metod 8 z 22 a modelových situací a assesment center 5 z 22.
- Je možno vypozorovat zjednodušený přístup k výběru vedoucích pracovníků středně velkými podniky. Tyto podniky především uvádí metodu pohovoru, mnohdy jako jedinou metodu užívanou v rámci výběru. Následně využívání psychodiagnostických nástrojů společnosti Performia (test produktivity, motivace, duplikace a osobnosti)
- Respondenti velkých podniků uvádějí celou řadu velmi propracovaných přístupů a metod. Assesment centra, modelové situace a několika kolové pohovory patří mezi nejčastěji zmiňované.

Jak pracovníci odpovědní za personální práci rozvíjejí kompetence leaderů v pracovním kolektivu:

- Převážná většina respondentů 19 z 22 uvedla, že se toho snaží dosáhnout za pomocí školení a vzdělávání.
- Respondenti velkých podniků uvádějí své vlastní propracované programy zaměřené na rozvoj leadershipu v oblasti soft i hard skills. Velmi časté je také využití metod koučinku, mentoringu, případně externího školení.
- Respondenti ze středně velkých podniků zmiňují klíčový přínos školení a orientují se především na semináře a workshopy zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností, stress managementu, time managementu a řešení konfliktních situací.

VO 3 Jaké kompetence a jejich složky jsou klíčové pro leadery středně velkých průmyslových podniků?

Na základě odpovědí respondentů byly zmapovány kompetence, které jsou považovány pro leadery středně velkých podniků za klíčové. Deset nejdůležitějších kompetencí leaderů je seřazeno dle četnosti s jakou byly respondenty uváděny a zobrazeno v grafu č . 1.



Graf 1 10 klíčových kompetencí leadera. (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Pro komplexní představu o rozložení četnosti je uvedeno v grafu č. 1 všech 10 nejčastěji hodnocených kompetencí, přičemž podrobněji popsáno je v rámci interpretace zejména prvních top 5 kompetencí klíčových pro to, aby následovníci vnímali svého vedoucího, jako leadera. Na základě odpovědí pracovníků odpovědných za řízení lidských zdrojů mezi tyto kompetence patří:

- schopnost efektivně komunikovat se svým okolím,
- přirozená autorita,
- schopnost vytvářet důvěrné prostředí a jednat spravedlivě,
- odborné znalosti,
- schopnost stmelování týmu.

Závěrem pilotního šetření byli oslovení pracovníci odpovědní za řízení lidských zdrojů tázáni na přístupnost k realizaci primárního výzkumu v jejich společnosti. Na tuto nabídku zareagovali především personalisté středně velkých podniků. Respondenti z velkých podniků uvádějí značně propracované přístupy v ohledu na rozpoznávání a rozvoj leaderů.

Středně velké podniky přistupují k leadershipu intuitivněji a současně nemají příliš propracované programy rozvoje leaderů, případně tyto přístupy zcela chybí. Respondenti středně velkých podniků také zmiňují klíčový přínos školení a orientují se především na semináře a workshopy zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností, stress managementu, time managementu a řešení konfliktů. Více než polovina respondentů středně velkých podniků uvádí, že nevyužívá kompetenční přístupy v rámci personální práce. Autor dizertační práce se proto rozhodnul na základě výsledků pilotního šetření o omezení výzkumného vzorku respondentů primárního výzkumu na středně velké průmyslové podniky se sídlem na Jižní Moravě. Respondenti středně velkých podniků současně uvádí, že chtějí pracovat se zjištěnými výsledky a rozvíjet své leadery, v oblastech identifikovaného potenciálu, což predikuje značný praktický dopad a přínos dizertační práce .

4.2 VÝZKUMNÝ VZOREK KVANTITATIVNÍHO A KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

Výzkumný vzorek pro realizaci kvantitativního a kvalitativního výzkumného šetření byl vymezen na základě geografického umístění oslovených podniků. Tyto podniky jsou na území České republiky, se sídlem, či pobočkou na jižní Moravě. Jedná se o průmyslové podniky, vymezené dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, viz. tabulka č. 14. Konkretizace oboru působení podniků dle ekonomické klasifikace odpovídá kategorii C – oblasti zpracovatelského průmyslu.

Tabulka 14 Vybrané kategorie zpracovatelského průmyslu. (Zdroj: vlastní zpracování autora dle CZ-NACE)

Kód CZ NACE	Vybrané kategorie zpracovatelského průmyslu
22	Výroba pryžových a plastových výrobků
23	Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků
25	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
27	Výroba elektrických zařízení
28	Výroba strojů a zařízení j. n.
29	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů
30	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení

Výzkumný vzorek je dále vymezen velikostí podniků. Na základě exploratorního pilotního šetření byl výběr zkoumaných podniků zúžen vzhledem k velikosti pouze na středně velké podniky viz. tabulka č. 15.

Tabulka 15 Definice středně velkého podniku (Zdroj: MPO, 2015)

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
Střední	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR

Základní soubor vymezený uvedenými kritérii zahrnuje dle zaslaných podkladů českého statistického úřadu celkem 224 podniků na území Jihomoravského kraje. Na následující tabulce č. 16 je zobrazena struktura respondentů a výběrového souboru na základě příslušnosti ke kategorii zpracovatelského průmyslu. Struktura respondentů, kteří se zúčastnili výzkumného šetření v rámci primárního výzkumu věrně kopíruje strukturu výběrového souboru na základě databáze poskytnuté českým statistickým úřadem

Tabulka 16 Struktura zkoumaného vzorku respondentů primárního výzkumu vztažená k základnímu souboru

Kód CZ NACE	Vybrané kategorie zpracovatelského průmyslu	Absolutní četnost respondentů	Relativní četnosti respondentů	Absolutní četnost výběrového souboru	Relativní četnost výběrového souboru
22	Výroba pryžových a plastových výrobků	6	16%	49	22%
23	Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	2	5%	10	4%
25	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků	9	24%	69	31%
27	Výroba elektrických zařízení	6	16%	24	11%
28	Výroba strojů a zařízení j. n.	9	24%	56	25%
29	Výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů	4	10%	12	5%
30	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	2	5%	4	2%
Celkem	-	38	100%	224	100%

(Zdroj: vlastní zpracování autora)

V období od 1.3. 2018 – 2.5. 2018 byl realizován sběr dat prostřednictvím online dotazníku. Osloveno bylo všech 224 podniků, které přísluší do základního souboru středně velkých průmyslových podniků dle evidence českého statistického úřadu. Zástupci podniků byli v první fázi oslovení emailem, následně telefonicky a po odsouhlasení jim byl zaslán odkaz na vyplnění online dotazníku.

Tabulka 17 Návratnost dotazníkového šetření

Období sběru dat	Osloveno podniků	Návratnost absolutní	Návratnost procentuální
1.3.2018 – 2.5. 2018	224	38	16,96%

Téměř všichni respondenti oslovených podniků vyslovily podmínku, že chtějí dále pracovat se zjištěnými daty ze svého podniku, aby přistoupily na spolupráci v rámci výzkumu. Aby bylo možné plynule poskytovat ucelený výstup ze získaných dat osloveným společnostem, byl pro každou společnost vytvořen vlastní odkaz na dotazník. Níže je proto uveden pouze odkaz na vzorový dotazník, který byl vždy kopírován a přejmenován ve tvaru Dotazník pro vedoucí pracovníky_Název společnosti a Dotazník pro podřízené spolupracovníky_Název společnosti. Kompletní verze vzorového dotazníku pro následovníky je přiložena v příloze č. 1. Vzhledem ke stejným charakteristikám chování, které hodnotili leadeři v rámci sebehodnocení, jsou v příloze č. 2 uvedeny již pouze otázky kladené výhradně leaderům.

Vzorový dotazník_Pro vedoucí pracovníky (leadery)
https://goo.gl/forms/vpTfX7oD4joTgtBW2
Vzorový dotazník_Pro podřízené spolupracovníky (následovníky)
https://goo.gl/forms/mJrL3IofEEGambGG2

4.2.1 Popis výzkumného vzorku respondentů

Dotazníkové šetření proběhlo v 38 průmyslových podnicích. Empirického výzkumu se zúčastnilo celkem 75 leaderů a 128 následovníků. Leadeři byli z 80% muži a 20% ženy. Zastoupení následovníků bylo rovnoměrněji rozloženo mezi muže (53%) a ženy (47%), viz. následující tabulka č. 18.

Tabulka 18 Složení vzorku respondentů 38 průmyslových podniků

	Absolutní četnost zastoupení	**Relativní četnost dle pohlaví**	
		Muži	Ženy
Leadeři	75	80%	20%
Následovníci	128	53%	47%

Dotazník zodpovědělo celkem 75 leaderů. V největším zastoupení to byli vedoucí výroby (36%), následováni vedoucími obchodních oddělení (10,7%), personálního oddělení (9,3%), ředitelé společnosti (9,3%) a vedoucí ekonomického oddělení (8%), viz. tabulka č. 19.

Tabulka 19 Zastoupení leaderů vzhledem k oddělení ve kterém působí

Název oddělení	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**
Výroba	27	36,0%
Obchodní oddělení	8	10,7%
Personální oddělení	7	9,3%
Ředitel společnosti	7	9,3%
Ekonomické oddělení	6	8,0%
Logistické oddělení	5	6,7%
Kvalita	3	4,0%
Konstrukce	3	4,0%
Nákup	2	2,7%
Technologie	2	2,7%
Projekce	1	1,3%
Vývojové oddělení	1	1,3%
Zákaznický servis	1	1,3%
Servis a montáže	1	1,3%
IT	1	1,3%
Celkem	75	100%

Četnost zastoupení následovníků v oddělení podniku, ve značné míře kopíruje zastoupení leaderů. V největší míře následovníci pracují ve výrobní oblasti (26,6%) následně na obchodním oddělení (21,1%), oddělení konstrukce (10,9%) a ekonomickém oddělení (8,6%), viz. tabulka č. 20.

Tabulka 20 Zastoupení následovníků vzhledem k oddělení ve kterém působí

Název oddělení	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**
Výroba	34	26,6%
Obchodní oddělení	27	21,1%
Konstrukce	14	10,9%
Ekonomické oddělení	11	8,6%
Ostatní	11	8,6%
Personální oddělení	8	6,3%
Nákupní oddělení	5	3,9%
Kvalita	4	3,1%
Úsek řízení jakosti	4	3,1%
Logistické oddělení	4	3,1%
IT	2	1,6%
Technické oddělení	2	1,6%
Technický rozvoj	2	1,6%
Celkem	128	100%

Dále byli respondenti tázáni, jak dlouho pracují v daném podniku viz tabulka č. 21. Leadeři uváděli v největší míře (45%) více než 11 let. V případě následovníků je distribuce opět velmi podobná jako v případě leaderů, s největší mírou zastoupení respondentů pracujících v podniku déle než 11 let (43%). Méně než jeden rok zkušeností uvádí v případě leaderů i následovníků méně než 11% respondentů. Je tedy možné shrnout, že respondenti měli v době vyplňování dotazníku značné zkušenosti na oddělení ve kterém působí ze své pozice leadera či z pozice následovníka.

Tabulka 21 Procentuální zastoupení respondentů vzhledem k počtu odpracovaných let v podniku

Pozice	Počet let	Procentuální zastoupení respondentů
Leadeři	Méně než 1 rok	11%
	1 – 3 roky	16%
	4 – 7 let	16%
	8 - 10 let	12%
	11 a více let	45%
Následovníci	Méně než 1 rok	10%
	1 – 3 roky	19%
	4 – 7 let	22%
	8 - 10 let	6%
	11 a více let	43%

Následně byli leadeři tázáni na vlastní vnímání, jak se daří jejich oddělení a jak se daří jejich společnosti. V porovnání oddělení a celého podniku jsou výsledky v téměř stejném poměru. Více než polovina leaderů uvádí, že se jejich oddělení a současně i podniku daří lépe než minulý rok. Mírně odlišné vnímání je možno pozorovat u leaderů uvádějících, že se jejich oddělení (7%), podniku (3%) daří hůře než minulý rok.

Tabulka 22 Procentuální porovnání meziroční úspěšnosti oddělení a celého podniku v meziročním srovnání dle leaderů

	Srovnání	Procentuální zastoupení leaderů
Jak se daří oddělení	Stejně jako minulý rok	41%
	Hůře než minulý rok	7%
	Lépe než minulý rok	52%
Jak se daří podniku	Stejně jako minulý rok	40%
	Hůře než minulý rok	3%
	Lépe než minulý rok	57%

Leadeři byli tázáni na úroveň managementu, na které vykonávají svoji pracovní funkci a na množství let působících na vedoucí pozici. Největší množství respondentů pracuje na pozici top managementu (54%), na střední úrovni (33%) a na úrovni nižšího managementu (13%).

Tabulka 23 Procentuální zastoupení leaderů vzhledem k jejich manažerské úrovni

Úroveň managementu	Procentuální zastoupení leaderů
Nižší management	13%
Střední management	33%
Top management	54%

Zkušenosti s vedením následovníků je možno popsat na základě identifikace množství let strávených na vedoucí pozici. Více než třetina (34%) respondentů uvádí více než 11 let zkušeností na vedoucí pozici. 29% respondentů působí na vedoucí pozici 4-10 let. Pokud bychom uvažovali leadery s méně než třemi lety zkušeností, jejich množství tvoří ve výzkumném vzorku více než jednu třetinu (37%).

Tabulka 24 Procentuální zastoupení leaderů vzhledem k jejich zkušenostem

Zkušenosti leadera na vedoucí pozici	Procentuální zastoupení leaderů
Méně než 1 rok	8%
1 – 3 roky	29%
4 – 7 let	13%
8 - 10 let	16%
11 a více let	34%

Následovníci dále odpovídali na otázky týkající se množství let, po které pracují v podniku a byli tázáni, jak jsou v podniku spokojení. Většina následovníků pracuje v podniku déle než 11 let. V ohledu na jejich osobní spokojenost je možné konstatovat, že více než polovina (64%) následovníků vnímá současnou situaci stejně jako minulý rok. Zlepšení oproti minulému roku zmiňuje 20% a zhoršení 16% následovníků.

Tabulka 25 Procentuální zastoupení následovníků vzhledem potu let práce v podniku a spokojenosti

Následovníci	Časové rozmezí	Procentuální zastoupení následovníků
Počet let práce v podniku	Méně než 1 rok	10%
	1 – 3 roky	19%
	4 – 7 let	22%
	8 - 10 let	6%
	11 a více let	43%
Míra spokojenosti	Stejně jako minulý rok	64%
	Méně než minulý rok	16%
	Více než minulý rok	20%

4.3 INTERPRETACE KVANTITATIVNÍHO DOTAZOVÁNÍ

Interpretace získaných dat bude členěna v rámci tří subkategorií. První kategorie zastupuje popisné statistiky prostřednictvím, kterých budou popsány průměrné hodnoty, mediány a směrodatné odchylky hodnocených charakteristik leadery a následovníky. Druhá kategorie zahrnuje zpracování dat faktorovou a shlukovou analýzou na základě, které budou popsány žádoucí styly vedení podporující úspěšné působení leadera ve středně velkém průmyslovém podniku etablovaném na jižní Moravě. Třetí kategorie je zaměřena na identifikaci a analýzu proměnných, které mají vliv na spokojenost následovníků prostřednictvím testování statistických hypotéz. Hypotézy jsou stanoveny na základě formulovaného výzkumného problému a jsou základem pro výběr proměnných (Disman, 2011).

Interpretací dat získaných kvantitativním výzkumným přístupem je předpokládáno zodpovězení výzkumných otázek č. 3 (VO3), č.4 (VO4) a č.5 (VO5).

- VO 3. Které kompetence a jejich složky jsou klíčové pro leadery středně velkých průmyslových podniků?
- VO 4. Jaký styl vedení je žádoucí ve středně velkých průmyslových podnicích etablovaných v České republice
- VO 5. Které charakteristiky chování mají vliv na spokojenost následovníků

Zodpovězením uvedených výzkumných otázek bude naplněn stanovený třetí dílčí cíl (DVC3)

- DVC3: Identifikace žádoucího konceptu leadershipu v průmyslových podnicích etablovaných v České republice

4.3.1 Deskriptivní statistiky

Respondenti hodnotili celkem 48 projevů chování leadera. V následujících tabulkách č. 26 až 28 je identifikováno a popsáno vnímání chování leaderů z úhlu pohledu leadera, následovníků a žádoucí situace, jak by se podle následovníků měl leader chovat. Tabulky byly omezeny na 10 nejvýraznějších proměnných definujících, jak výrazně daná charakteristika vystihuje, případně má vystihovat leadera. Tabulka v plném rozsahu všech 48 charakteristik chování je přiložena v příloze č. 5 dizertační práce.

Tabulka 26 Výsledky hodnocení chování leaderů - sebehodnocení leadera (Zdroj: vlastní zpracování autora)

	Sebehodnocení leadera		
	Medián	**Aritmetický průměr**	**Směrodatná odchylka**
30. Důvěryhodný/á	6	6,12	0,77
46. Spravedlivý/á	6	6,09	0,75
3. Týmově orientovaný/á	6	6,03	1,06
35. Kooperativní	6	5,96	0,89
8. Orientovaný/á na výkon	6	5,89	0,93
33. Orientovaný/á na budoucnost	6	5,72	1,07
37. Koordinátor	6	5,65	1,01
14. Upřímný/á	6	5,60	1,14
17. Vizionář	6	5,57	1,06
11. Velkorysý/á	6	5,53	1,14

V tabulce č. 26 je uvedeno deset nejvýrazněji hodnocených charakteristik chování na základě jejich seřazení podle střední hodnoty, tj. průměrného hodnocení všemi respondenty na vedoucí pozici.

V ohledu na průměrné hodnoty hodnocení, vedoucí pracovníci považují za klíčové charakteristiky chování, které musí jako leadeři v rámci své pozice ovládat schopnost být důvěryhodný (m=6,12), Spravedlivý (m=6,09), týmově orientovaný (m=6,03), kooperativní (m=5,96) a orientovaný na výkon (m=5,89). Vzhledem k citlivosti aritmetického průměru na extrémní hodnoty jsou zkoumané charakteristiky popsány také prostřednictvím mediánu a směrodatné odchylky. Medián dosahuje u všech

charakteristik hodnoty (Me=6). Při srovnání aritmetického průměru a mediánu vidíme, že se jejich hodnoty vzájemně příliš neliší, což vyjadřuje konzistenci v rámci odpovědí respondentů

Hodnoty směrodatných odchylek v tabulce určují jak moc jsou hodnoty zkoumaných charakteristik rozptýleny od aritmetického průměru. Pro rychlou orientaci je možné uplatnit pravidlo 1σ a 2σ[51]:

- Pravidlo 1σ: přibližně dvě třetiny všech hodnot souboru se od průměru liší nejvýše o jednu směrodatnou odchylku.
- Pravidlo 2σ: přibližně 95 % všech hodnot souboru (resp. „téměř všechny hodnoty“) se od průměru liší nejvýše o dvě směrodatné odchylky.

Největší hodnoty směrodatné odchylky od hodnoty aritmetického průměru dosahuje chování které je upřímné (σ=1,14) a velkorysé (σ=1,14). Naopak nejnižší hodnoty dosahuje spravedlivé chování (σ=0,75)

Tabulka 27 Výsledky hodnocení chování leaderů - následovníci - aktuální situace (Zdroj: vlastní zpracování autora)

	Následovníci – aktuální situace		
	Medián	**Aritmetický průměr**	**Směrodatná odchylka**
30. Důvěryhodný/á	6	5,52	1,61
8. Orientovaný/á na výkon	6	5,49	1,41
38. Administrátor	6	5,49	1,56
10. Diplomatický/á	6	5,46	1,71
46. Spravedlivý/á	6	5,45	1,52
35. Kooperativní	6	5,41	1,42
14. Upřímný/á	6	5,31	1,53
43. Trpělivý/á	5	5,18	1,58
11. Velkorysý/á	6	5,16	1,71
33. Orientovaný/á na budoucnost	5	5,16	1,41

[51] Pravidlo platí pouze pro normální rozdělení, které pravděpodobně nelze ve všech případech očekávat.

Následovníci při hodnocení svých leaderů uvádějí, že jejich leadeři projevují především důvěryhodné chování (m=5,52), jsou orientovaní na výkon (m=5,49), jsou dobří administrátoři (m=5,49), jsou diplomatičtí (m= 5,46) a spravedlivý (m=5,45). Zkoumané charakteristiky jsou opět popsány také prostřednictvím mediánu a směrodatné odchylky. Medián dosahuje u většiny charakteristik hodnoty (Me=6) , pouze u dvou charakteristik tj. Trpělivý a Orientovaný na budoucnost dosahuje nižší hodnoty (Me=5). Při srovnání aritmetického průměru a mediánu vidíme, že se jejich hodnoty výrazněji liší zejména u chování, které je Velkorysé (m=5,16 a Me=6), což znamená, že jsou hodnoty odpovědí okolo průměru více rozptýlené, nicméně průměr je stále velmi dobře vypovídající charakteristika Velkorysého chování. Při interpretaci hodnot směrodatných odchylek opět vidíme, že nejvyšší hodnoty dosahuje směrodatná odchylka u Velkorysého (σ=1,71) a Diplomatického chování (σ=1,71) což znamená, že je zde možno vypozorovat největší rozptyl v hodnocení uvedených charakteristik respondenty. Opět je možno předpokládat, že téměř 95% všech hodnot souboru se od průměru liší nejvýše o dvě směrodatné odchylky. Naopak nejnižší hodnoty a tedy konzistence odpovědí dosahuje chování orientované na výkon (σ=1,41) a na budoucnost (σ=1,41).

Tabulka 28 Výsledky hodnocení chování leaderů - žádoucí situace podle následovníků (Zdroj: vlastní zpracování autora)

	Následovníci – žádoucí situace		
	Medián	**Aritmetický průměr**	**Směrodatná odchylka**
30. Důvěryhodný/á	7	6,36	1,07
46. Spravedlivý/á	7	6,30	0,94
3. Týmově orientovaný/á	7	6,28	1,15
10. Diplomatický/á	7	6,26	1,05
35. Kooperativní	6	6,08	1,06
21. Utvářející tým	6	6,01	1,27
14. Upřímný/á	6	5,94	1,13
1. Schopný/á předvídat	6	5,92	1,14
39. Dynamický/á	6	5,88	1,12
26. Efektivní vyjednavač	6	5,86	1,25

Pokud porovnáme tabulku č. 28 s předchozíma dvěma tabulkami č. 26 a č. 27, můžeme vypozorovat několik specifik. Následovníci uvádějí, jaké charakteristiky chování by měl jejich leader v ideálním případě ovládat aby byl úspěšný. Při hodnocení žádoucí situace dosahují respondenti na základě aritmetického průměru výrazně větší míry vzájemné shody než v předchozích případech. V tabulce můžeme vidět dosud největší hodnotu aritmetického průměru u důvěryhodného chování (m=6,36), spravedlivého chování (m=6,30), týmově orientovaného orientovanost (m=6,28) a diplomatického chování. Tyto čtyři charakteristiky chování je možno interpretovat jako top 4 žádoucí charakteristiky také na základě hodnoty mediánu (Me=7) a tedy nejméně polovina následovníků ohodnotila tyto charakteristiky nejvyšší možnou hodnotou v rámci 7 bodové Lickertovy škály tj. „zcela souhlasím" jako chování které je nejvíce žádoucí. Při porovnání mediánu a aritmetického průměru vidíme i v rámci zmíněných čtyř osobnostních charakteristik největší rozdíly. Vzhledem k uplatnění 7 bodové Lickertovy škály v uvedených případech došlo k degeneraci vypovídající hodnoty mediánu. Respondenti narazili na strop hodnotící škály a nemohli již přiložit větší důležitost hodnocené charakteristice, což vede k tomu, že přestávají být zohledněny všechny odpovědi, které jsou menší než 7.

Přehledné shrnutí je možno zobrazit prostřednictvím spider diagramu (viz. graf č. 2) ve kterém jsou porovnány hodnoty žádoucího chování leaderů a současného aktuálního chování leaderů na základě odpovědí jejich následovníků.

Tabulka 29 Top 10 charakteristik žádoucího chování leadera (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Charakteristiky chování	Aktuální situace	Žádoucí situace	Rozdíl
30. Důvěryhodný/á	6,36	5,52	0,84
46. Spravedlivý/á	6,30	5,45	0,86
3. Týmově orientovaný/á	6,28	5,12	1,16
10. Diplomatický/á	6,26	5,46	0,80
35. Kooperativní	6,08	5,41	0,67
21. Utvářející tým	6,01	5,01	1,00
14. Upřímný/á	5,94	5,31	0,63
1. Schopný/á předvídat	5,92	4,97	0,95
39. Dynamický/á	5,88	4,98	0,89
26. Efektivní vyjednavač	5,86	5,04	0,82

Graf 2 Porovnání aktuálního a žádoucího chování leaderů. (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Z grafu č. 2 na kterém je porovnáváno aktuální a žádoucí chování leaderů je možno vyvodit několik závěrů:

1. Hodnocení současného chování leaderů získalo ve všech aspektech nižší hodnotu hodnocení, než jaká by byla v ideálním případě žádoucí dle jejich následovníků. Následovníci hodnotili chování leaderů a je zde identifikován značný potenciál pro rozvoj leaderů a jejich úspěšného působení.
2. Nejmenší rozdíly mezi aktuálním chováním a žádoucím je možno vypozorovat u upřímného chování (dif=0,63) a kooperativního chování (dif=0,67). Na třetím místě je schopnost jednat diplomaticky (dif=0,80). Tyto způsob chování jsou již nyní uplatňovány v relativně žádoucí míře.
3. Naopak největší rozdíly mezi aktuálním chováním a žádoucím je možno vypozorovat u týmově orientovaného chování (dif=1,16) a chování utvářejícího tým (dif=1). Na třetím místě je schopnost předvídat (dif=0,95). Tyto způsoby chování zařadili následovníci v rámci hodnocení mezi ty nejvíce žádoucí pro úspěšné působení leadera. Na základě hodnocení následovníků je však zřejmé, že v současné situaci existuje značný potenciál pro rozvoj zmíněného chování, tak aby byli leadeři ve zkoumaném prostředí úspěšní.

4.3.2 Identifikace stylů vedení podporujících úspěšné působení leaderů

Využitím metody faktorové analýzy bylo extrahováno ze získaných dat celkem 8 relativně konzistentních faktorů jejichž reliabilita byla ověřena prostřednictvím Bartlettova a KMO testu.

Tabulky č. 30 až č. 37 zobrazují popis faktoru a hodnotu velikosti náboje[52] složek, ze kterých je tvořen. Uvedená velikost náboje byla omezena pouze na složky sytící faktor hodnotou vyšší než 0,4. Kompletní rotovaná matice[53] faktorové analýzy je přiložena v příloze dizertační práce č. 6.

Faktor 1 sytí celkem 13 charakteristik chování leadera, které je možno popsat jako týmové vůdčí chování. Nejvyšší hodnotu náboje obsahuje „stimulující chování“ (0,777) v rámci kterého leader stimuluje ostatní, aby se snažili nad rámec jejich normálního výkonu a osobně se obětovali. Druhou nejvyšší hodnotu obsahuje „předvídavé chování“ (0,774). Takové chování leaderovi umožňuje úspěšně odhadnout budoucí požadavky. Na třetím místě je zastoupeno chování definované jako „efektivní vyjednavač“ (0,748), přičemž to znamená, že leader dokáže účinně jednat a umí s ostatními uzavírat dohody za nejvýhodnějších podmínek. Na čtvrtém místě je schopnost „utvářet tým“ (0,731).

[52] Faktorový náboj je interpretován jako korelace původní proměnné s daným faktorem. Čím vyšší je absolutní hodnota faktorové zátěže pro určitou proměnnou u daného faktoru, tím výrazněji tento faktor ovlivňuje hodnoty této proměnné (Hutcheson a Sofroniou,1999).

[53] Rotace je realizována za účelem zvýšit hodnotu vyšších faktorových zátěží proměnných a snížit hodnotu menších.

Tabulka 30 Faktor 1 Týmové vůdčí chování (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Faktor 1 Týmové vůdčí chování		
Číslo položky v dotazníku	Popis otázky v dotazníku	Hodnota náboje
23	Stimulující	0,777
1.	Schopný/á předvídat	0,774
26	Efektivní vyjednavač	0,748
21	Utvářející tým	0,731
37.	Koordinátor	0,707
33.	Orientovaný/á na budoucnost	0,643
17.	Vizionář	0,627
39.	Dynamický/á	0,622
5.	Integrující	0,579
24.	Perfekcionalista	0,512
10.	Diplomatický/á	0,494
11.	Velkorysý/á	0,442
8.	Orientovaný/á na výkon	0,455

Chování zaměřené na utváření týmu je možno definovat jako schopnost leadera přimět následovníky k tomu, aby pracovali společně. V rámci pěti nejsilněji zastoupených osobnostních charakteristik podporujících úspěch leadera je schopnost „koordinovat“ (0,707), tedy řídit a integrovat práci následovníků. Následně v tabulce č. 17 vidíme charakteristiky chování zastoupené menší hodnotou náboje jednotlivých položek než 0,65. Tyto charakteristiky chování jsou popsány jako schopnost leadera mít vizi a představu o budoucnosti – vizionářské chování o velikosti faktoru (0,627) a chování orientované na budoucnost (0,643). Leader by měl být schopný plánovat a dělat opatření na základě cílů orientovaných na budoucnost. V ohledu na další charakteristiky chování, které podporují úspěch leadera, patří schopnost být dynamický (0,622), spojovat lidi do funkčních celků, být integrující (0,579), perfekcionalista (0,512), být diplomatický (0,494), velkorysý (0,442) a orientovaný na výkon (0,455).

Tabulka 31 Faktor 2 Negativně reaktivní chování (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Faktor 2 Negativně reaktivní chování		
Číslo položky v dotazníku	Popis otázky v dotazníku	Hodnota náboje
2.	Cynický/á	0,675
18.	Vznětlivý/á	0,574
20	Panující	0,571
4.	Dominantní	0,569
15.	Egoistický/á	0,519
30.	Důvěryhodný/á	-0,468
34.	Protřelý/lstivý	0,456
43.	Trpělivý/á	-0,409

Faktor 2 je sycen celkem osmi negativně vnímanými charakteristikami chování v ohledu na podnikový leadership. Jako nejvýraznější negativně vnímané chování leadera zde vidíme na prvním místě tendenci leadera myslet si o lidech i událostech to nejhorší, být cynický (0,675). Následně je s výší náboje (0,574) uvedeno vznětlivé chování, především v souvislosti s náladovostí a tendencí ke snadnému rozčílení. Třetí a čtvrtá položka se vztahuje k panujícímu (0,571) a dominantnímu chování (0,569) kdy má leader hlavní slovo a netoleruje odpor nebo dotazy, uděluje rozkazy a snaží se ostatní ovládat. Další položky „egoistické chování“ (0,519) a „protřelost/lstivost“ (0,456) vnímají respondenti v souvislosti s „důvěryhodným chováním“ (-0,468), a „trpělivostí“ (-0,409), které jsou však hodnoceny záporným nábojem a proto vypovídají o chování opačném, chování, které je netrpělivé a nedůvěryhodné.

Tabulka 32 Faktor 3 Rozhodné kooperativní vůdčí chování (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Faktor 3 Rozhodné kooperativní vůdčí chování		
Číslo položky v dotazníku	Popis otázky v dotazníku	Hodnota náboje
40.	Se silnou vůlí	0,615
7.	Nadšenec	0,577
47.	Ne participativní	-0,540
35.	Kooperativní	0,529
3.	Týmově orientovaný/á	0,438

Faktor 3 sytí celkem 5 charakteristik chování leadera, které je možno shrnout jako rozhodné kooperativní vůdčí chování. Nejvýrazněji zastoupenou položkou je zde chování definované pevnou vůlí a rozhodností „pevná vůle (0,615). Následně schopnost projevovat a poskytovat silné pozitivní emoce, být „nadšenec“ (0,577). Zbývající tři položky spolu úzce souvisí v rámci spolupráce leadera s následovníky. Úspěšné působení leadera podporuje „kooperativní“ chování (0,529), Týmově orientované chování (0,438) a záporně hodnocené „neparticipativní“ chování (-0,540). Tyto položky je možno shrnout jako chování, při kterém je leader participativní a zahrnuje do svých aktivit ostatní, současně s nimi ochotně spolupracuje a stará se blaho celého týmu.

Tabulka 33 Faktor 4 Sebestředné vůdčí chování (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Faktor 4 Sebestředné vůdčí chování		
Číslo položky v dotazníku	Popis otázky v dotazníku	Hodnota náboje
13.	Konkuruje uvnitř vlastní skupiny	0,481
48.	Neumí říci “ne”	0,450
28.	Individuálně orientovaný	0,431
32.	Nepřímý/á	0,428

Faktor 4 je sycen čtyřmi položkami, které jsou v rámci působení leadera vnímány spíše negativně v ohledu na podnikový leadership. Negativně působí, pokud se leader stále snaží vynikat nad ostatními členy skupiny, „konkuruje uvnitř vlastní skupiny“

(0,481). Nebere ohled na ostatní, má tendenci nic neodmítnout i přesto, že to nemůže splnit. „neumí říci ne“ (0,450), je individuálně orientovaný (0,431) a klade tedy velký důraz na osobní jistoty namísto potřeb vedené skupiny. Poslední položkou je „nepřímá“ komunikace (0,428), v rámci, které leader nejde přímo k jádru věci a používá metafory a příklady při komunikaci s ostatními.

Tabulka 34 Faktor 5 Byrokratické vůdčí chování (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Faktor 5 Byrokratické vůdčí chování		
Číslo položky v dotazníku	Popis otázky v dotazníku	Hodnota náboje
22.	Byrokratický/á	0,687
45.	Nekonformní	0,566
6.	Formální	0,555

Faktor 5 je vymezen charakteristikami chování zaměřenými především na dodržování pravidel, předpisů a přijatých skupinových norem. Tento faktor je sycen třemi charakteristikami, které spolu vzájemně souvisí, leader se chová „byrokraticky“ (0,687), „nekonformně“ (0,566) a „formálně“ (0,555). Vzhledem k tomu, že uvedené charakteristiky chování přímo nepodporují, ale ani neomezují úspěšné působení leadera, je tento faktor vnímán spíše neutrálně v ohledu na úspěšnost leadera

Tabulka 35 Faktor 6 Panovačně direktivní vůdčí chování (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Faktor 6 Panovačně direktivní vůdčí chování		
Číslo položky v dotazníku	Popis otázky v dotazníku	Hodnota náboje
19.	Konzultativní	-0,719
36.	Panovačný/á	0,517

Faktor 6 je definován jako panovačně direktivní vůdčí chování. Poměrně vysoký záporný náboj, zde zastává položka „konzultativní“ (-0,719) chování, jedná se o chování, při kterém se leader neradí s ostatními, před tím, než začne plánovat a konat. Následuje „panovačné“ chování (0,517), kdy leader velitelsky sděluje následovníkům, co je potřeba vykonat. Tento faktor je vnímán spíše negativně v ohledu na podnikový leadership.

Tabulka 36 Faktor 7 Individualistické vůdčí chování (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Faktor 7 Individualistické vůdčí chování		
Číslo položky v dotazníku	Popis otázky v dotazníku	Hodnota náboje
38.	Administrátor	-0,549
25.	Jedinečný/á	0,533
44	Není rovnostářský/á	0,504

Faktor 7 je sycen celkem třemi charakteristikami chování, které jsou vnímány opět spíše negativně v ohledu na podnikový leadership. Na prvním místě je se zápornou hodnotou (-0,549) administrativní chování. Vzhledem k zápornému náboji to znamená, že leader nemá schopnost zvládnout komplexní kancelářské práce a správu. Dále je „jedinečný“ (0,533) a chová se způsobem, který je silně odlišný od většiny ostatních. „Nerovnostářské“ chování je v rámci tohoto faktoru na posledním místě s hodnotou (0,504), přičemž leader, který se chová nerovnostářsky, věří, že ne všichni lidé jsou si rovni a jenom někteří by měli mít stejná práva a privilegia.

Tabulka 37 Faktor 8 Autonomní vůdčí chování (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Faktor 8 Autonomní vůdčí chování		
Číslo položky v dotazníku	Popis otázky v dotazníku	Hodnota náboje
9.	Autonomní	0,519
29.	Tajnůstkářský/á	0,512

Poslední osmý faktor sytí dvě položky, které jsou vnímány opět spíše negativně v ohledu na podnikový leadership. Jedná se o „autonomní“ chování (0,519), kdy leader jedná samostatně a jeho jednání nezávisí na ostatních. Druhá položka je vymezena jako „tajnůstkářské“ chování (0,512) při kterém se leader aktivně snaží zadržovat informace.

Na základě porovnání obsahu osmi extrahovaných faktorů bylo zjištěno, že tři hodnoty sytí více, než jeden faktor tzn., že u nich byla prokázána obsahová souvislost s dalšími hodnotami v dotazníku (viz. příloha č. 2). např. u faktoru 1 „ Proaktivní vůdčí chování“ je zastoupena položka „dynamický“ uvedena také u a faktoru 3. Konečná příslušnost k faktoru 1 byla zvolena na základě logických souvislostí a také z důvodu vyšší hodnoty náboje faktoru 1 (0,633) než u faktoru 3 (0,415).

Naopak osm hodnot zařazených v dotazníku nesytilo žádný z osmi identifikovaných faktorů a nevyčlenily se ani samostatně (viz. tabulka č. 25).

Tabulka 38 Položky v dotazníku, které nesytí žádný z identifikovaných faktorů (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Číslo položky v dotazníku	Popis položky	Hodnota náboje
46.	Spravedlivý/á	-
31.	Nespolečenský/á	-
14.	Upřímný/á	-
16.	Vyhýbavý	-
42.	Snaží se vyhýbat konfliktům	-
27.	Empatický/á	-
41.	Individualistický/á	-
12.	Samostatně výkonný/ ne delegující	-

Charakteristiky chování uvedené v tabulce č. 38 nebyly zahrnuty v žádném extrahovaném faktoru, což znamená, že nebyla prokázána statisticky významná obsahová souvislost s žádnými dalšími hodnotami obsaženými v dotazníku.

Z následující tabulky č. 39 Vysvětlení rozptylu dat je možno vyčíst jakou část celkového rozptylu statistických dat vysvětlují jednotlivé faktory. Všech osm faktorů dohromady vysvětluje 47,485 % celkového rozptylu dat bez ohledu na to, zda se jedná o základní nebo rotované řešení. Rotací faktorů dochází pouze k přerozdělení vysvětlené části rozptylu. Kupříkladu třetí faktor, vysvětluje v případě základního řešení 5,778 % celkového rozptylu, po rotaci pak 6,623 % celkového rozptylu. [54]

Tabulka 39 Vysvětlení rozptylu dat (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Vysvětlení rozptylu dat						
Faktor	Základní řešení			Rotované řešení		
	Celkem	Rozptyl %	Kumulativně %	Celkem	Rozptyl %	Kumulativně %
1	7,963	16,589	16,589	6,364	13,259	13,259
2	4,499	9,373	25,962	3,391	7,064	20,323
3	2,774	5,778	31,740	3,179	6,623	26,946
4	2,052	4,276	36,015	2,397	4,993	31,938
5	1,662	3,462	39,477	2,311	4,814	36,752
6	1,468	3,058	42,535	1,864	3,883	40,635
7	1,273	2,651	45,187	1,661	3,460	44,095
8	1,103	2,299	47,485	1,627	3,390	47,485

Hodnota Kaiser-Meyer-Olkinovy míry (KMO) dostatečnosti rozsahu statistického souboru je 0,498 viz. tabulka č. 40. Čím vyšší je hodnota této míry, tím lépe (při nižších hodnotách KMO je počet případů ve statistickém souboru příliš malý pro účely faktorové analýzy). Jemnější členění dle Hutcheson a Sofroniou (1999), je následující: hodnota KMO vyšší než 0,7 je dobrá, vyšší než 0,8 je velmi dobrá a vyšší než 0,9 je vynikající. V našem případě vychází hodnota KMO přijatelná a to 0,498, po zaokrouhlení 0,5. Rozsah našeho souboru je tedy dostatečný, avšak přidání dalších případů by jistě přispělo ke zkvalitnění analýzy.

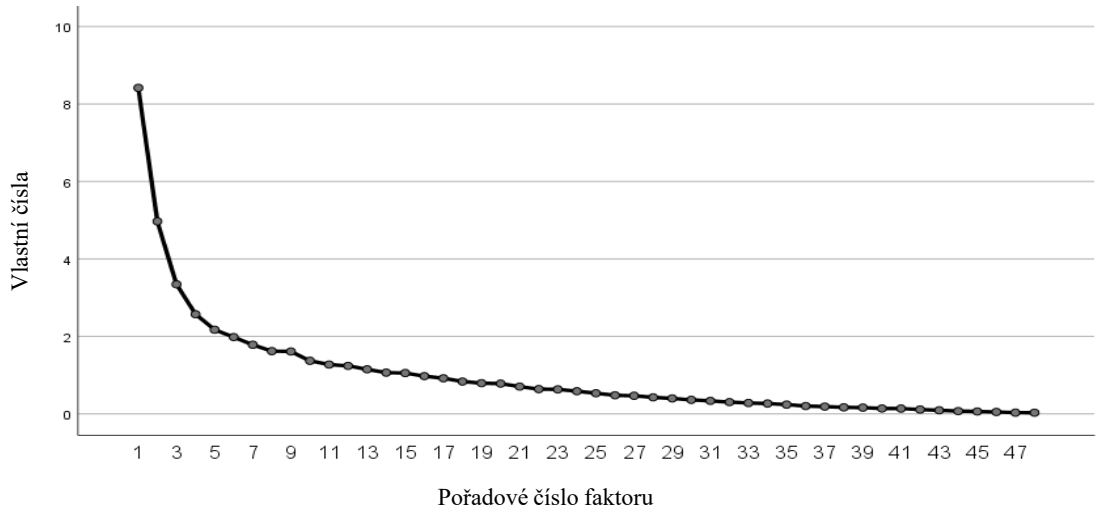
[54] Míru rozptylu vysvětleného určitým faktorem můžeme chápat jako míru důležitost tohoto faktoru v modelu faktorové analýzy. Z tohoto pohledu lze za nejdůležitější považovat první faktor (v základním i rotovaném řešení) (Hendl, 2015).

Pro objektivnější posouzení vhodnosti vstupních statistických dat pro zpracování faktorovou analýzou byl použit Bartlettův test sféricity. P-hodnota tohoto testu je velmi malá (menší než 0,001) – (viz. tabulka č.40 řádek označený P-hodnota)[55]

Tabulka 40 Hodnota Kaiser-Meyer-Olkinovy míry (Zdroj: vlastní zpracování autora)

KMO a Bartlett's Test	Hodnota
Kaiser-Meyer-Olkinova míra dostatečnosti rozsahu statistického souboru	0,498
P hodnota	0,000

Následně byl na základě dat vytvořen Cattelův indexový graf úpatí vlastních čísel[56] viz. obrázek č. 6, pro určení počtu k významných komponent. Tento graf je vytvořen propojením bodů, jejichž souřadnice jsou dány pořadovým číslem daného faktoru a příslušným vlastním číslem odpovídajícím tomuto faktoru. Obecně platí, že čím vyšší je vlastní číslo daného faktoru, tím je daný faktor „důležitější“ v modelu faktorové analýzy. V našem případě bychom podle tohoto kritéria mohli dále pracovat pouze s šesti faktory, jejichž vlastní čísla jsou větší než hodnota 2. [57]



Obrázek 6 Cattelův indexový graf úpatí vlastních čísel (Zdroj: vlastní zpracování autora importované z IBM SPPSS Statistics)

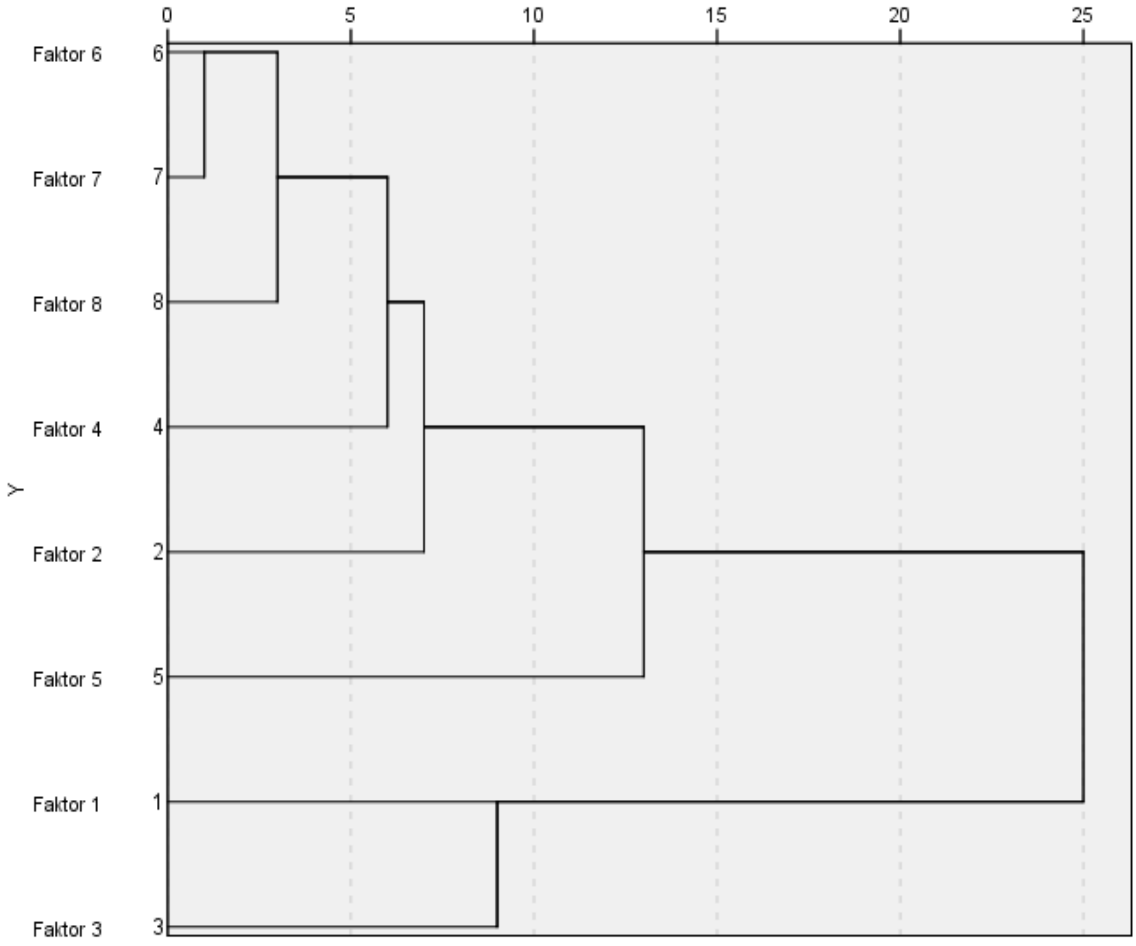
[55] Pro zamítnutí nulové hypotézy Bartlettova testu sféricityje dostatečné, aby tato hodnota byla menší než obvyklá hladina statistické významnosti 0,05.

[56] Běžně nazýván také Screeplot

[57] Úpatí je zlomový bod v grafu, který odděluje významné komponenty od nevýznamných. Nachází se v místě, ve kterém se křivka dostává do rovnoběžné úrovně osy s indexy vlastních čísel. V případě našeho grafu můžeme vidět takové ohybu osmého a devátého faktoru. Z tohoto důvodu se obvykle doporučuje pokusit se o postupnou interpretaci řešení s různými počty faktorů, které se příliš neliší od počtů faktorů doporučovaných výše uvedenými kritérii (Hutcheson a Sofroniou,1999).

Shluková analýza

Na základě dendogramu hierarchické shlukové analýzy[58], je možno seskupit popsané faktory do šesti shluků. Kompletní statistické propočty jsou uvedeny v příloze č. 3. Touto metodou je 8 faktorů identifikovaných v rámci faktorové analýzy definováno v rámci 6 shluků. Faktory 3, 1, 5, 2 a 4 tvoří samostatné shluky, přičemž faktory 8, 7 a 6 je možno sloučit do společného shluku.



Graf 3 Dendogram hierarchické shlukové analýzy. (Zdroj: vlastní zpracování autora importované z IBM SPPSS Statistics)

[58] Dendrogram založený na metodě shlukovacího algoritmu nejvzdálenějšího souseda.

Na základě identifikovaných shluků byly popsány styly vedení, jejichž popis vychází v případě shluku 1 – 5 (které jsou totožné s faktory 1 – 5) z nejvýraznějších položek sytících zmíněné faktory. Shluk 6 byl nazván na základě kombinace položek, které nejvýrazněji sytí faktory 6,7 a 8 viz. tabulka č. 41.

Tabulka 41 Popis identifikovaných shluků (Zdroj: vlastní zpracování autora)

	Zastoupené faktory	**Styl vedení**
Shluk 1	Faktor 1	Týmově orientovaný styl vedení
Shluk 2	Faktor 2	Hostilní styl vedení
Shluk 3	Faktor 3	Charismatický styl vedení
Shluk 4	Faktor 4	Neparticipativní styl vedení
Shluk 5	Faktor 5	Formální styl vedení
Shluk 6	Faktor 6 + 7 + 8	Nekonzultativní styl vedení

První shluk byl nazván jako „týmově orientovaný styl vedení“. Je vytvořen na základě faktoru č. 1 ve kterém dominuje proaktivní vůdčí chování zaměřené na tým. Leader je především stimulující, schopný/á předvídat, efektivní vyjednavač, utvářející tým a koordinátor. Leaderovo chování je zaměřené na utváření týmu a leader podporuje následovníky ke společné produktivní práci. Leader řídí a integruje práci následovníků. Má jasnou představu o budoucnosti a dokáže formulovat atraktivní vizi. Věnuje svůj čas pečlivému plánování a tvorbě opatření kterými dosáhne stanovených cílů. Leader je také dynamický a spojuje své následovníky do funkčních týmů. Tento styl vedení je také charakteristický chováním, při kterém je leader orientovaný na výkon, je perfekcionalista, současně však dokáže být také velmi diplomatický a velkorysý.

Druhý shluk je vytvořen na základě faktoru č. 2, ve kterém dominuje negativně reaktivní chování. Tento shluk byl na základě osobnostních charakteristik, které jej sytí nazván jako „hostilní styl vedení“. Leader je především cynický, myslí si o lidech a událostech jen to nejhorší. Snadno se rozčílí, jeho chování je náladové a často je také vznětlivý. Ve vztahu k druhým je panující a netoleruje odpor. Projevuje se dominantně a egoisticky, při rozhodování má většinou hlavní slovo.

Třetí shluk je vytvořen na základě faktoru č. 3 a byl nazván jako „charismatický styl vedení“. V tomto stylu vedení dominuje rozhodné kooperativní vůdčí chování. Leader, který vede své následovníky tímto stylem vedení má pevnou a silnou vůli, díky které je jeho chování velmi rozhodné. Na své následovníky působí jako nadšenec a nadšení s nimi také dokáže sdílet. Je kooperativní a spolupracuje se svými následovníky ve velmi úzkém kontaktu, přičemž je běžně zapojuje do rozhodování.

Čtvrtý shluk je vytvořen na základě faktoru č. 4 a byl nazván jako „neparticipativní styl vedení“. Tento styl vedení je vnímaný negativně neboť se leader projevuje ve vztahu ke svým následovníkům sebestředně. Při práci konkuruje uvnitř vlastní skupiny a neustále se snaží vynikat nad svými následovníky. Leader také neumí říci “ne” což vede k přijmutí závazků, které není vždy schopný splnit.

Pátý shluk je vytvořen na základě faktoru č. 5, který byl nazván jako „formální styl vedení“. V tomto stylu vedení kterém dominuje zejména byrokratické vůdčí chování. Leader je především ve vztahu ke svým následovníkům nekonformní a chová se tak podle přijatých skupinových norem. Dále je formální a vždy postupuje podle zavedených pravidel a předpisů a čímž na své následovníky působí jako leader který je byrokratický.

Poslední šestý shluk je vytvořen kombinací faktorů 6, 7 a 8. V tomto shluku dominuje nekonzultativní vůdčí chování a byl proto nazván jako „nekonzultativní styl vedení“. Leader je především nekonzultativní ke všem pracovním oblastem a rozhoduje bez jakékoliv porady s následovníky. Svým nerovnostářským chováním dává jasně najevo, že si lidé nejsou rovni. Zadržuje před svými následovníky informace a projevuje se tak tajnůstkářsky. Ke svým následovníkům se chová panovačně a dává najevo svoji samostatnost a nezávislost na ostatních.

Na základě identifikovaných stylů vedení je dále realizováno porovnání jejich současného a žádoucího uplatnění v rámci vedení středně velkých průmyslových podniků v jihomoravském kraji (viz. graf č. 4 a tabulka č. 42). Identifikace stylů vedení umožňuje v dalším textu zodpovědět výzkumnou otázku č. 4 zaměřenou na to jaký styl vedení je žádoucí. Popis rozdílu mezi aktuální a žádoucí situací následně představuje prostor pro analýzu oblastí ve kterých leadeři mohou rozvíjet svůj potenciál.

VO 4. Jaký styl vedení je žádoucí ve středně velkých průmyslových podnicích etablovaných v České republice

Na základě odpovědí respondentů je nejvíce žádoucí především týmově orientovaný styl vedení. V rámci týmově orientovaného stylu vedení leader stimuluje ostatní, aby pracovali společně a aby se snažili nad rámec jejich běžného výkonu. Dokáže úspěšně odhadnout budoucí požadavky. Umí účinně jednat a umí s ostatními uzavírat dohody za nejvýhodnějších podmínek. Má schopnost přimět následovníky k tomu, aby pracovali společně, řídit a integrovat jejich práci. Tento styl vedení je již v současné době uplatňován na poměrně vysoké úrovni (m=5,01) nicméně pro následovníky by bylo žádoucí, pokud by tento styl vedení byl uplatněn v ještě větší míře (m=5,72, dif 0,72).

Tabulka 42 Identifikované styly vedení. Porovnání žádoucí a aktuální situace vedení středně velkých průmyslových podniků. (Zdroj: Vlastní zpracování autora)

Styl vedení	Žádoucí situace	Aktuální situace	Rozdíl
Týmově orientovaný styl vedení	5,72	5,01	0,72
Formální styl vedení	4,91	4,74	0,17
Charismatický styl vedení	3,89	3,33	0,56
Neparticipativní styl vedení	2,97	3,01	-0,04
Nekonzultativní styl vedení	1,4	1,63	-0,23
Hostilní styl vedení	0,14	0,52	-0,38

Následně je žádoucí formální styl vedení (m=4,91), definovaný především dodržováním pravidel, předpisů a přijatých skupinových norem. Také tento styl vedení by měl být uplatňován v mírně větší míře než v současné době (m=4,74, dif=0,17).

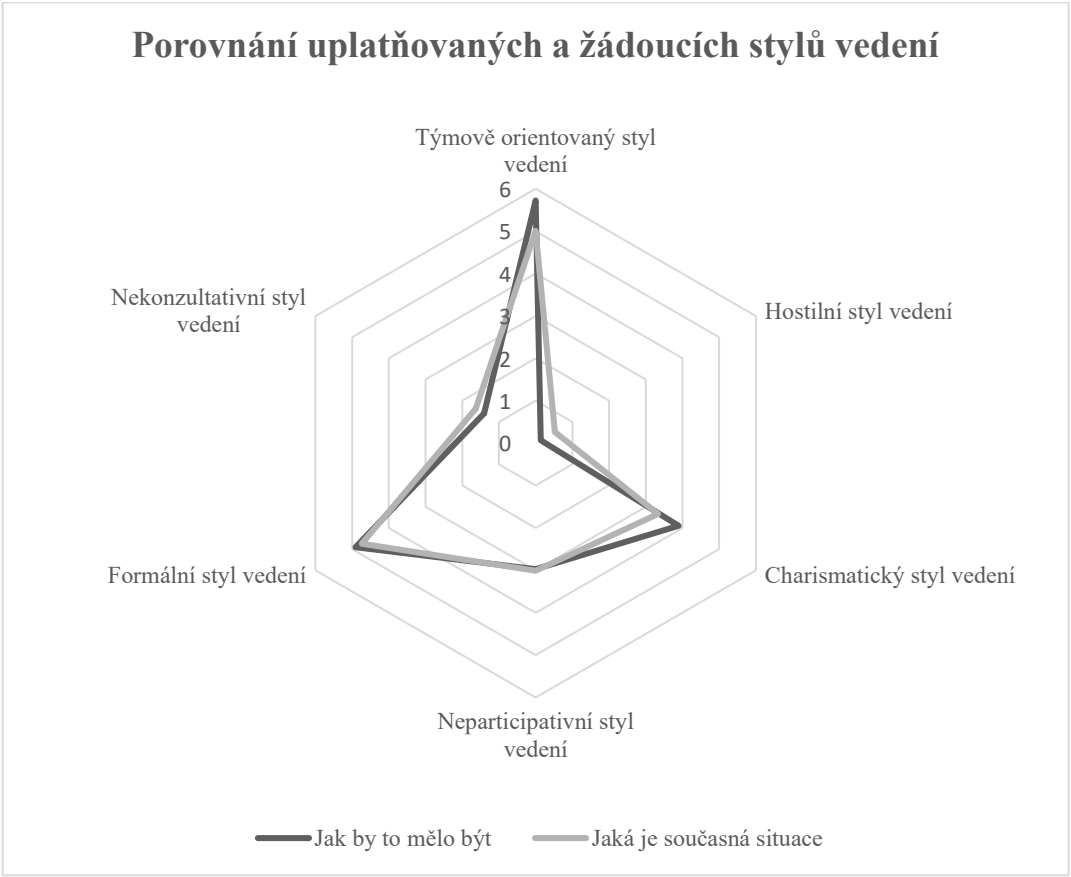
Charismatický styl vedení vymezuje chování leadera pevnou vůlí a rozhodností, schopnost projevovat a poskytovat silné pozitivní emoce, být „nadšenec“ a chování, při kterém leader zahrnuje do svých aktivit ostatní, současně s nimi ochotně spolupracuje a stará se blaho celého týmu. V současné době je tento styl vedení hodnocený hodnotou (m=3,33), přičemž následovníci uvádějí, že by pro ně bylo žádoucí, pokud by i tento styl vedení byl uplatňován v ještě větší míře (m=3,89, dif=0,56).

Zbývající tři styly vedení je možno vnímat jako styly vedení, které působí na následovníky negativně a u kterých by bylo žádoucí, pokud by se na jejich základě leadeři

projevovali méně. Je to především neparticipativní styl vedení, který je v současné době aplikován v relativně velké míře (m=3,01). Tento styl vedení je charakteristický tím, že se leader stále snaží vynikat nad ostatními členy skupiny, má tendenci nic neodmítnout i přesto, že to nemůže splnit, „neumí říci ne“ a klade velký důraz na osobní jistoty namísto potřeb vedené skupiny. Následovníci by uvítali, pokud by tento styl vedení byl aplikován v menší míře (m=2,97, dif=0,04).

Nekonzultativní styl vedení je v současné době aplikován v poměrně malé míře (m=1,63) leader se neradí s ostatními, před tím, než začne plánovat a konat. Velitelsky sděluje následovníkům, co je potřeba vykonat. Věří, že ne všichni lidé jsou si rovni a jenom někteří by měli mít stejná práva a privilegia. Následovníci by uvítali, pokud by tento styl vedení byl aplikován v menší míře (m=1,4, dif=0,23)

Nejméně žádoucí je hostilní styl vedení. Tento styl vedení je v současné době velmi málo uplatňovaný (m=0,52). Leader má tendenci myslet si o lidech i událostech to nejhorší, být cynický vznětlivý, netrpělivý a náladový. Leader má hlavní slovo a netoleruje odpor nebo dotazy, uděluje rozkazy a snaží se ostatní ovládat.



Graf 4 Porovnání uplatňovaných a žádoucích stylů vedení. (Zdroj: vlastní zpracování autora)

4.3.3 Testování statistických hypotéz ve vztahu ke spokojenosti následovníků

Testování statistických hypotéz bylo realizováno za účelem zodpovězení výzkumné otázky č. 5 „Které charakteristiky chování mají vliv na meziroční spokojenost následovníků“. Tato otázka je kladena na základě již dříve uvedeného předpokladu, že uplatnění žádoucích charakteristik chování resp. stylu vedení, který je žádoucí vede k větší spokojenosti následovníků. Pro zodpovězení výzkumné otázky č. 5 byla testována míra závislosti vlivu 48 zkoumaných proměnných tj. charakteristik chování leadera na meziroční spokojenost následovníků.

Na základě odpovědí respondentů (následovníků) vztahujících se k vnímání aktuálního chování jejich leaderů a míry jejich meziroční spokojenosti byla analyzována míra závislosti současného chování leaderů na spokojenosti následovníků. V následujícím textu je dále podrobně popsána závislost mezi uvedenými charakteristikami chování a spokojeností následovníků, které byly testovány na 95% hladině významnosti (kompletní výsledky testování hypotéz jsou přiloženy v příloze č. 11).

Hypotéza byla stanovena univerzálně pro všechny charakteristiky. V rámci každé charakteristiky chování se v hypotéze změnilo klíčové slovo definované danou proměnou zastoupenou odpovídající charakteristikou chování.

H0=Neexistuje závislost mezi „danou charakteristikou chování leadera“ (1-48) a spokojeností následovníků

H1= Spokojenost následovníka je závislá na „dané charakteristice chování leadera“

V tabulce č. 43 je zobrazeno top 10 charakteristik, které vykazovaly nejvyšší míru závislosti na spokojenosti následovníků v rámci korelační matice (kompletní korelační matice je uvedena v příloze dizertační práce viz. příloha č. 10). Chování je seřazeno na základě hodnoty Spearmanova korelačního koeficientu. V uvedené tabulce vidíme že míra Spearmanova korelačního koeficientu se u deseti nejsilněji korelujících charakteristik chování pohybuje v rozmezí od r_s=0,298 do r_s=0,415. Závislost spokojenosti na uvedené charakteristice chování však můžeme potvrdit pouze v případě chování které je stimulující (r_s=0,415), týmově orientované (r_s=0,399) a když se leader chová jako efektivní vyjednavač (r_s=0,337). V případě sedmi testovaných charakteristik, ačkoliv vykazují určitou míru závislosti na spokojenosti byl porušen předpoklad Chí kvadrát testu. Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ je jejich P-hodnota větší než 0,05. Zamítáme hypotézu H1 o existenci závislosti mezi spokojeností následovníka a charakteristikou chování jeho leadera a přijímáme nulovou hypotézu H0.

Tabulka 43 Top 10 charakteristik, které vykazovaly nejvyšší míru závislosti na spokojenosti následovníků (Zdroj: vlastní zpracování autora)

-	**Spearmanův koeficient korelace**	**Předpoklad Pearsonova Chí kvadrát testu**
	Spokojenost	-
Spokojenost	1,000	-
23. Stimulující	**0,415**	**Splněn**
46. Spravedlivý/á	0,404	Porušen
3. Týmově orientovaný	**0,399**	**Splněn**
11. Velkorysý/á	0,385	Porušen
30. Důvěryhodný/á	0,376	Porušen
33. Orientovaný na budoucnost	0,350	Porušen
35. Kooperativní	0,350	Porušen
26. Efektivní vyjednavač	**0,337**	**Splněn**
39. Dynamický/á	0,325	Porušen
24. Perfekcionalista	0,298	Porušen

Na základě statistické analýzy bylo zjištěno, že celkem 12 testovaných hypotéz splňuje podmínku pro přijetí alternativní hypotézy H1. Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, je jejich P-hodnota menší než 0,05. Zamítáme v tomto případě nulovou hypotézu o neexistenci závislosti mezi spokojeností následovníka a charakteristikou chování jeho leadera a přijímáme alternativní hypotézu H1. Chování leaderů, které má statisticky významný vliv na spokojenost následovníků je uvedeno v tabulce č. 44. Jedná se o chování při kterém je leader stimulující (r_s=0,414, p=0), týmově orientovaný (r_s=0,399, p=0,008), efektivní vyjednavač (r_s=0,337, p=0,010), dynamický (r_s=0,325, p=0), perfekcionalista (r_s=0,298, p=0), nadšenec (r_s=0,285, p=0,016), integrující (r_s=0,271, p=0,017), koordinátor (r_s=0,240, p=0,007) a byrokratický (r_s=0,036, p= 0,015). Na posledních třech řádcích je uvedeno chování které má záporný koeficient korelace ve vztahu ke spokojenosti. Jedná se tedy o závislost nepřímou pro chování které je vyhýbavé (r_s=-0,279, p=0,027), individuálně orientované (r_s=-0,316, p=0,047) a tajnůstkářské (r_s=-0,345, p=0,029).

Tabulka 44 Chování leaderů, které má statisticky významný vliv na spokojenost následovníků (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Charakteristiky chování	Spearmanův koeficient korelace	P-hodnota	Přijetí hypotézy
Stimulující	0,415	0,000	H1
Týmově orientovaný/á	0,399	0,008	H1
Efektivní vyjednavač	0,337	0,010	H1
Dynamický/á	0,325	0,000	H1
Perfekcionalista	0,298	0,000	H1
Nadšenec	0,285	0,016	H1
Integrující	0,271	0,017	H1
Koordinátor	0,240	0,007	H1
Byrokratický/á	0,036	0,015	H1
Vyhýbavý	-0,279	0,027	H1
Individuálně orientovaný	-0,316	0,047	H1
Tajnůstkářský/á	-0,345	0,029	H1

V případě jedenácti testovaných hypotéz byla splněna podmínka pro přijetí nulové hypotézy. Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ je jejich P-hodnota větší než 0,05. Zamítáme hypotézu H1 o existenci závislosti mezi spokojeností následovníka a charakteristikou chování jeho leadera a přijímáme nulovou hypotézu H0. Chování leaderů, které nemá statisticky významný vliv na spokojenost následovníků, dle realizovaného výzkumu je uvedeno v následující tabulce č. 45.

Tabulka 45 Chování leaderů, které nemá statisticky významný vliv na spokojenost následovníků (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Osobnostní charakteristiky	**Spearmanův koeficient korelace**	**P-hodnota**	**Přijetí hypotézy**
Konzultativní	0,174	0,129	H0
Samostatně výkonný/ ne delegující	0,050	0,585	H0
Jedinečný/á	0,021	0,817	H0
Autonomní	0,012	0,703	H0
Individualistický/á	-0,028	0,993	H0
Snaží se vyhýbat konfliktům	-0,068	0,915	H0
Neumí říci “ne”	-0,097	0,378	H0
Ne participativní	-0,194	0,172	H0
Dominantní	-0,197	0,185	H0
Panovačný/á	-0,223	0,122	H0
Není rovnostářský/á	-0,226	0,061	H0
Konkuruje uvnitř vlastní skupiny	-0,268	0,119	H0

V případě 24 testovaných hypotéz byl porušen předpoklad Pearsonova Chí-kvadrát testu[59] . Na základě výsledků testování zmíněných hypotéz, není možno činit závěry o statistické závislosti dané charakteristiky chování leadera na spokojenost následovníků viz. tabulka č. 46.

Tabulka 46 Chování leaderů, při jejichž testování byl porušen předpoklad Pearsonova Chí kvadrát testu (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Osobnostní charakteristiky	Spearmanův koeficient korelace	P-hodnota	Přijetí hypotézy
Spravedlivý/á	0,404	0,001	H1
Velkorysý/á	0,385	0,002	H1
Důvěryhodný/á	0,376	0,006	H1
Orientovaný/á na budoucnost	0,350	0,000	H1
Kooperativní	0,350	0,032	H1
Vizionář	0,292	0,016	H1
Schopný/á předvídat	0,287	0,058	H0
Diplomatický/á	0,251	0,032	H1
Upřímný/á	0,247	0,012	H1
Formální	0,231	0,090	H0
Se silnou vůlí	0,193	0,013	H1
Empatický/á	0,187	0,089	H0
Utvářející tým	0,184	0,207	H0
Trpělivý/á	0,158	0,313	H0
Nekonformní	0,127	0,072	H0
Orientovaný/á na výkon	0,117	0,095	H0
Administrátor	0,108	0,081	H0
Vznětlivý/á	-0,188	0,034	H1
Panující	-0,200	0,125	H0
Cynický/á	-0,216	0,111	H0
Protřelý/lstivý	-0,241	0,004	H1
Egoistický/á	-0,265	0,087	H0
Nepřímý/á	-0,291	0,002	H1
Nespolečenský/á	-0,438	0,529	H0

[59] alespoň 80 % buněk kontingenční tabulky má očekávanou četnost větší než 5 a všechny buňky tabulky (tedy 100 % buněk) mají očekávanou četnost větší než 2. Tento předpoklad souvisí s asymptotickými vlastnostmi statistiky a je to tedy stejně důležitý předpoklad jako např. předpoklad normality pozorovaných hodnot v případě skupiny testů (Hendl, 2015).

4.3.4 Závěr kvantitativní části primárního výzkumu

Prostřednictvím deskriptivních statistik bylo analyzováno sebehodnocení osobnostních charakteristik a chování leaderů a porovnáno s hodnocením jejich následovníky, kteří leadera hodnotili ve dvou rovinách, tj. jak se chová nyní a jaký způsob chování je ve zkoumaném prostředí žádoucí. Výsledkem je zjištění, že leader by měl být důvěryhodný, spravedlivý, týmově orientovaný, diplomatický a kooperativní. Oproti současné situaci by následovníci především uvítali, pokud by chování leaderů bylo více týmově orientované a zaměřené na utváření týmu.

Na základě popisných statistik byla částečně zodpovězena výzkumná otázka č. 3 a částečně výzkumná otázka č. 4.

VO 3. Které kompetence a jejich složky jsou klíčové pro leadery středně velkých průmyslových podniků?

Na základě sebehodnocení leaderů byly identifikované především tyto složky chování: Leadeři považují za klíčové charakteristiky chování, které musí v rámci své pozice ovládat schopnost být důvěryhodný (m=6,12), spravedlivý (m=6,09), týmově orientovaný (m= 6,03), kooperativní (m=5,96) a orientovaný na výkon (m=5,89). Musí být také orientovaní na budoucnost (m=5,72), dobří koordinátoři (m=5,65), být upřímní (m=5,60), dokázat vytvořit vizi budoucnosti, být vizionáři (m=5,57) a v neposlední řadě také být velkorysý (m=5,53).

VO 4. Jaký styl vedení je žádoucí ve středně velkých průmyslových podnicích etablovaných v České republice

Tato výzkumná otázka byla částečně zodpovězena na základě odpovědí následovníků (viz. tabulka č. 29 uvedená výše). V rámci deskriptivních statistik byly identifikovány pouze charakteristiky chování, nikoliv samotné styly vedení. Leader by měl být důvěryhodný, spravedlivý, týmově orientovaný, diplomatický a kooperativní. Oproti současné situaci by následovníci především uvítali, pokud by chování leaderů bylo více týmově orientované a zaměřené na utváření týmu.

Interpretací dat získaných kvantitativní výzkumnou metodikou bylo dosaženo Identifikace žádoucího stylu vedení středně velkého průmyslového podniku, čímž byla zodpovězena výzkumná otázka č. 4 (VO4) a naplněn dílčí výzkumný cíl č. 3 (DVC3). Výzkumná otázka č. 4 (VO4) byla plně zodpovězena na základě uplatněných metod faktorové a shlukové analýzy, přičemž bylo identifikováno a popsáno celkem 6 stylů vedení, které reprezentují kompetenční oblasti zastoupené zkoumanými charakteristikami chování.

Na základě odpovědí respondentů je nejvíce žádoucí týmově orientovaný styl vedení. Leader uplatňující tento styl vedení je především stimulující, schopný/á předvídat, efektivní vyjednavač, utvářející tým a koordinátor. Leaderovo chování je zaměřené na utváření týmu a podporuje následovníky ke společné produktivní práci. Leader řídí a integruje práci následovníků. Má jasnou představu o budoucnosti a dokáže formulovat atraktivní vizi. Leader věnuje svůj čas pečlivému plánování a tvorbě opatření kterými dosáhne stanovených cílů. Současně je také dynamický a spojuje své následovníky do funkčních týmů. Tento styl vedení je také charakteristický chováním, při kterém je leader orientovaný na výkon, je perfekcionalista, současně však dokáže být také velmi diplomatický a velkorysý.

Následně je žádoucí formální styl vedení ve kterém dominuje zejména byrokratické vůdčí chování. Leader je především ve vztahu ke svým následovníkům nekonformní a chová se tak podle přijatých skupinových norem. Dále je formální a vždy postupuje podle zavedených pravidel a předpisů.

Poslední třetí v pořadí žádoucí styl je charismatický styl vedení. Leader, který vede své následovníky tímto stylem vedení má pevnou a silnou vůli, díky které je jeho chování velmi rozhodné. Na své následovníky působí jako nadšenec a nadšení s nimi také dokáže sdílet. Je kooperativní a spolupracuje se svými následovníky ve velmi úzkém kontaktu, přičemž je běžně zapojuje do rozhodování.

Naopak negativně je vnímán styl neparticipativní, při kterém se leader projevuje ve vztahu ke svým následovníkům velmi sebestředně. Při práci konkuruje uvnitř vlastní skupiny a neustále se snaží vynikat nad svými následovníky. Dále nekonzultativní styl v rámci kterého dává leader svým nerovnostářským chováním jasně najevo, že si lidé nejsou rovni. Zadržuje před svými následovníky informace a projevuje se tak tajnůstkářsky. Ke svým následovníkům se chová panovačně a dává najevo svoji

samostatnost a nezávislost na ostatních. Jako poslední je mezi negativně vnímanými styly vedení identifikován a popsat hostilní styl vedení. Při tomto stylu vedení je leader především cynický, myslí si o lidech a událostech jen to nejhorší. Snadno se rozčílí, jeho chování je náladové a často je také vznětlivý. Ve vztahu k druhým je panující a netoleruje odpor. Projevuje se dominantně a egoisticky.

Prostřednictvím testování statistických hypotéz byla zodpovězena výzkumná otázka č. 5.

VO 5. Které charakteristiky chování leaderů mají vliv na meziroční spokojenost následovníků

Bylo identifikováno celkem devět charakteristik chování s kladným Spearmanovým koeficientem korelace, které mají pozitivní vliv na spokojenost následovníků. Jsou to charakteristiky chování leadera obsažené v následujícím výčtu. Leader je stimulující, týmově orientovaný, efektivní vyjednavač, dynamický/á, perfekcionalista, nadšenec, integrující, koordinátor, byrokratický (viz. tabulka č. 44). Současně byly také identifikovány tři charakteristiky chování se záporným Spearmanovým koeficientem korelace, které mají negativní vliv na spokojenost následovníků. Jedná se o tyto charakteristiky chování leadera: vyhýbavý, individuálně orientovaný, tajnůstkářský (viz. tabulka č. 44).

4.4 INTERPRETACE KVALITATIVNÍHO DOTAZOVÁNÍ

V závěrečné třetí fázi primárního výzkumu bude pro hlubší pochopení zkoumané problematiky realizováno kvalitativní dotazníkové šetření. Leadeři budou tázáni na otevřené otázky reflektující jejich přístup k řízení a chápání pojmu leadership za účelem empirického ověření analýzy sekundárního výzkumu. Dále budou tázáni na jejich vnímání charakteristik úspěšného leadera a jaké kompetence jsou důležité pro zvládnutí vedoucí pozice. Na základě analýzy odpovědí leaderů je očekáváno ověření validity výsledků zjištěných v rámci kvantitativního výzkumu.

Cíl kvalitativní fáze primárního výzkumu

Cílem je ověření a hlubší pochopení zkoumaného tématu tj. faktorů ovlivňujících úspěšnost lídra prostřednictvím 4 otevřených otázek:

1. Popište prosím Vaši filosofii k řízení/přístup k řízení.
2. Můžete prosím stručně popsat, jak chápete pojem „leadership“?
3. Co podle Vás charakterizuje úspěšného leadera? A úspěšný leadership? Jak byste naopak charakterizoval/a špatného/neúspěšného leadera a špatný/neúspěšný leadership?
4. Můžete prosím uvést, jaké zkušenosti a kompetence vidíte jako důležité pro úspěšné zvládnutí vedoucí pozice ve vaší firmě?

Zjišťované skutečnosti byly zformulovány do jednoduchých otázek a pro usnadnění následné interpretace a srozumitelnosti byly zakódovány: viz. tabulka č. 47.

Tabulka 47 Zjišťované skutečnosti a kódování obsahu

Kódy	Zjišťované skutečnosti
A	Jaký přístup k řízení vyznávají leadeři?
B	Jak leadeři chápou pojem leadership?
C	Co podle leaderů charakterizuje úspěšného leadera a úspěšný leadership? Jak naopak charakterizují neúspěšného leadera a neúspěšný leadership?
D	Jaké zkušenosti a kompetence jsou podle leaderů důležité pro úspěšné zvládnutí vedoucí pozice?

Následně byly odpovědi leaderů podrobeny analýze a syntéze. Výsledky byly pro přehlednost zpracovány do následující tabulky č. 48.

Tabulka 48 Výstupy obsahové analýzy

Zjišťovaná skutečnost	Výstupy
A	• Leadeři v největší míře 20 z 75 zmiňují jako svoji filosofii v rámci výkonu své vedoucí funkce orientaci na výsledky a dosahování cílů • Na druhém místě 15 z 75 byla nejčastěji zmíněna orientace na delegování důvěru a motivaci následovníků • Třetí nejčastěji zmiňovaný je lidský přístup a orientace na spokojenost následovníků a dobré vztahy na pracovišti 10 u 77 • V rámci dalších přístupů k přístupu k řízení byla zmíněna zejména kooperace a týmová spolupráce, konzultativní styl a otevřená komunikace.
B	• V převážné většině 49 z 77 se leadeři shodují, že se jedná o vedení lidí, přičemž leader posunuje skupinu lidí určitým směrem. • Táhnout za jeden provaz a starat se o členy týmu vnímá jako vysvětlení pojmu leadership celkem devět leaderů z 77. • Poslední skupina leaderů, která se výrazněji shoduje na vnímání pojmu leadership zmiňuje jako klíčové, aby leader šel příkladem a byl vzorem pro ostatní 7 z 77.
C	• V největší míře 16 z 77 se v této otázce leadeři shodují na schopnosti dosahovat výsledků a stanovených cílů, jako klíčové charakteristice úspěšného leadera. • Na druhém místě je jako předpoklad úspěšného leadershipu uváděna schopnost motivovat následovníky 12 z 77. • Třetí nejčastěji zmiňovanou charakteristikou je přirozená autorita a respekt leadera 11 z 77. • V rámci dalších charakteristik úspěšného leadera byla zmíněna zejména důvěryhodnost, rozhodnost, vize do budoucna a empatie • Velké množství vedoucích pracovníků se shodovalo na tom, že neúspěšný leadership zastupují přesně opačné charakteristiky, než které uváděli u úspěšného leadershipu
D	• Největší množství leaderů 26 z 77 uvádí jako zcela zásadní tvrdé dovednosti. Především znalost provozu, prostředí a hluboké odborné znalosti v oblasti působení podniku. • Měkké dovednosti jsou v odpovědích leaderů reprezentovány zejména komunikací, naslouchánim, vyjednáváním a uměním jednat s lidmi 18 z 77. • Jako další výraznou klíčovou kompetenci uvádějí leadeři schopnost motivovat následovníky 10 z 77).

Zdroj: vlastní zpracování

Následující text předkládá jednotlivé zjišťované skutečnosti včetně odpovědí respondentů, kteří se vyjádřili explicitně v rámci zkoumaného tématu (pro potřeby interpretace jsou témata kódována velkými písmeny A,B,C,D) doplněné o četnostní analýzu ústředních myšlenek, příp. klíčových slov.

4.4.1 Transkripce přístupů k řízení vyznávaného leadery (kód A)

Leadeři v největší míře zmiňují jako svoji filosofii v rámci výkonu své vedoucí funkce orientaci na výsledky a dosahování cílů (n=20).

Leader 9 popisuje hlavní myšlenku svého přístupu k řízení následovně „*Hlavní myšlenka: Znát cíl a každým krokem k němu směřovat*. Tuto myšlenku dále rozvíjí slovy *„Podrobněji vysvětlit cíl, definovat způsob dosažení cíle a přesvědčit všechny zúčastněné k efektivní práci směřující k danému cíli. Následně realizovat dosažení cíle - organizovat, kontrolovat, vyhodnocovat,..“*. Leader 39 komentuje svůj přístup k řízení následujícím výčtem který dle něj musí leader znát *„Řízení - znamená : znát cíl + znát lidi + znát procesy“*. Leader 40 klade v rámci své filosofie řízení důraz na stanovení cílů a průběžnou kontrolu *„Mít jasné předem stanovené cíle, zadávat jasné instrukce k realizaci, projednávat úkoly s odpovědnými pracovníky a provádět průběžnou kontrolu splnění jednotlivých úkolů.“*

Na druhém místě byla nejčastěji zmíněna orientace na delegování důvěru a motivaci následovníků (n=15).

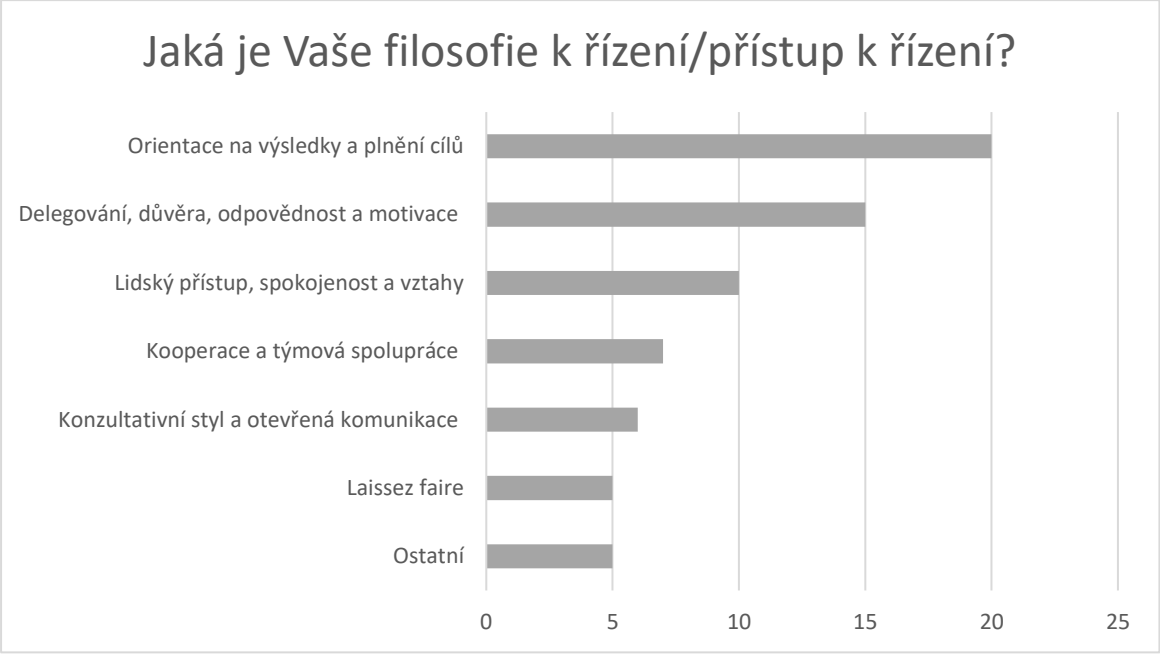
Leader 19 uvádí na prvním místě svoji filosofii formou delegování *„Předat co nejvíce pravomocí a odpovědností následovníkům a dohlížet na plnění úkolů. Snaha o spojování kolegů do týmu. Při řešení problémů snaha o nalezení vyhovujícího kompromisu.“* Leader 75 doplňuje svým úhlem pohledu důležitost následovníky motivovat, inspirovat a podporovat a uvádí *„Jít ostatním příkladem a motivovat je k jejich práci. Připravit jim k ní vhodné podmínky a prostředky a být jim podporou a partnerem.“*

Třetí nejčastěji zmiňovaný je lidský přístup a orientace na spokojenost následovníků a dobré vztahy na pracovišti (n=10).

Krátké odpovědi shrnující uvedený přístup zmiňuje leader 64 *„Spokojnosť a vzťahy teamu na prvom mieste.“* a také leader 18 *„Vše je jen o lidech.“* Důležitost spokojeného

kolektivu zdůrazňuje ve své odpovědi leader 25 *„Snažím se, aby kolektiv měl pocit, že pokud se firmě bude dařit, budou spokojeni i zaměstnanci.“*

V rámci dalších přístupů, můžeme zpozorovat také přístup laissez faire (n=5), který svými slovy výstižně v rámci svého přístupu k řízení uvádí Leader 45 *„Pokud vše funguje dle potřeb, nechávám velmi otevřený přístup řízení. Následovníci jsou pak spíše nezávislé jednotky, které vědí, co mají dělat. Má role začíná až v případě složitějších, či ne každodenních problémů, kdy se následovníci obrací na mne, a já beru na sebe zodpovědnost.“*



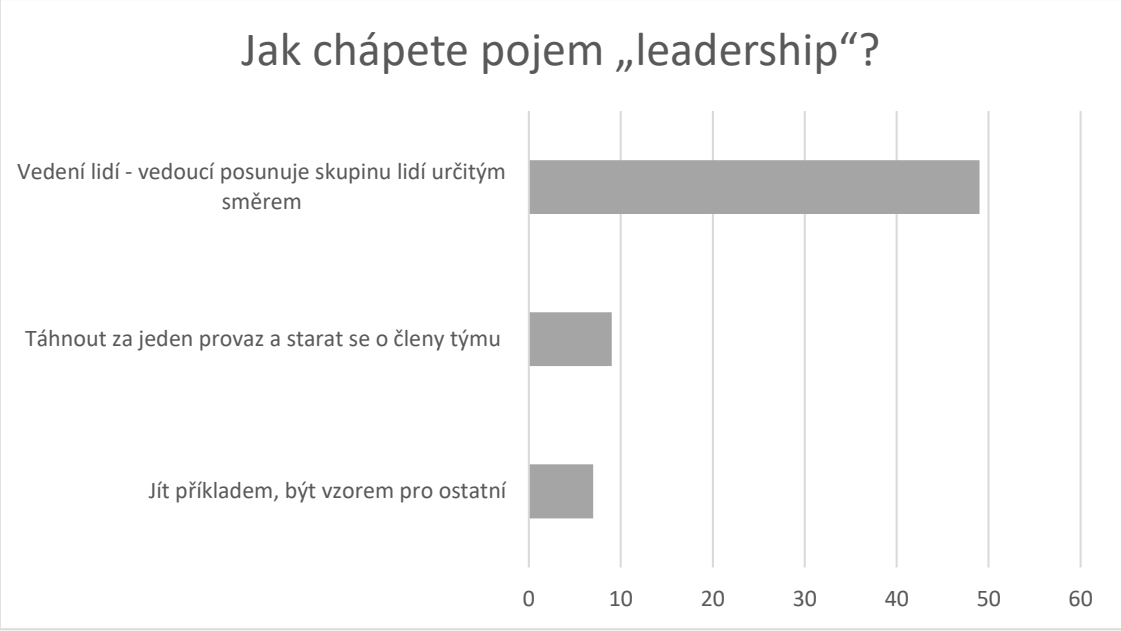
Graf 5 Jaká je Vaše filosofie k řízení? (Zdroj: vlastní zpracování autora)

4.4.2 Transkripce chápání pojmu leadership (kód B)

Druhá otázka byla zaměřena na popis, jakým způsobem vnímají leadeři termín leadership. V převážné většině (n=49) se shodují, že se jedná o vedení lidí, přičemž leader posunuje skupinu lidí určitým směrem. Jak uvádí leader 34 *„Vedení lidí, určování směru aktivit na základě strategie firmy, podpora spolupráce v oddělení i mezi odděleními.“* Pokud je diskutován posun následovníků určitým směrem je tím myšleno směrem ke splnění stanovených cílů jak uvádí např. leader 40 *„Vedení (firmy, oddělení, skupiny) s jasně danými cíli (ne sny), které dává jasné instrukce k realizaci, projednává úkoly s*

odpovědnými pracovníky a provádí průběžnou kontrolu provedených úkolů.“ a také leader 45 *„Vedení lidí, kolektivu k nějakému cíli, či cílům. V našem případě ekonomického oddělení vedení každodenní agendy + obhájení si naší práce při případných kontrolách a auditech.“* Důležitost týmového přístupu, táhnout za jeden provaz a starat se o členy týmu vnímá jako vysvětlení pojmu leadership celkem devět leaderů (n=9). Konkrétně leader 73 popisuje tento přístup svými slovy *„Jako pomoc svěřeným lidem nejenom tahat za jeden provaz, ale i stejným směrem a potřebnou silou.“* Také leader 29 chápe pojem leadership v tomto pojetí a komentuje jednou větou že se jedná o to *„Vypíchnout na každém jedinci to dobré a využít toho pro dobro celku.“*

Poslední skupina leaderů, která se výrazněji shoduje na vnímání pojmu leadership zmiňuje jako klíčové, aby leader šel příkladem a byl vzorem pro ostatní (n=7). Leader 5 komentuje své pochopení pojmu leadership tak že leader musí „*Jít ostatním příkladem a motivovat, určovat směřování firmy, snaha být nejlepší, zároveň to vše dělat s nadhledem a určitou lehkostí - jakoby "bezstarostně.*" Leader 35 se svojí odpovědí také zapadá do této subkategorie, přičemž klade důraz především na inspirativní jednání leadera, který musí být *„Schopnost vyvolat v lidech ty nejlepší výkony, a to jak použitím manažerských technik, tak vlastním příkladem.“*



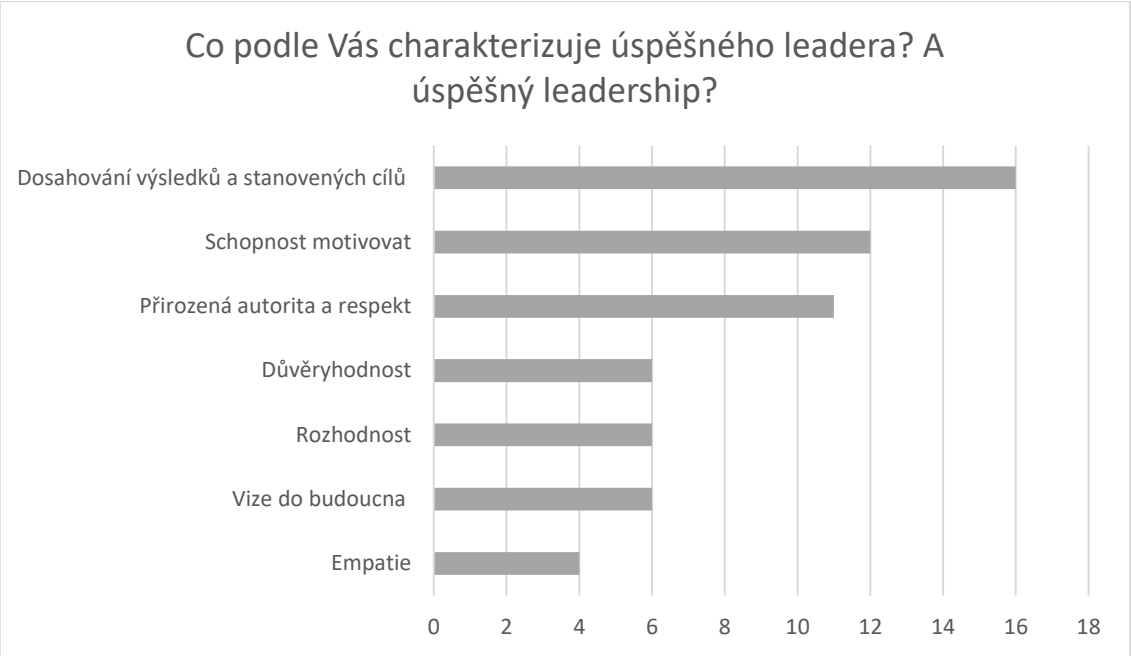
Graf 6 Jak chápete pojem leadership? (Zdroj: vlastní zpracování autora)

4.4.3 Transkripce charakteristik úspěšného leadera (kód C)

Třetí otázka byla zaměřena na popis charakteristik a chování, které na základě názoru vedoucích pracovníků charakterizují úspěšného leadera a úspěšný leadership. V největší míře (n=16) se v této otázce vedoucí pracovníci shodují na schopnosti dosahovat výsledků a stanovených cílů, jako klíčové charakteristice úspěšného leadera. Leader 3 uvádí že úspěšný leadership představují „*dosahované výsledky pracovního týmu a jeho efektivní vedení.“* Leader 45 komentuje tuto otázku slovy *„Dle mého názoru je úspěšný leader ten, který splní svou práci a práci svých lidí v požadovaném čase a kvalitě bez zbytečných ekonomických a jiných nákladů.“*. Výčet reprezentativních odpovědí je uzavřen jednomyslnou vetou „*Výsledky mluví za vše.“*

Na druhém místě je jako předpoklad úspěšného leadershipu uváděna schopnost motivovat následovníky (n=12). Leader 62 uvádí výčet charakteristik a popisuje jimi úspěšného leadera který *„Je spolehlivý, důvěryhodný, respektovaný a umí prodat/obhájit výsledek i akceptovat porážku. Postaví se za své lidi, když je potřeba umí motivovat, a hlavně přiznat a popsat problém, pokud nastane.* Výčet následně uzavírá shrnutím, že úspěšný leader „ *Je dirigent i pracant, tahoun, dráb i kat ale zároveň chápe, že to není jen "On/Ona",,* Leader 75 také zdůrazňuje důležitost motivace a osobního příkladu pro úspěšný leadership a dodává že úspěšný leader musí být *„Silná osobnost s přiměřenou dávkou empatie a schopností motivovat a jít příkladem.“*

Třetí nejčastěji zmiňovanou charakteristikou je přirozená autorita a respekt leadera (n=11). Leader 28 popisuje úspěšného leadera jako člověka který je *„Vážený člověk, moudrý, spravedlivý, důsledný, a přitom stojící nohama na zemi. Takový, který vede k tvorbě nejen individuálních, ale společenských hodnot.“* A doplňuje svůj názor o krátkodobý a dlouhodobý úhel pohledu *„Z krátkodobého pohledu může být i špatný leader velmi úspěšný, milý člověk, v dlouhodobém však negativní vlastnosti leadera vždy vyplavou na povrch a zásadně ovlivní své okolí.“* Leader 51 již přímo zdůrazňuje přirozenou autoritu na prvním místě jako předpoklad pro úspěšnost leadera „*Úspěšný leader - přirozená autorita, konzistentní chování, jasná vize.“* Leader 39 také uvádí přirozenou autoritu jako předpoklad leaderovy úspěšnosti současně s respektovaností a důvěryhodností *„Úspěšný leader je respektovaný, důvěryhodný s přirozenou autoritou se znalostí procesů a firemních cílů.“*



Graf 7 Co podle Vás charakterizuje úspěšného leadera? A úspěšný leadership? (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Respondenti byli současně tázáni na opačné charakteristiky, kterými je možné definovat neúspěšného leadera a neúspěšný leadership. Velké množství vedoucích pracovníků se shodovalo na tom, že neúspěšný leadership zastupují přesně opačné charakteristiky, než které uváděli u úspěšného leadershipu. Zdůrazňují především neschopnost efektivní komunikace s následovníky (n=5), neschopnost pracovat v týmu (n=5) a negativní osobnostní charakteristiky leadera, který je lhostejný arogantní a bez respektu (n=8).

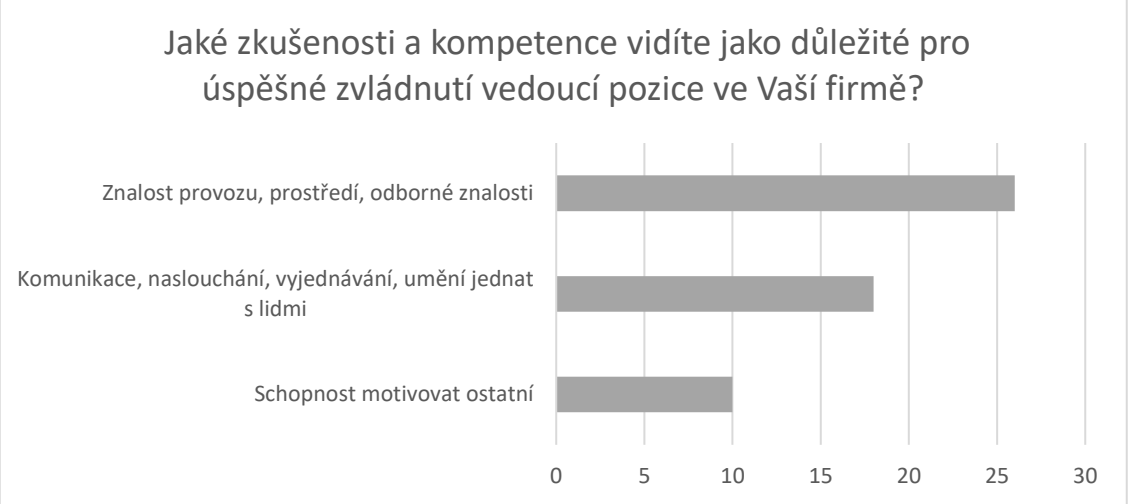
4.4.4 Transkripce kompetencí důležitých pro úspěšné zvládnutí vedoucí pozice (kód D)

Poslední otevřená otázka byla zaměřena na kompetence a zkušenosti klíčové pro úspěšné zvládnutí vedoucí pozice v podniku, ve kterém leader působí. Tyto kompetence je možné na základě zjištěných odpovědí rozdělit na měkké a tvrdé dovednosti.

Největší množství respondentů (n=26) uvádí jako zcela zásadní tvrdé dovednosti. Především znalost provozu, prostředí a hluboké odborné znalosti v oblasti působení podniku. Leader 19 zmiňuje že pro leadera je zásadní *„Všeobecný technický přehled v naší oblasti (keramika, slévárenství, strojní vybavení), schopnost řídit každodenní rutinní výrobu.“* Leader 62, v rámci dovedností které jsou důležité pro úspěšné zvládnutí vedoucí pozice také uvádí tvrdé dovednosti a dále komentuje větou *„Tvrdé dovednosti v rámci*

svého ranku (obecné/produkt/proces) jinak cokoliv se dá naučit v rámci potřeb.“ Leadeři současně uvádějí jako velmi přínosné, pokud leader dobře zná práci svých následovníků. Tuto myšlenku uvádí leader 20 *„Dobrý leader by měl dobře znát práci svých následovníků - nejlépe, když se postupně na pozici vedoucí vypracuje a samozřejmě mít, byť menší ale nějakou zkušenost s vedením lidí. Pokud je i přirozenou autoritou, je velké plus.“* A doplňuje vliv kompetentnosti na zodpovědnost *„S větší kompetencí se lépe řídí, na druhou stranu je tu i větší zodpovědnost.“*

Měkké dovednosti jsou v odpovědích leaderů reprezentovány zejména komunikací, nasloucháním, vyjednáváním a uměním jednat s lidmi (n=18). Leader 4 zdůrazňuje *„Schopnost vyjednávat a držet slovo.“* Leader 26 v rámci komunikace uvádí jako důležité *„Jednání s lidmi, mít všechny argumenty podloženy.“* Leader 34 doplňuje svůj komentář úhlem pohledu interní a externí komunikace *„Navenek z firmy - profesionální obchodní vystupování, vyjednávání, reprezentace, utužování. Uvnitř firmy - komunikace s kolegy v oddělení a mezi odděleními.“* Jako další výraznou klíčovou kompetenci v oblasti měkkých dovedností uvádějí leadeři schopnost motivovat následovníky (n=10). Leader 28 uvádí schopnost motivovat na prvním místě *„Dokázat motivovat ostatní ke zlepšování.“* A dodává že je důležité *„Férovým a neagresivním chováním vystupovat k podřízeným kolegům.“* Leader 33 také zdůrazňuje schopnost motivovat a doplňuje o schopnost omezit pomluvy *„Vedieť motivovať a minimalizovať konflikty, resp. ohováranie medzi jednotlivými kolegami.“*



Graf 8 Jaké zkušenosti a kompetence vidíte jako důležité pro úspěšné zvládnutí vedoucí pozice ve Vaší firmě? (Zdroj: vlastní zpracování autora)

4.4.5 Závěr kvalitativní části primárního výzkumu

Prostřednictvím kvalitativní části primárního výzkumu bylo ověřeno a prohloubeno empirické poznání, které je slučitelné, s výzkumnými výsledky zjištěnými v rámci kvantitativního výzkumného šetření. Kvalitativní část primárního výzkumu tedy ověřuje a prohlubuje svojí kvalitativní podstatou vypovídací hodnotu kvantitativní výzkumné části zaměřené na zmapování a popis kompetencí, které jsou žádoucí pro úspěšné působení leadera středně velkého průmyslového podniku. Nejpodstatnější aspekty úspěšného leadershipu je možné na základě vnímání leaderů rozdělit do dvou oblastí.

První oblastí jsou měkké dovednosti. Oslovení leadeři se shodují že pro úspěšný leadership je důležité táhnout se všemi následovníky za jeden provaz a efektivně posunovat a usměrňovat týmovou spolupráci. Tento přístup je zcela v souladu s identifikovaným týmovým stylem vedení, který byl rozpoznán v prostředí středně velkých průmyslových podniků jako nejvíce žádoucí. Leadeři dále doplňují že úspěšný leadership je především o důvěře, delegování a motivaci následovníků. Klíčovou součástí je komunikace - schopnost jednat s lidmi, být empatický – chápat jejich potřeby a budovat s nimi vztahy. Leader by měl také jít příkladem, mít přirozenou autoritu a být vzorem pro své okolí. Uvedené projevy chování leadera je možné opět pozorovat, již v rámci identifikovaného charismatického stylu vedení.

Druhou velmi výrazně zastoupenou kompetenční oblastí, která byla identifikována prostřednictvím kvalitativního dotazování jsou tvrdé dovednosti a odborné znalosti. Aby byl leader v prostředí průmyslového podniku úspěšný, tak musí mít především znalost provozu, prostředí a hluboké odborné znalosti v oblasti působení podniku. Leadeři musí perfektně znát práci svých následovníků a být schopni vést kolektiv k dosahování výsledků a plnit tak stanovené cíle.

V ohledu na hlavní cíl dizertační práce, kterým je tvorba modelu rozvoje leadera, bylo na základě výsledků kvalitativního dotazování rozhodnuto o rozšíření kompetenčních oblastí, které mají být rozvíjeny. Jedná se zejména o tvrdé dovednosti a odborné znalosti z oboru působení podniku, které byly identifikovány jako další z klíčových faktorů podporujících úspěšné působení leadera středně velkého průmyslového podniku.

5 MODEL ROZVOJE LEADERŮ STŘEDNĚ VELKÝCH PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ

Na základě výsledků primárního výzkumu a provedených analýz bylo identifikováno chování, které podporuje úspěšné působení leaderů středně velkých průmyslových podniků etablovaných na území Jižní Moravy (kompetenční model viz. obrázek č. 7). Tato kapitola bude v návaznosti na realizovaný výzkum zaměřena na návrh kompetenčního modelu leadera a na návrh rozvoje identifikovaných kompetenčních oblastí, které podporují úspěšné působení leadera středně velkého průmyslového podniku.

5.1 KOMPETENČNÍ MODEL LEADERA STŘEDNĚ VELKÉHO PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU

Prostřednictvím interpretace výsledků kvantitativního výzkumu byly identifikovány jednotlivé složky chování, které byly sloučeny do kompetenčních kategorií, vzájemně tvořících osobnostní profil úspěšného leadera. Na následující tabulce č. 49 vidíme tyto uvedené kompetenční oblasti v návaznosti na styl vedení který reprezentují. Současně vidíme které konkrétní složky kompetence zahrnují tj. konkrétní chování leadera. Všechny složky jsou následně doplněny o průměrnou hodnotu žádoucího hodnocení dle následovníků. Tato hodnota, vyjadřuje míru v jaké je dané chování leadera žádoucí v ohledu na jeho úspěšné působení v průmyslovém podniku. Číselná hodnota vychází z hodnocení následovníků na základě Lickertovy škály, kde 1 je nejmenší možná hodnota a prezentuje chování které je nežádoucí, 7 je nejvyšší možná hodnota a je přidělena chování které je nejvíce žádoucí. Čím vyšší je tedy hodnota uvedené složky kompetence, tím více je v ohledu na úspěšné působení leadera žádoucí. Dále je v tabulce č. 49 uvedena hodnota Spearmanova korelačního koeficientu, avšak pouze u těch složek chování u kterých nebyl porušen předpoklad Chí kvadrát testu[60]. Průměrná hodnota korelovanosti stylu vedení a spokojenosti následovníků je uvedena v posledním sloupci uvedené

[60] Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ je jejich P-hodnota větší než 0,05.

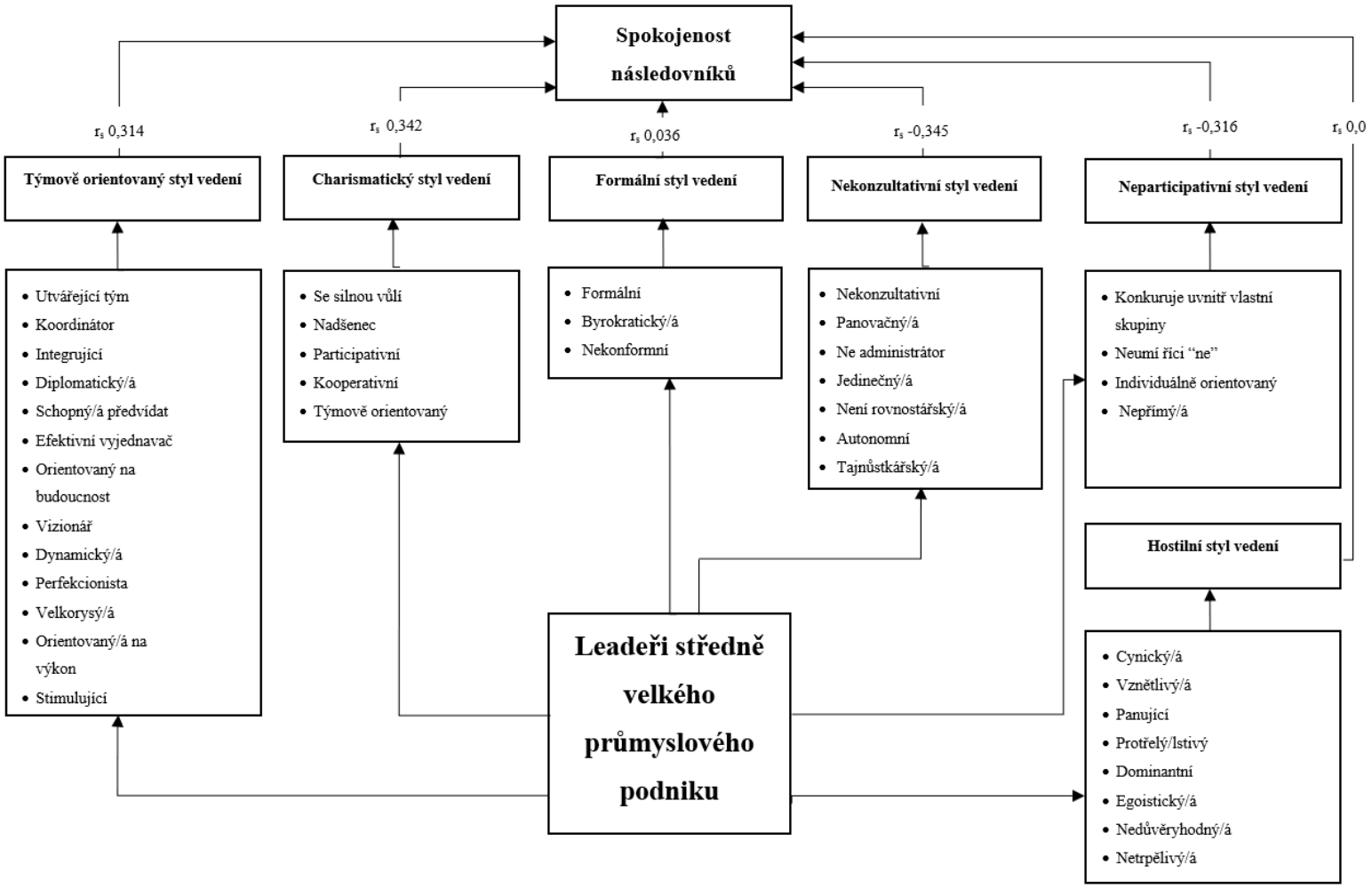
tabulky a vyjadřuje průměrnou hodnotu závislosti spokojenosti následovníků na uplatněném stylu vedení.

Tabulka 49 Styl vedení a popis žádoucích charakteristik chování leadera. (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Styl vedení leadera	**Kompetenční oblast**	**Popis složky kompetence**	**Žádoucí hodnocení následovníků**	**Spearmanův koeficient korelace**	**Průměrná korelovanost stylu vedení a spokojeností následovníků**
Týmově orientovaný styl vedení	Týmové vůdčí chování	Stimulující	4,88	0,415	0,314
		Schopný/á předvídat	5,92	-	
		Efektivní vyjednavač	5,86	0,337	
		Utvářející tým	6,01	-	
		Koordinátor	5,7	0,240	
		Orientovaný/á na budoucnost	5,7	-	
		Vizionář	5,77	-	
		Dynamický/á	5,88	0,325	
		Integrující	5,69	0,271	
		Perfekcionalista	5,34	0,298	
		Diplomatický/á	6,26	-	
		Velkorysý/á	5,58	-	
		Orientovaný/á na výkon	5,82	-	
Hostilní styl vedení	Negativně reaktivní chování	Cynický/á	1,77	-	0
		Vznětlivý/á	1,8	-	
		Panující	2,72	-	
		Dominantní	3,77	-	
		Egoistický/á	1,91	-	
		Důvěryhodný	-6,36	-	
		Protřelý/lstivý	1,26	-	
		Trpělivý/á	-5,74	-	

Styl vedení leadera	**Kompetenční oblast**	**Popis složky kompetence**	**Žádoucí hodnocení následovníků**	**Spearmanův koeficient korelace**	**Průměrná korelovanost stylu vedení a spokojeností následovníků**
Charismatický styl vedení	Rozhodné kooperativní vůdčí chování	Se silnou vůlí	5,28	-	0,342
		Nadšenec	5,34	0,285	
		Ne participativní	-3,51	-	
		Kooperativní	6,05	-	
		Týmově orientovaný/á	6,28	0,399	
Neparticipativní styl vedení	Sebestředné vůdčí chování	Konkuruje uvnitř vlastní skupiny	2,95	-	-0,316
		Neumí říci "ne"	4,26	-	
		Individuálně orientovaný	2,72	-0,316	
		Nepřímý/á	1,96	-	
Formální styl vedení	Byrokratické vůdčí chování	Byrokratický/á	4,27	0,036	0,036
		Nekonformní	4,98	-	
		Formální	5,47	-	
Nekonzultativní styl vedení	Autonomní, panovačně direktivní a individualistické vůdčí chování	Konzultativní	-5,27	-	-0,345
		Panovačný/á	2,66	-	
		Administrátor	-5,78	-	
		Jedinečný/á	3,94	-	
		Není rovnostářský/á	3,13	-	
		Autonomní	5,03	-	
		Tajnůstkářský/á	2,23	-0,345	

Tabulka č. 49 je zpracována do podoby přehledného kompetenčního modelu leadera na následující stránce, pod označením jako obrázek č. 7 (Kompetenční model úspěšného leadera středně velkého průmyslového podniku).



Obrázek 7 Kompetenční model úspěšného leadera středně velkého průmyslového podniku (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Výše uvedený kompetenční model viz obrázek č. 7 zahrnuje identifikované chování leaderů, jejichž uplatněním působí leader na své následovníky formou odpovídajícího stylu vedení. V modelu je současně zobrazena hodnota závislosti uplatněného stylu vedení na spokojenosti následovníků. Čím je hodnota vyšší, tím je vyšší i míra závislosti stylu vedení na spokojenost následovníků. Uvedené hodnoty potvrzují že uplatnění nejvíce žádoucích stylů vedení tj. týmový, charismatický a formální styl vedení, mají současně pozitivní vliv na spokojenost následovníků. Současně byl potvrzen negativní vliv nekonzultativního a neparticipativního stylu vedení na spokojenost následovníků, přičemž pouze u hostilního stylu vedení se nepodařilo žádný statisticky významný vliv na spokojenost následovníků prokázat. Na základě uvedených zjištění byla formou ověření vztahu mezi identifikovanými styly vedení a spokojeností následovníků ověřena validita navrhovaného kompetenčního modelu.

V prostředí průmyslových podniků, však byla zmapována ještě další samostatná kompetenční kategorie, která nebyla rozpoznána v ohledu na charakteristiky chování leaderů prostřednictvím interpretace výsledků kvantitativního výzkumu. Teprve v průběhu interpretace výsledků kvalitativního dotazování, byly zmapované charakteristiky chování doplněny o další samostatnou kompetenční kategorii tvořenou odbornými znalostmi a dovednostmi (viz. kap. 4.5.5.Závěr kvalitativní části primárního výzkumu). Hlubší porozumění zkoumané problematice a rozpoznání významu bylo podkladem zahrnutí kompetenční kategorie odborných znalostí a dovedností do modelu rozvoje leadera viz. schéma na obrázku č. 8.

5.2 MODEL ROZVOJE LEADERA STŘEDNĚ VELKÉHO PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU

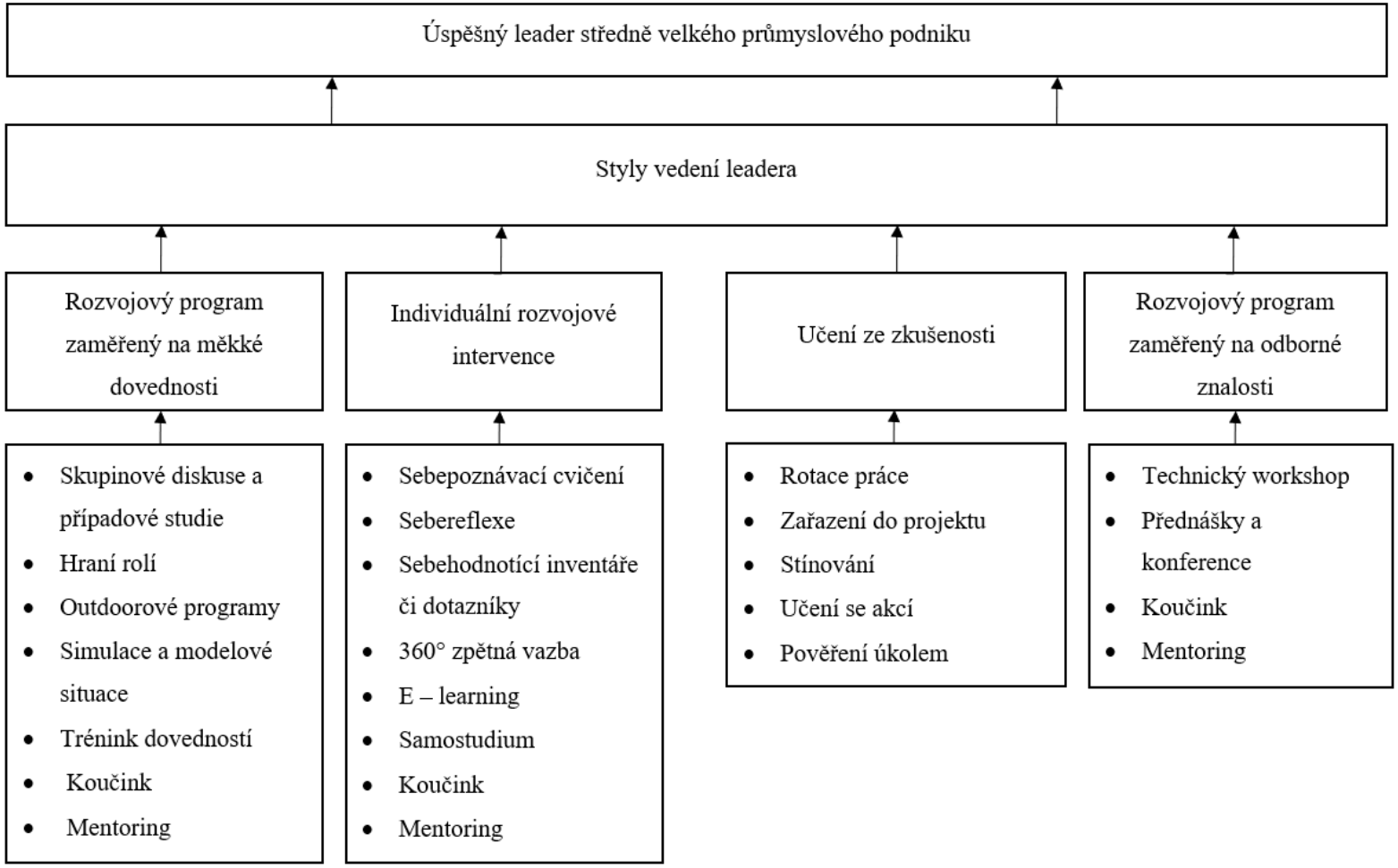
Model rozvoje leadera je vytvořen v ohledu na hlavní cíl dizertační práce. Tento model vychází z realizovaného výzkumu a jeho smyslem je poskytnout pracovníkům odpovědným za personální práci nástroj, který jim usnadní rozvoj a vzdělávání leaderů. Uvedený model rozvoje leaderů v průmyslových podnicích je představen na následující straně (viz. obrázek č. 8). V modelu vidíme, které oblasti je nutno prostřednictvím metod řlz rozvíjet proto, aby byl leader ve zkoumaném prostředí středně velkých průmyslových podniků úspěšný. Kompetenční oblasti jsou zde rozděleny do dvou základních kategorií.

První kategorie zahrnuje styl vedení leadera. Tato kategorie byla zmapována do značné hloubky a popsána již výše prostřednictvím kompetenčního modelu leadera (viz obrázek č. 7), včetně závislosti identifikovaných kompetenčních oblastí na spokojenost následovníků. V této oblasti jsou navrhnuty rozvojové programy zaměřené na měkké dovednosti, např. skupinové diskuse, případové studie, hraní rolí, tréninky, outdoorové programy, simulace nebo modelové situace. Dále jsou zohledněny individuální rozvojové intervence leadera formou sebepoznávacích cvičení, sebereflexe, e-learningu, samostudia doplněné o individuální formy koučingu a mentoringu.

Druhá kompetenční kategorie zahrnuje odborné znalosti a dovednosti leadera. Tato kategorie byla identifikována jako klíčová pro leadery průmyslových podniků a zahrnuje učení ze zkušenosti a rozvoj tvrdých dovedností. Prostřednictvím učení ze zkušenosti je leader rozvíjen při zařazení do zařazení do nového náročného projektu, při učení se akcí, stínováním zkušenějších kolegů či pověřením náročným úkolem. Při přípravě rozvojového programu pro rozvoj tvrdých dovednostní je v rámci modelu uvedena možnost realizace technických workshopů a přenášek a konferencí s cílem rozvoje odborných znalostí leaderů v konkrétní oblasti působení průmyslového podniku.

Prostřednictvím navrhnutého modelu byl naplněn hlavní cíl dizertační práce:

„Návrh modelu rozvoje leaderů v průmyslových podnicích pomocí nástrojů využívaných v rámci konceptu ŘLZ.“



Obrázek 8 Model rozvoje leaderů v průmyslových podnicích pomocí nástrojů využívaných v rámci konceptu ŘLZ (Zdroj: vlastní zpracování autora)

5.2.1 Návrh praktické aplikace modelu rozvoje leaderů

Při realizaci rozvojového programu řízení lidských zdrojů uplatňuje sofistikovanou výukovou strategii, podloženou zmapováním aktuálních potřeb v oblasti rozvoje leaderů v konkrétním průmyslovém podniku.

Dále řlz stanoví rozvojové cíle kterých má být dosaženo (např. rozvoj vnímané osobní účinnosti) a zda bude rozvojový program jednorázový či periodicky se opakující (např. kvartální). Důležitou úlohou řlz je také zhodnotit, zda má podnik kapacity na interní realizaci rozvojového programu, či bude zajištěn externě, případně v určitém poměru. Vstupní informace pochází z 360° zpětné vazby v rámci které hodnotí vnímanou osobní účinnost leadera jeho následovníci, jeho nadřízený a také samotný leader. Zpětná vazba je doplněna o individuální koučink s cílem přesnějšího výběru rozvíjených kompetencí. V ohledu na praktickou aplikaci modelu rozvoje leaderů je doporučeno postupovat v rámci dvou rozvojových programů, které budou zaměřeny na měkké a na tvrdé dovednosti.

Rozvojový program zaměřený na měkké dovednosti

Program je organizován formou deseti půldenních bloků v trvání 4 hodin (tj. celkem 40 hodin[61]). Delší časové rozvržení umožňuje průběžnou sebereflexi účastníků a průběžné praktické uplatnění získaných poznatků a rozvíjených dovedností. V tomto ohledu Callahan a Rosser, (2007) uvádí, klíčovou roli praktické aplikace získaných poznatků pro efektivní rozvoj leaderů. První dvě setkání budou zaměřena na výklad lektora s následnou diskusí týkající se oblastí u kterých byl potvrzen vliv na úspěšnost leadera v jeho roli. Tyto oblasti zahrnují identifikované styly vedení, zejména týmový, charismatický a formální styl vedení, avšak pozornost by měla být věnována také negativně vnímanému chování, které bylo identifikováno zejména v rámci nekonzultativního a neparticipativního stylu vedení a kterého by se leadeři měli vyvarovat.

[61] Dle Komárkové et al,. (2001), by měl program rozvoje trvat více než 30 hodin, aby bylo dosaženo rozvoje příslušných dovedností

Zbylá setkání jsou založena na metodách aktivní výuky. Aktivní zapojení leaderů a jejich rozvoj umožňují zejména:

- Skupinové diskuse a případové studie
- Simulace a modelové situace
- Sebepoznávací cvičení
- Outdoorové programy
- Trénink dovedností
- Modelové situace
- Hraní rolí

Převážná doba trvání rozvojového programu je věnována prohlubování sebereflexe vlastního stylu vedení lidí a rozvíjení relevantních dovedností v ohledu na týmový styl vedení, který byl identifikován v prostředí průmyslových podniků jako nejvíce žádoucí. Pozornost je zaměřena na rozvoj:

- Ovlivňování motivace následovníků
- Dovednosti pro vedení týmu
- Skupinové řešení problémů
- Vedení skupinových porad
- Řešení konfliktních situací
- Prezentace obtížných témat
- Rozvoj emoční inteligence
- Sdělování zpětné vazby
- Aktivní naslouchání
- Delegování

Nácvik dovedností je vhodné doplnit o písemnou či ústní zpětnou vazbu, případně zpětnou vazbu formou videonahrávky. V rámci individuálních rozvojových intervencí, je v průběhu rozvojového programu po celou dobu připravena e-learningová platforma pro doplnění a fixaci rozvíjených dovedností elektronickou formou, která je dostupná jak v průběhu aktivní výuky, tak i po jejím skončení. V posledním celodenním bloku (6 hodin) bude realizován outdoorový program pro hlubší upevnění rozvíjených dovedností mimo obvyklé prostředí podniku.

Rozvojový program zaměřený na tvrdé dovednosti a odborné znalosti

Základní rozvojový program bude připraven pro leadery kteří se zaučují a podpoří tak jejich technickou adaptaci. Rozšířený rozvojový program bude zaměřený na seniorní leadery kteří již v podniku působí delší dobu a kterým poskytne přehled o aktuálních novinkách v oboru a nejnovějších přístupech v rámci technických řešení. Současně je rozvojový program vhodné uplatnit při zahájení nových projektů při kterých budou využita nová technická řešení. Jako vhodné vzájemně se doplňující formy rozvojového programu je možno zvolit:

- Technický workshop - interní školení vedené nejzkušenějšími pracovníky
- Externí přednášky a konference odborníků z oboru

Tyto metody je vhodné doplnit o samostudium a online kurzy pro fixaci získaných poznatků. Průběžný odbornostně profesní rozvoj leadera může řlz realizovat prostřednictvím rozvojového programu zaměřeného na učení ze zkušenosti, ve kterém leader absolvuje

- Práci přinášející nové nároky, obtížné situace
- Zařazení do projektu
- Učení se akcí
- Rotace práce
- Stínování

Řízení lidských zdrojů může zvážit, zda leadera v rámci jeho rozvoje zařadit do nového projektu, případně jej nechat rozvíjet prostřednictvím funkční či geografické rotace práce. Obě situace je možné považovat za poměrně náročné a přinášejí na leadery nové nároky, které je stimulují v jejich rozvoji. Tyto metody rozvoje je možné uplatnit při vhodné příležitosti (např. zahájení nového projektu) v delším časovém horizontu 6 měsíců až 1 roku. V rámci stínování a učení se akcí, řízení lidských zdrojů přiřadí leadera ke zkušenějšímu kolegovi, kterého leader „stínuje“ případně je mu zadán nový náročný úkol jehož splněním může leader rozvíjet své kompetence. Uvedené metody rozvoje je doporučeno doplnit vhodnou formou koučingu.

Vyhodnocení dosažení cíle rozvojového programu může být realizováno opět 360° zpětnou vazbou s dostatečným časovým odstupem, při které budou zhodnoceny žádoucí změny hodnocení kompetencí leadera ve vztahu k rozvíjeným dovednostem. Rozvoj leadera je možné zhodnotit především v ohledu na dosažení odpovídajících změn, v sebepojetí leadera a nabývání kompetencí potřebných pro vedení lidí. Zejména forma vlastní sebereflexe leadera zaujímá dle Day a Dragoni (2015) velmi důležitou úlohu, neboť pro rozvoj leaderů jsou důležité změny v sebepoznání, ve vnímané osobní účinnosti a v identitě jedince jakožto leadera. Konkrétně sebepoznávání je dle Jarošové (2016) v odborné literatuře dlouhodobě považováno za nezbytnou podmínku úspěšného rozvoje leadershipu. Vyhodnocení by současně mělo zahrnovat rozhodnutí, zda se jednalo o jednorázový či do budoucna periodicky se opakující (např. roční) rozvojový program. Současně by měla být zhodnocena efektivnost uplatněných metod a navrhnuta opatření, jak identifikovanou míru efektivnosti rozvojového programu podpořit (např. výběrem odlišných metod rozvoje či odlišným poměrem mezi uplatněním interních a externích rozvojových intervencí leadera)

5.3 PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE A DOPORUČENÍ V POKRAČOVÁNÍ VÝZKUMNÉ ČINNOSTI

Přínosnost předložené dizertační práce je posuzována ze dvou hledisek a to jako přínos pro teorii a přínos pro praxi. Kapitola je dále doplněna o doporučení pro další výzkum.

5.3.1 Přínosy dizertační práce pro teorii

Přínos pro manažersko-ekonomickou teorii je reprezentován komplexním přehledem současného stavu vědeckého poznání týkající se uplatnění konceptu leadershipu v oblasti řízení lidských zdrojů. Přínosem je:

- Zmapování současné poznatkové báze týkající se rozvoje leadershipu v kontextu řízení lidských zdrojů.
    - Vymezení klíčových pojmů, teorií leadershipu, uplatnění kompetenčních modelů a metod rozvoje leaderů.
    - Vymezení současného chápání osobnostního profilu leadera.

Empirická část dizertační práce je pro rozvoj manažersko-ekonomické teorie přínosná vytvořením modelu rozvoje leadera, působícího ve středně velkém průmyslovém podniku. V ohledu na zpracování uvedeného modelu rozvoje je možno spatřovat dílčí přínosy:

- Identifikace typických obsahových složek stylů vedení leadera středně velkého průmyslového podniku
- Konstrukce empirické typologie stylů vedení leadera středně velkého průmyslového podniku
- Identifikace osobnostního profilu úspěšného leadera středně velkého průmyslového podniku
- Zmapování potenciálu pro rozvoj kompetencí leaderů, které podporují úspěšné působení leaderů ve středně velkém průmyslovém podniku a ověření jejich vlivu na spokojenost následovníků.

5.3.2 Přínosy dizertační práce pro podnikovou praxi

Přínos dizertační práce spočívá zejména v identifikaci jednotlivých složek kompetencí leaderů, které je možno rozvíjet prostřednictvím nástrojů řízení lidských zdrojů a tím rozvíjet osobnost a styl vedení leadera středně velkého průmyslového podniku.

- Přínos pro praxi vyplývá také z další možnosti využití zjištěných poznatků řízením lidských zdrojů, při práci s leadery, zejména v oblasti výběru, rozvoje, hodnocení a odměňování leaderů.
    - V průběhu zabezpečování, rozpoznávání a výběru leaderů, identifikovaný osobnostní profil leadera poskytuje oporu pracovníkům odpovědným za personální práci.
    - Pro řízení lidských zdrojů je doporučeno klást důraz na přirozený vůdčí potenciál již při výběru leaderů. Respektování kompetenčního modelu úspěšného leadera se projevuje v podobě snížení nákladů za zaškolení a rozvoj leadera, který je přijatý již jako kompetentní.
    - Při přijímacím pohovoru je možné analyzovat aktuální míru klíčových kompetencí (např. behaviorální pohovor nebo osobnostní testy) a výsledky zohlednit při konečném rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče
    - Představený kompetenční model leadera je možné využít pro hodnocení a odměňování leaderů, přičemž rozvoj či degradace posuzovaných kompetenčních oblastí je adekvátním podkladem v rámci hodnotícího rozhovoru, na který návaznosti na odměňovaní leadera.
    - Pracovníci řízení lidských zdrojů mohou využít publikovaný postup a zásady při vymezování budoucí strategie řízení lidských zdrojů a jako návodu pro zavedení účinného nástroje rozvoje leaderů v podniku.
- Přínos navrženého kompetenčního modelu je také možno spatřovat v ohledu na jeho využití v rámci identifikace, zda je osobnostní profil leadera v souladu s očekáváním jeho podřízených a v souladu se stylem vedení, který je v prostředí středně velkých průmyslových podniků identifikován jako vhodný.

- Předložená dizertační práce byla přínosná již v průběhu realizace primárního výzkumu. Více než polovina oslovených podniků měla podmínila svoji účast na výzkumu, poskytnutím výsledků výzkumu. Uvedeným společnostem byla poskytnuta zpětná vazba analyzující aktuální úroveň leadershipu v podniku z úhlu pohledu leaderů a z úhlu pohledu jejich následovníků. Identifikované rozdíly ve vnímání byly následně komunikovány s leadery a byly podkladem pro vytvoření plánu jejich rozvoje. Tímto bylo přispěno k rozvoji vůdčího potenciálu leaderů oslovených podniků.

5.3.3 Přínosy dizertační práce pro pedagogickou praxi

Přínos pro pedagogickou praxi je dán zejména možností využít zjištěné poznatky při výuce odborných předmětů.

- Konkrétně je možno zmínit za vhodné předměty podnikový management, personální management, behaviorální dovednosti manažera, manažerská komunikace či sociálně psychologické kompetence manažera. Tyto předměty jsou vyučované v rámci bakalářských studijních oborů Ekonomika podniku, Účetnictví a daně a Ekonomika a procesní management. V rámci magisterských studijních oborů Podnikové finance a obchod a Řízení a ekonomika podniku.
- Vhodnou interpretací výsledků bude výuka obohacena o nové poznatky, které mohou posloužit studentům k představě o žádoucích kompetencích leaderů v roli vedoucích pracovníků a jejich osobnostnímu a profesnímu rozvoji

5.3.4 Doporučení v pokračování výzkumné činnosti

Interpretace výsledků primárního výzkumu potvrzují, že rozvoj leaderů je v současné době velmi aktuální téma. V předložené dizertační práci byla pozornost zaměřena na leadery středně velkých průmyslových podniků a metody rozvoje navrhnuty s ohledem na specifika uvedeného základního souboru. Další pokračování výzkumu rozvoje leaderů je možné nastínit v ohledu na odlišná odvětví dle klasifikace ekonomických činností. Vzhledem k současnému dynamickému rozvoji digitalizace bude vhodné věnovat pozornost rozvoji leaderů technologických firem zejména v oblasti informačních technologií. Dle názoru autora dizertační práce představuje uvedená oblast informačních technologií značný potenciál pro uplatnění odpovídajících metod rozvoje leaderů, které umožní zohlednit specifika prostředí a zejména následovníků a jejich představy o žádoucím stylu vedení. Pokud bychom se zaměřili na kulturně geografické aspekty základního souboru, je zde atraktivní příležitost zapojit se do výzkumu leadershipu a rozvoje leaderů, prostřednictvím aktuální studie GLOBE 2020, která je zaměřená na žádoucí atributy leadershipu vzhledem k odlišným kulturním zvyklostem a představám o chování leaderů. Nyní je do této studie zapojeno více než 240 výzkumníků z více než 110 zemí, což umožňuje podrobit výzkumné výsledky rozsáhlé komparaci a vytvořit doporučení pro leadery kteří se rozhodnou působit v prostředí odlišné kultury jak přizpůsobit své chování, tak aby byli v daném prostředí úspěšní.

ZÁVĚR

V předložené dizertační práci byla pozornost zaměřena na specifikaci širšího teoretického rámce uplatnění koncepce leadershipu v rámci řízení lidských zdrojů. Teoretická východiska dizertační práce vycházejí z analýzy současného stavu vědeckého poznání v oblasti leadershipu, řízení lidských zdrojů a kompetenčních modelů. Následně byl vymezen hlavní cíl dizertační práce a jednotlivé dílčí cíle. K naplnění zmíněných cílů, byl navrhnut postup zpracování, včetně přístupů a metod, které byly použity v rámci primárního výzkumu.

Primární výzkum byl zahájen pilotním šetřením, které bylo realizováno na vzorku 22 personálních pracovníků a závěrem bylo především zjištění značně propracovaných přístupů v oblasti leadershipu a práce s leadery u velkých podniků. Středně velké podniky přistupují k leadershipu intuitivněji a současně mnohdy nemají příliš propracované programy rozvoje leaderů, případně tyto programy zcela chybí. Více než polovina středně velkých podniků uvádí, že nevyužívá kompetenční přístupy v rámci personální práce. Středně velké podniky také zmiňují klíčový přínos školení a orientují se především na semináře a workshopy zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností, stress management, time management a řešení konfliktů. Na základě zjištěných informací bylo rozhodnuto o omezení vzorku respondentů primárního výzkumu na středně velké průmyslové podniky se sídlem na jižní Moravě, neboť tyto podniky mají největší potenciál pro rozvoj leadershipu.

Další výzkumné fáze primárního výzkumu byly realizovány kvantitativním a kvalitativním výzkumným přístupem. Výsledky kvantitativního šetření na vzorku 75 leaderů a 128 následovníků je možné shrnout následujícími identifikovanými skutečnostmi.

Leadeři považují za klíčové charakteristiky chování, které musí v rámci své pozice ovládat schopnost být důvěryhodný, spravedlivý, týmově orientovaný kooperativní a orientovaný na výkon. Musí být také orientovaní na budoucnost, dobří koordinátoři, být upřímní, být vizionáři a dokázat vytvořit vizi budoucnosti a v neposlední řadě také být velkorysý.

Následovníci uvádějí, že úspěšný leader by měl být důvěryhodný, spravedlivý, týmově orientovaný, diplomatický a kooperativní. Oproti současné situaci by následovníci především uvítali, pokud by chování leaderů bylo více týmově orientované.

Prostřednictvím faktorové analýzy byly identifikovány faktory, jejichž složky (charakteristiky chování) podporují úspěšné/neúspěšné působení leadera na vedoucí pozici. Identifikované faktory byly sloučeny za pomocí shlukové analýzy do šesti shluků představujících žádoucí/nežádoucí styly vedení.

Nejvíce žádoucí je týmově orientovaný styl vedení. Leader který vede tímto stylem stimuluje ostatní, aby se snažili nad rámec jejich normálního výkonu a osobně se obětovali. Dokáže úspěšně odhadnout budoucí požadavky. Umí účinně jednat s ostatními a uzavírat dohody za nejvýhodnějších podmínek. Má schopnost přimět následovníky k tomu, aby pracovali společně, řídit a integrovat jejich práci. Tento styl vedení je již v současné době uplatňován na poměrně vysoké úrovni, nicméně pro následovníky by bylo žádoucí, pokud by tento styl vedení byl uplatněn v ještě větší míře. Následně je žádoucí formální styl a charismatický styl vedení. Následovníci opět uvádějí, že by pro ně bylo žádoucí, pokud by také tyto styly vedení byly uplatňovány v ještě větší míře.

Byly identifikovány tři styly vedení, které působí na následovníky negativně a u kterých by bylo žádoucí, pokud by se na jejich základě leadeři projevovali méně. Je to především neparticipativní styl vedení, který je v současné době aplikován v relativně velké míře. Tento styl vedení je charakteristický tím, že se leader stále snaží vynikat nad ostatními členy skupiny, má tendenci nic neodmítnout i přesto, že to nemůže splnit, „neumí říci ne“ a klade velký důraz na osobní jistoty namísto potřeb vedené skupiny. Následovníci by uvítali, pokud by tento styl vedení byl aplikován v menší míře. Dále se jedná o nekonzultativní a hostilní styl vedení. Oba jsou v současné době uplatňovány v poměrně malé míře a následovníci by uvítali, pokud by se na jejich základě leadeři projevovali ještě méně.

V další části analýzy získaných dat bylo stanoveno celkem 48 statistických hypotéz ve vztahu meziroční spokojenosti následovníků a osobnostních charakteristik jejich leaderů. Testováním statistických hypotéz byla ověřena závislost vnímaného chování leadera na spokojenosti jeho následovníků. Chování, u kterého byl potvrzen pozitivní vliv na meziroční spokojenost následovníků je stimulující, týmově orientované, leader je efektivní vyjednavač, dynamický, perfekcionalista, nadšenec, integrující,

koordinátor a v určité míře také byrokratický. Byly identifikovány tři charakteristiky chování, které mají negativní vliv na spokojenost následovníků. Jsou to charakteristiky, v rámci, kterých je leader vyhýbavý, individuálně orientovaný a tajnůstkářský.

Na základě zmapovaných kompetencí, byl vytvořen kompetenční model úspěšného leadera středně velkého průmyslového podniku. Klíčovými složkami modelu jsou identifikované žádoucí a nežádoucí styly vedení včetně popisu osobnostního profilu leadera, který tento styl uplatňuje a jejich závislosti na spokojenost následovníků.

V další fázi primárního výzkumu bylo realizováno kvalitativní šetření mezi 75 leadery. Prostřednictvím kvalitativní části primárního výzkumu bylo ověřeno a prohloubeno empirické poznání, které je slučitelné, s výzkumnými výsledky zjištěnými v rámci kvantitativního výzkumného šetření. Nejpodstatnější aspekty úspěšného leadershipu je možné na základě vnímání leaderů rozdělit do dvou oblastí.

První oblastí jsou měkké dovednosti. Oslovení leadeři se shodují že pro úspěšný leadership je důležité táhnout se všemi následovníky za jeden provaz a efektivně posunovat a usměrňovat týmovou spolupráci. Tento přístup je zcela v souladu s identifikovaným týmovým stylem vedení, který byl rozpoznán v prostředí středně velkých průmyslových podniků jako nejvíce žádoucí. Leadeři dále doplňují že úspěšný leadership je především o důvěře, delegování a motivaci následovníků. Klíčovou součástí je komunikace - schopnost jednat s lidmi, být empatický – chápat jejich potřeby a budovat s nimi vztahy. Leader by měl také jít příkladem, mít přirozenou autoritu a být vzorem pro své okolí. Uvedené projevy chování leadera je možné opět pozorovat, již v rámci identifikovaného charismatického stylu vedení.

Druhou velmi výrazně zastoupenou kompetenční oblastí jsou tvrdé dovednosti a odborné znalosti. Aby byl leader v prostředí průmyslového podniku úspěšný, tak musí mít především znalost provozu, prostředí a hluboké odborné znalosti v oblasti působení podniku. Leadeři musí perfektně znát práci svých následovníků a být schopni vést kolektiv k dosahování výsledků a plnit tak stanovené cíle.

V ohledu na hlavní cíl dizertační práce, kterým je tvorba modelu rozvoje leadera, bylo na základě výsledků kvalitativního dotazování rozhodnuto o rozšíření kompetenčních oblastí, které mají být rozvíjeny o tvrdé dovednosti, které byly identifikovány jako další z klíčových faktorů podporujících úspěšné působení leadera středně velkého průmyslového podniku. Navržený model rozvoje leadera tedy zahrnuje

dvě hlavní identifikované oblasti podporující úspěšné působení leadera tj. styly vedení reprezentované osobnostními charakteristikami leadera a tvrdé dovednosti reprezentované odbornými znalostmi. V modelu je dále navrženo jakými způsoby mohou být uvedené oblasti rozvíjeny prostřednictvím metod řízení lidských zdrojů.

Interpretací výsledků sekundárního a primárního výzkumu byly zodpovězeny všechny výzkumné otázky a stanovené dílčí cíle. Splnění dílčích cílů umožnilo navrhnout odpovídající model rozvoje leaderů a byl tak naplněn hlavní cíl dizertační práce kterým je:

„Návrh modelu rozvoje leaderů v průmyslových podnicích pomocí nástrojů využívaných v rámci konceptu ŘLZ.“

Následně byla popsána konkrétní praktická aplikace navrženého modelu v prostředí středně velkého průmyslového podniku. Personálním pracovníkům je doporučeno v ohledu na rozvoj leaderů vypracování plánu rozvoje, který bude vycházet z navrženého modelu a analýzy současného stavu kompetencí leaderů. Závěrem bylo také nastíněno další možné směřování empirického výzkumu za účelem rozvoje zkoumané oblasti a podpory řízení lidských zdrojů v ohledu na rozvoj leaderů.

SEZNAM LITERÁRNÍCH ZDROJŮ:

1. ABDUL-HALIM, H., CHE-HA, N., GEARE, A. a RAMAYAH, T. (2016), "The pursuit of HR outsourcing in an emerging economy: the effects of HRM strategy on HR labour costs", Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Vol. 33 No. 2, pp. 153-168.
2. ABUBAKAR, A.M., ELREHAIL, H., ALATAILAT, M.A. a ELÇI, A. (2017), "Knowledge management, decision-making style and organizational performance", Journal of Innovation & Knowledge, Vol. 4 No. 2, pp. 104-114
3. ADAMI, Maria Fenech, Kiger, Alice. The use of triangulation for completeness purposes. Nurse Researcher. 2005-04-01, roč. 12, čís. 4, s. 22.
4. ADAIR, John Eric a Peter J REED. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2447-5.
5. ALAS, Ruth; TUULIK, Krista. Cultural practices and values at the societal level in Estonia in comparison with neighbouring countries. *Journal of Business Economics and Management*, 2007, 8.1: 39-44.
6. ALATAILAT, M., ELREHAIL, H. a EMEAGWALI, O.L. (2019), "High performance work practices, organizational performance and strategic thinking", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 27 No. 3, pp. 370-395.
7. ALBRECHT, S.L., BAKKER, A.B., GRUMAN, J.A., MACEY, W.H. a SAKS, A.M. (2015), "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 2 No. 1, pp. 7-35.
8. ALFES, K., SHANTZ, A. a TRUSS, C. (2012), "The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer", Human Resource Management Journal, Vol. 22 No. 4, pp. 409-427.
9. ALLPORT G.W.: Personality: A psychological interpretation. New York, Holt, Rinehart and Winston 1937.
10. ALVESSON, M. a KÄRREMAN, D. (2007), "Unraveling HRM: identity, ceremony, and control in a management consulting firm", Organization Science, Vol. 18 No. 4, pp. 711-23.

11. ANDERSON, David W., et al. A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19.5: 595-608.
12. ANDREADIS, N.A. (2002), "Leadership for civil society: implications for global corporate leadership development", Human Resource Development International, Vol. 5 No. 2, pp. 143-149.
13. ANTES, A.L. a SCHUELKE, M.J. (2011), "Leveraging technology to develop creative leadership capacity", Advances in Developing Human Resources, Vol. 13 No. 3, pp. 318-365.
14. ANTHONY, E. (2017), "The impact of leadership coaching on leadership behaviors", Journal of Management Development, Vol. 36 No. 7, pp. 930-939.
15. ARCHIBALD, A. and T. MUNN-VENN. (2008), "*Building resilience: leadership and accountability*", The Conference Board of Canada report.
16. ARNOLD, K.A. a LOUGHLIN, C. (2010), "Individually considerate transformational leadership behavior and self sacrifice", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 No. 8, pp. 670-686.
17. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
18. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
19. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
20. ARDICHVILI, A., NATT OCH DAG, K. a MANDERSCHEID, S. (2016), "Leadership development: current and emerging models and practices", Advances in Developing Human Resources, Vol. 18 No. 3, pp. 275-285, doi: 10.1177/1523422316645506.
21. AVEY, J.B., AVOLIO, B.J. a LUTHANS, F. (2011), "Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance", The Leadership Quarterly, Vol. 22 No. 2, pp. 282-294.
22. AYMAN-NOLLEY, S. AND AYMAN, R. (2005), "*Children's implicit theories of leadership*", in Schyns, B. and Meindl, J.R. (Eds), *The Leadership Horizon Series*, Vol. 3, Information Age Publishing, Greenwich, CT.

23. BANHAM, H. C. External environmental analysis for small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Business & Economics Research*, 2010, 8.10: 19.
24. BANKS, G.C., ENGEMANN, K.N., WILLIAMS, C.E., GOOTY, J., MCCAULEY, K.D. a MEDAUGH, M.R. (2017), "A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership", The Leadership Quarterly, Vol. 28 No. 4, pp. 508-529.
25. BASSELLIER, Geneviève; BENBASAT, Izak; REICH, Blaize Horner. The influence of business managers' IT competence on championing IT. *Information Systems Research*, 2003, 14.4: 317-336.
26. BAUER, D. (2015). Successful leadership behaviours in Slovak organizations' environment–an introduction to Slovak implicit leadership theories based on GLOBE study findings. Journal for East European Management Studies, 20(1), 9-35.
27. BAUMEISTER, R.F., VOHS, K.D. a OETTINGEN, G. (2016), "Pragmatic prospection: how and why people think about the future", Review of General Psychology, Vol. 20 No. 1, pp. 3-16.
28. BELTRAN-MARTIN, I., ROCA-PUIG, V., ESCRIG-TENA, A. a BOU-LLUSAR, J.C. (2008), "Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance", Journal of Management, Vol. 34 No. 5, pp. 1009-1044.
29. BLAKE, Robert; MOUTON, Jane. The managerial grid: The key to leadership excellence. 1964.
30. BLAKELEY, K. a HIGGS, M. (2014), "Responsible leadership development – crucible experiences and power relationships in a global professional services firm", Human Resource Development International, Vol. 17 No. 5, pp. 560-576, doi: 10.1080/13678868.2014.954192.
31. BUNJAK, A., ČERNE, M. a WONG, S. (2019), "Leader–follower pessimism (in)congruence and job satisfaction", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 40 No. 3, pp. 381-398.
32. BURGOYNE, John. Crafting a Leadership and Management Development Strategy I. In: *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. Routledge, 2016. p. 67-82.

33. BOYATZIS, Richard E. *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley and Sons, 1982.
34. BIRD, C. (1940), *Social psychology.* Appleton-Century, New York
35. BARNARD, C. L. (1948), The nature of leadership. *SD Hoslett*,
36. BARNARD, C. L. (1938), *The functions of the executive.* Harvard University Press, Cambridge, MA.
37. BARNEY, J.B. a CLARK, D.N. (2007), Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford, Oxford University Press, Oxford.
38. BASS, Bernard M. Leadership And Performance Byond Expectation New York. 1985.
39. BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J.; GOODHEIM, Laurie. Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of management*, 1987, 13.1: 7-19.
40. BASS, Bernard M. Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 1997, 52.2: 130.
41. BASS, Bernard M.; BASS, Ruth. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster, 2009.
42. BAWANY, S. (2014), Mentoring and Leadership Development. *Leadership Excellence* [online]. 31(8): 52-52 [cit. 2015-06-19]. ISSN 87562308.
43. BELAK, J. (2016), "Management and governance: organizational culture in relation to enterprise life cycle", Kybernetes, Vol. 45 No. 4, pp. 680-698.
44. BENDER, Peter Urs a Eric HELLMAN. *Niterný leadership*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-069-4.
45. BERTOCCI, David I. *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America, 2009.
46. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
47. BONO, Joyce E., et al. A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 2009, 62.2: 361-404.
48. BOLDEN, R. a GOSLING, J. (2006), "Leadership competencies: time to change the tune", Leadership, Vol. 2 No. 2, pp. 147-163

49. BRODBECK, F. C., CHHOKAR, J., & HOUSE, R. (2007). Culture and leadership in 25 societies: Integration, conclusions, and future directions. In J. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. House (Eds.), Managerial cultures of the world: A GLOBE report of in-depth studies of the cultures of 25 countries (S. 1025-1102). Mahwah, NJ: LEA Publishers.
50. BRODBECK, F. C., HANGES, P. J., DICKSON., M. W., GUPTA, V., & DORFMAN, P. W. (2004). Comparative influence of industry and societal culture on organizational cultural practices. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies (pp. 654-668). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
51. BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K. Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 2006, 17.6: 595-616.
52. BROWN, F. a REILLY, M. (2009), "The Myers-Briggs type indicator and transformational leadership", Journal of Management Development, Vol. 28 No. 10, pp. 916-932.
53. BURNS, James MacGregor (2012). Leadership. New York, NY: Open Road Integrated Media. ISBN 978-1-453245-17-0.
54. BURNS, James M. Leadership New York. *NY: Harper and Row Publishers*, 1978.
55. CALLAHAN, Jamie L.; ROSSER, Manda H. Pop goes the program: Using popular culture artifacts to educate leaders. Advances in Developing Human Resources, 2007, 9.2: 269-287.
56. CANALS, Jordi. Global leadership development, strategic alignment and CEOs commitment. *Journal of Management Development*, 2014, 33.5: 487-502.
57. CARDON, Melissa S.; STEVENS, Christopher E. Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human resource management review*, 2004, 14.3: 295-323.
58. CARDY, Robert L.; SELVARAJAN, T. T. Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 2006, 49.3: 235-245.
59. CARLYLE, T. (1888), "*On heroes, hero-worship and the heroic*", in Fredrick, A. History, Stokes & Brother, New York, NY, p. 2.

60. CATTEL, Raymond. (1950). Personality: A systematic and factual study. New York: McGraw-Hill.
61. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
62. CHHOKAR, J., BRODBECK, F. C., & HOUSE, R. (2007). Introduction. In J. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. House (Eds.), Managerial cultures of the world: A GLOBE report of in-depth studies of the cultures of 25 countries (S. 1-16). LEA Publishers. Mahwah, NJ: LEA Publishers.
63. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. Monografie. ISBN 978-80-244-3288-5.
64. CLARKE, Nicholas. Model of complexity leadership development. *Human Resource Development International*, 2013, 16.2: 135-150.
65. CLAYTON, Helena. The changing leadership landscape. *Strategic HR review*, 2012, 11.2: 78-83.
66. CRAINER, Stuart. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
67. COHEN, Debra J. HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 2015, 25.2: 205-215.
68. Commission of the European Communities. (2008). European Competitiveness Report 2008, COM (2008) 774 Final, 28 November.
69. COLLINGS, D.G. a MELLAHI, K. (2009), "Strategic talent management: a review and research agenda", Human Resource Management Review, Vol. 19 No. 4, pp. 304-13.
70. COVEY, Stephen R. *Principle centered leadership*. Simon and Schuster, 1992. ISBN 978-145-5893-485.
71. CRKALOVÁ, A. – RIETHOF, N. Jak zefektivnit práci v týmu, 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.

72. CUMBERLAND, Denise M., et al. Assessment and development of global leadership competencies in the workplace: A review of literature. *Advances in Developing Human Resources*, 2016, 18.3: 301-317.
73. ČAPEK, Jan. Modelování ekonomických a sociálních procesů: pro kombinovanou formu studia. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-838-1.
74. DAI, You-De, et al. Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2013, 25.5: 760-778.
75. DALAL, Renu; AKDERE, Mesut. Talent development: status quo and future directions. *Industrial and Commercial Training*, 2018, 50.6: 342-355.
76. DAY, David V., et al. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25.1: 63-82.
77. DAY, David V. Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 2000, 11.4: 581-613.
78. DAY, David V.; HARRISON, Michelle M.; HALPIN, Stanley M. *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise*. Routledge, 2008.
79. DANSEREAU, Fred, et al. What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24.6: 798-821.
80. DAVENPORT, Thomas O. How HR plays its role in leadership development. *Strategic HR Review*, 2015, 14.3: 89-93.
81. DARTEY-BAAH, Kwasi. Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 2015, 6.1: 99-112.
82. DELOITTE, (2014) Global Human Capital Trends. http://dupress.com/articles/human-capital-trends-2014-survey-top-10-findings/
83. DE VAUS, D. A. Surveys in social research (vol. 11). 1990.
84. DEDINOVA, Kamila, et al. Comparison of Leadership and Management Styles of Managers in the Czech Republic and Austria. In: *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing Intellectual*

Capital and Innovation; Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2015. ToKnowPress, 2015. p. 217-224.

85. DENZIN, Norman. The research act: A theoretical introduction to sociological methods. London: Prentice-Hall, 1989. ISBN 0137743815.
86. DETERS, Jürgen. *Global leadership talent management: Successful selection of global leadership talents as an integrated process*. Emerald Publishing Limited, 2017.
87. DEVINS, David; JOHNSON, Steven. Training and development activities in SMEs: some findings from an Evaluation of the ESF Objective 4 Programme in Britain. *International Small Business Journal*, 2003, 21.2: 213-228.
88. DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
89. DICKSON, M. W., BESHEARS, R. S., & GUPTA, V. (2004). The impact of societal culture and industry on organizational culture: Theoretical explanations. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.) Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies (pp. 74-90), Thousand Oaks, CA: Sage.
90. DICKSON, M., LELCHOOK, A. M., de LUQUE, M. S., & HANGES, P.. Project GLOBE: *Global leadership and organizational behavior education*. 2012
91. DOBEŠ, Kamil, et al. The perception of governmental support in the context of competitiveness of SMEs in the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 2017, 9.3: 34-50.
92. DORFMAN, P., JAVIDAN, M., HANGES, P., DASTMALCHIAN, A., & HOUSE, R. GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business,* 47(4), 504-518. 2012.
93. DORI, Dov. Object-process methodology. *In: Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global, 2008. p. 421-434.
94. DUBRIN, Andrew J. *Fundamentals of organizational behavior: An applied perspective*. Elsevier, 2013.
95. DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. 6. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0040-6.

96. DRESCHER, Gesche. Delegation outcomes: perceptions of leaders and follower's satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 2017, 32.1: 2-15.
97. DRODGE, Edward N.; MURPHY, Steven A. Interrogating emotions in police leadership. *Human Resource Development Review*, 2002, 1.4: 420-438.
98. DRUCKER, Peter. Management: Tasks, Responsibilities and Practices, Harper & Row. *Publishers, New York*, 1973.
99. DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 2. vydání. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.
100. DVOŘAČEK, J. Interní audit a kontrola. C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.
101. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. CH Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
102. DZICZKOWSKI, J. (2013), "Mentoring and leadership development", *The Educational Forum*, Vol. 77 No. 3, pp. 351-60.
103. EDWARDS, G., SCHEDLITZKI, D., WARD, J. a WOOD, M. (2015), "Exploring critical perspectives of toxic and bad leadership through film", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 17 No. 3, pp. 363-375.
104. EGAN, T. (2013), "Response to nieminen et al.'s feature on executive coaching and facilitated multisource feedback: toward better understanding of a growing HRD practice", Human Resource Development Quarterly, Vol. 24 No. 2, pp. 177-183
105. ELKINGTON, R., PEARSE, N., MOSS, J., VAN DER STEEGE, M. a MARTIN, S. (2017), "Global leaders' perceptions of elements required for effective leadership development in the twenty-first century", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 No. 8, pp. 1038-1056.
106. ELLINGER, A.D., ELLINGER, A.E. a KELLER, S.B. (2003),"Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry", Human Resource Development Quarterly, Vol. 14 No. 4, pp. 435-458

107. ELLINGER, A. , HAMLIN, R. a BEATTIE, R. (2008), "Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: a cross-national study", Journal of European Industrial Training , Vol. 32 No. 4, pp. 240-257.
108. ELREHAIL, H., EMEAGWALI, O.L., ALSAAD, A. and ALZGHOUL, A. (2018), "The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing", Telematics and Informatics, Vol. 35 No. 1, pp. 55-67
109. EMELANDER, S. The fourt driven theory in the workplace. Management articles. Managerwise. 2016
110. EHRHART, M.G. (2004), "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior", Personnel Psychology, Vol. 57 No. 1, pp. 61-94.
111. EVANS, L., HESS, C.A., ABDELHAMID, S. a STEPLEMAN, L.M. (2017), "Leadership development in the context of a university consolidation: an initial evaluation of the Authentic Leadership Pipeline Program", Journal of Leadership Studies, Vol. 10 No. 3, pp. 7-21.
112. ELENKOV, D.S., JUDGE, W. a WRIGHT, P. (2005), "Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study", Strategic Management Journal, Vol. 26 No. 7, pp. 665-682.
113. ELY, Katherine, et al. Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The leadership quarterly*, 2010, 21.4: 585-599.
114. EPITROPAKI, O. AND MARTIN, R. (2004), "*Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time*", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 293-310.
115. ESPEDAL, B. (2004), "Management and leadership development in Norway: discrepancies between talk and action", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 6 No. 4, pp. 470-485
116. EYSENCK H.J.: Dimension of personality. London, Kegan 1952
117. FEI Company. *Trhy Fei Czech republic s.r.o*. Wikipedia. [online]. 2016, [cit. 25-1-2016]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/FEI_Company
118. FIELD, RH George. A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review*, 1979, 4.2: 249-257.

119. FAUSTENHAMMER, Alfred; GÖSSLER, Martin. Preparing for the next crisis: what can organizations do to prepare managers for an uncertain future?. *Business Strategy Series*, 2011, 12.2: 51-55.
120. FLORIDA, Richard; MELLANDER, Charlotta PA; STOLARICK, Kevin M. Talent, technology and tolerance in Canadian regional development. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 2010, 54.3: 277-304.
121. FRANCIS, Dave; WOODCOCK, Mike. *The new unblocked manager: a practical guide to self-development*. Gower Publishing, Ltd., 1996.
122. FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 2003, 14.6: 693-727.
123. GAGNON, Suzanne; VOUGH, Heather C.; NICKERSON, Robert. Learning to lead, unscripted: Developing affiliative leadership through improvisational theatre. *Human Resource Development Review*, 2012, 11.3: 299-325.
124. GARAVAN, Thomas N.; MCGUIRE, David; LEE, Monica. Reclaiming the "D" in HRD: A typology of development conceptualizations, antecedents, and outcomes. Human Resource Development Review, 2015, 14.4: 359-388.
125. GARDNER, William L., et al. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 2005, 16.3: 343-372.
126. GARDNER, Tonja Annette. Exploring the Importance of Soft Skills Training for Accountants. 2017.
127. GARVEY, R. , STOKES, P. a MEGGINSON, D. (2014), Coaching and Mentoring: Theory and Practice , 2nd ed., Sage, London.
128. GENTRY, William A.; MONDORE, Scott P.; COX, Brennan D. A study of managerial derailment characteristics and personality preferences. *Journal of Management Development*, 2007, 26.9: 857-873.
129. GEROY, G.D., BRAY, A. a VENNEBERG, D.L. (2005), "The CCM model: a management approach to performance optimization", *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 18 No. 2, pp. 19-36
130. GOLDMAN, Ellen F. Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 2012, 5.1: 25-40.

131. GOLDMAN, Ellen; WESNER, Marilyn; KARNCHANOMAI, Ornpawee. Reciprocal peer coaching: A critical contributor to implementing individual leadership plans. *Human Resource Development Quarterly*, 2013, 24.1: 63-87.
132. GRAHAM, R Williamson. Illustrating triangulation in mixed-methods nursing research. Nurse Researcher. 2005-04-01, roč. 12, čís. 4, s. 8.
133. GRANT, Anthony M. An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. 2006.
134. GRANT, Anthony M.; GREEN, L. Suzy; RYNSAARDT, Josephine. Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2010, 62.3: 151.
135. GREGOR, D. M. (1960). The human side of enterprise. MC Graw-Hill Inc, NY, 23-24.
136. HAMLIN, R.G. a SAGE, L. (2011), "Behavioural criteria of perceived mentoring effectiveness", Journal of European Industrial Training , Vol. 35 No. 8, pp. 752-778.
137. HANKS, G. (2017). Difference Between Transformational & Transactional Leadership. Získáno 30. ledna 2018 z: https://bizfluent.com/info-8335629-difference-between-transformational-transactional-leadership.html
138. HANSON, Byron. The leadership development interface: Aligning leaders and organizations toward more effective leadership learning. *Advances in Developing Human Resources*, 2013, 15.1: 106-120.
139. HARRISON, David A.; NEWMAN, Daniel A.; ROTH, Philip L. How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 2006, 49.2: 305-325.
140. HARNEY, Brian; DUNDON, Tony. Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human resource management journal*, 2006, 16.1: 48-73.
141. HEDAYATI MEHDIABADI, Amir; LI, Jessica. Understanding talent development and implications for human resource development: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 2016, 15.3: 263-294.
142. HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

143. HENCLEY, Stephen P. Situational behavioral approach to the study of educational leadership. *Leadership: The science and art today. Itaska, IL: FE Peacock Publishers*, 1973, 139-164.
144. HENDL, Jan. Metodologická triangulace v empirickém výzkumu. Čs. kinantropologie 1. Roč. 1997, čís. 2
145. HENDL, Jan. Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. Páté, rozšířené vydání. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0981-2.
146. HERSEY, Pand Blanchard; BLANCHARD, K. KH. Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources. 1993.
147. HERSEY, Paul; BLANCHARD, Ken. H., Johnsson, DE: Management of Organizational Behaviour. Leading Human Resources. 2001.
148. HERSEY, Pand Blanchard; BLANCHARD, K. KH. So you want to know your Leadership Style? Training and Development Journal. [Online] 1981.
149. HOLMBERG, Robert; LARSSON, Magnus; BÄCKSTRÖM, Martin. Developing leadership skills and resilience in turbulent times: A quasi-experimental evaluation study. *Journal of Management Development*, 2016, 35.2: 154-169.
150. HOFFMAN, R. C., & SHIPPER, F. M. The impact of managerial skills on employee outcomes: a cross cultural study. The International Journal of Human Resource Management, 23(7), 1414-1435. 2012.
151. HINDLS, Richard, Markéta ARLTOVÁ, Stanislava HRONOVÁ, Ivana MALÁ, Luboš MAREK, Iva PECÁKOVÁ a Hana ŘEZANKOVÁ. Statistika v ekonomii. Průhonice: Professional Publishing, 2018. ISBN 978-80-88260-09-7.
152. HILL, Linda A.; LINEBACK, Kent. Being the Boss, with a New Preface: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader. *Harvard Business Press*, 2019.
153. HOGAN, R.,; KAISER, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, *9*(2), 169–180.
154. HONG, Gahye, et al. The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment: A comparative study of US and Korean employees. *Cross Cultural & Strategic Management*, 2016, 23.2: 340-362.
155. HORNSBY, Eunice Ellen; MORROW-JONES, Hazel A.; BALLAM, Deborah A. Leadership development for faculty women at The Ohio State University: The

president and provost's leadership institute. *Advances in Developing Human Resources*, 2012, 14.1: 96-112.

156. HOUSE, R. J.; JAVIDAN, M. GLOBE: The research program and the theoretical model. *RJ House, PW Hanges, M., P. Javidan, Dorfman, and Gupta, V.(Eds), Culture, Leadership, and Organizations. Project GLOBE, SAGE*, 2004.
157. HOPPE, Michael H. Culture and leader effectiveness: The GLOBE study. Central European Journal of Communication, 2007.
158. HRACH, K., MIHOLA, J. Metodické přístupy ke konstrukci souhrnných ukazatelů. Statistika, 2006. Vol. 86, No. 5, pp. 398-418.
159. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
160. HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
161. HŘEBÍČKOVÁ, Martina; URBÁNEK, Tomáš. NEO pětifaktorový osobnostní inventář (podle NEO Five-Factor Inventory PT Costy a RR McCraee). *Praha: Testcentrum*, 2001.
162. HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
163. HORWITZ, Frank M.; HENG, Chan Teng; QUAZI, Hesan Ahmed. Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human resource management journal*, 2003, 13.4: 23-44.
164. HOUSE, Robert J. A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1971, 321-339.
165. HOUSE, Robert J., et al. (ed.). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage publications, 2004.
166. HOUSE, Robert J., et al. Strategic leadership across cultures: GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries. Sage Publications, 2013.
167. HUTCHESON, Graeme D.; SOFRONIOU, Nick. The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models. Sage, 1999.

168. HUXTABLE-THOMAS, Louisa A.; HANNON, Paul D.; THOMAS, Steffan W. An investigation into the role of emotion in leadership development for entrepreneurs: a four interface model. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2016, 22.4: 510-530.

169. CHAMS, Nour; GARCÍA-BLANDÓN, Josep. On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 2019, 141: 109-122.

170. CHAN, Simon CH. Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance: The moderating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 2017, 38.7: 897-911.

171. CHANG, Yi-Ying. Strategic human resource management, transformational leadership organizational ambidexterity: evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, 2015, 21.4: 517-533.

172. CHHOKAR, Jagdeep S.; BRODBECK, Felix C.; HOUSE, Robert J. (ed.). Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies. Routledge, 2013.

173. CHINIARA, Myriam; BENTEIN, Kathleen. Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 2016, 27.1: 124-141.

174. CHI, Christina G.; GURSOY, Dogan. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 2009, 28.2: 245-253.

175. CHOI, Myungweon; YOON, Hea Jun; JEUNG, Chang-Wook. Leadership development in K orea: a D elphi study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2012, 50.1: 23-42.

176. CHOI, Yongduk; LEE, Dongseop. Psychological capital, big five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 2014, 29.2: 122-140.

177. IBEH, Kevin; DEBRAH, Yaw A. Female talent development and African business schools. *Journal of world Business*, 2011, 46.1: 42-49.

178. INDRADEVI, R., et al. Training for most capable workforce. *Advances in Management*, 2010.
179. International Coach Federation (2013), "ICF Organizational Coaching Study", Lexington, KY, January 1, pp. 1-16.
180. International Coach Federation (2009), "ICF Global Coaching Client Study", Lexington, KY, January 1, pp. 1-11.
181. JAMES, Erika H.; WOOTEN, Lynn Perry. *Leading under pressure: From surviving to thriving before, during, and after a crisis*. New York, NY: Routledge, 2010.
182. JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.
183. JAVIDAN, Mansour; STAHL, Günter K.; HOUSE, Robert J. Leadership in a global organization: a cross-cultural perspective. In: *The INSEAD-Wharton Alliance on Globalizing: Strategies for Building Successful Global Businesses*. Cambridge University Press, 2004. p. 78-103.
184. JENSEN, Ulrich Thy, et al. Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. Administration & Society, 2019, 51.1: 3-33.
185. JOHN, Sofia; BJÖRKMAN, Ingmar. In the eyes of the beholder: the HRM capabilities of the HR function as perceived by managers and professionals. *Human Resource Management Journal*, 2015, 25.4: 424-442.
186. JONES, Michael A.; SUH, Jaebeom. Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis. *Journal of services Marketing*, 2000, 14.2: 147-159.
187. JUNG, Carl Gustav. Psychological types. Collected works of CG Jung. *Tr. HG Baynes. Rev. RFC Hull. Princeton: Princeton UP*, 1971.
188. KÁBA, Bohumil a Libuše SVATOŠOVÁ. Statistické nástroje ekonomického výzkumu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2012. ISBN 978-80-7380-359-9.
189. KAHYA, Mehmet; ŞAHIN, Faruk. The effect of leader personality on follower behaviour: The mediating role of leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 2018, 39.1: 14-33.

190. KELLER, D. (2007), “Leading on top of the world: lessons from into thin air”, Advances in Developing Human Resources, Vol. 9 No. 2, pp. 166-182
191. KELLOWAY, E. Kevin, et al. Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2013, 20.1: 107-117.
192. KENNEDY, F., CARROLL, B. a FRANCOEUR, J. (2013), “Mindset not skill set: evaluating in new paradigms of leadership development”, Advances in Developing Human Resources, Vol. 15 No. 1, pp. 10-26
193. KENNEY, R.A., SCHWARTZ, KENNEY, B.M. AND BLASCOVICH, J. (1996), “*Implicit leadership theories: defining leaders described as worthy of influence*”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 22, pp. 1128-43.
194. KETS DE VRIES, Manfred F. R a Elizabeth FLORENT-TREACY. *Noví globální lídři: Richard Branson, Percy Barnevik, David Simon*. Praha: Management Press, 2001. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-044-9.
195. KLJUČNIKOV, Aleksandr; KOZUBÍKOVÁ, Ludmila; SOPKOVA, Gabriela. The payment discipline of Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 2017(a), 8.2.
196. KLJUČNIKOV, Aleksandr; POPESKO, Boris. Export and its financing in the SME segment. Case study from Slovakia. *Journal of Competitiveness*, 2017(b), 8.1.
197. KNIGHT, Andrew P.; EISENKRAFT, Noah. Positive is usually good, negative is not always bad: The effects of group affect on social integration and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100.4: 1214.
198. KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5
199. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
200. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management press, 1995.

201. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.

202. KUBEŠ, Marián; SPILLEROVÁ, Dagmar; KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s*. ISBN 80-247-0698-9.

203. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing as, 2010.

204. KOMPASS. Databáze podniků. [online]. 2016, [cit. 25-1-2016]. Dostupné z: http://cz.kompass.com/c/fei-czech-republic-s-r-o/cz017272/

205. KONEČNÁ, Zdeňka. Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí. Brno: VUTIUM, 2015. Vědecké spisy Vysokého učení technického v Brně. Habilitační a inaugurační spisy. ISBN 978-80-214-5194-0.

206. KOUZES, James M a Barry Z POSNER. Leadership challenge: jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci. Praha: Baronet, 2014. ISBN 978-80-7384-853-8.

207. KOZUBÍKOVÁ, Ludmila; HOMOLKA, Lubor; KRISTALAS, Dimitris. The effect of business environment and entrepreneurs' gender on perception of financial risk in the smes sector. *Journal of Competitiveness*, 2017.

208. KOTTER, John P. *Power, dependence and effective management*. In: Gabarro, J. J. Managing People and Organizations. Boston, MA, Harvard Bussiness School Publications. 1991.

209. KOTEY, Bernice; SLADE, Peter. Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of small business management*, 2005, 43.1: 16-40.

210. LADEGARD, Gro; GJERDE, Susann. Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly*, 2014, 25.4: 631-646.

211. LANGFORD, P., DOUGALL, C. a PARKES, L. (2017), "Measuring leader behaviour: evidence for a "big five" model of leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 126-144.

212. LAWRENCE, Paul R.; NOHRIA, Nitin. Driven: How human nature shapes our choices. 2002. First edition. Jossey-Bass

213. LEE, Jae Eun; BATT, Rosemary; MOYNIHAN, Lisa M. Strategic Dilemmas: How Managers Use HR Practices to Meet Multiple Goals. *British Journal of Industrial Relations*, 2019, 57.3: 513-539.

214. LEE, Jean. Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & organization development journal*, 2005, 26.8: 655-672.

215. LEHMANN-WILLENBROCK, Nale, et al. Understanding positivity within dynamic team interactions: A statistical discourse analysis. *Group & Organization Management*, 2017, 42.1: 39-78.

216. LE DEIST, Françoise Delamare; WINTERTON, Jonathan. What is competence?. *Human resource development international*, 2005, 8.1: 27-46.

217. LEPAK, David P.; SHAW, Jason D. Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, 19.8: 1486-1499.

218. LESTER, P.B., HANNAH, S.T., HARMS, P.D., VOGELGESANG, G.R. a AVOLIO, B.J. (2011), "Mentoring impact on leader efficacy development: a field experiment", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10 No. 3, pp. 409-429.

219. LEWIN, Kurt. A research approach to leadership problems. The Journal of Educational Sociology, 1944, 17.7: 392-398.

220. LEWIS, Ralph; SPEARS, Larry C.; LAFFERTY, Beth A. Myers-Briggs and Servant-Leadership. 2010.

221. LIN, Chieh-Peng. Predicating team performance in technology industry: Theoretical aspects of social identity and self-regulation. Technological Forecasting and Social Change, 2015, 98: 13-23.

222. LIU, Yan, et al. Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 2018, 39.2: 218-233.

223. LIPPOLD, Dirk. 2014. Die Personalmarketing-Gleichung. München: Oldenbourg Verlag. ISBN 978-3110362534

224. LIVI, Stefano, et al. Positivity within teamwork: Cross-level effects of positivity on performance. *Personality and Individual Differences*, 2015, 85: 230-235.
225. LONGENECKER, Clinton O.; FINK, Laurence S. Creating human-resource management value in the twenty-first century: Seven steps to strategic HR. *Human Resource Management International Digest*, 2013, 21.2: 29-32.
226. LO, May Chiun, et al. Examining the effects of leadership, market orientation and leader member exchange (LMX) on organisational performance. *Engineering Economics*, 2015, 26.4: 409-421.
227. LOPEZ-CABRALES, Alvaro; BORNAY-BARRACHINA, Mar; DIAZ-FERNANDEZ, Mirta. Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 2017, 46.2: 255-276.
228. LORETTO, W., LAIN, D., VICKERSTAFF, S., FUERTES, V., EGDELL, V. a MCQUAID, R. (2013), "Extending working lives: age management in SMEs", Employee Relations, Vol. 35 No. 3, pp. 272-293.
229. LOVELACE, Jeffrey B., et al. Charismatic, ideological, & pragmatic (CIP) model of leadership: A critical review and agenda for future research. The Leadership Quarterly, 2019, 30.1: 96-110.
230. LUSSIER, Robert N.; ACHUA, Christopher F. *Leadership: Theory, application, & skill development*. Nelson Education, 2015.
231. LUU, Tuan. Discretionary HR practices and proactive work behaviour: the mediation role of affective commitment and the moderation roles of PSM and abusive supervision. *Public Management Review*, 2018, 20.6: 789-823.
232. LUU, Tuan Trong. Discretionary HR practices and employee well-being. *Personnel Review*, 2019.
233. LYONS, Brian D.; MOORMAN, Robert H.; MERCADO, Brittany K. Normalizing mistreatment? Investigating Dark Triad, LMX, and abuse. *Leadership & Organization Development Journal*, 2019, 40.3: 369-380.
234. MACKY, Keith; BOXALL, Peter. The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. The International Journal of Human Resource Management, 2007, 18.4: 537-567.

235. MADSEN, Susanne. The power of project leadership: 7 keys to help you transform from project manager to project leader. Kogan Page Publishers, 2019.
236. MAHESHWARI, Shilpa Kabra; YADAV, Jaya. The role of HR in leadership development. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 2019.
237. MAKRAM, H., SPARROW, P. a GREASLEY, K. (2017), "How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 4 No. 4, pp. 259-378.
238. MARCHINGTON, Mick. Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term?. *Human Resource Management Review*, 2015, 25.2: 176-187.
239. MARCOLIN, Barbara L., et al. Assessing user competence: Conceptualization and measurement. Information Systems Research, 2000, 11.1: 37-60.
240. MAREŠ, P., RABUŠIC, L., SOUKUP, P. (2015). Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6362-4
241. Martin, G. S., Keating, M., & Brodbeck, F. C. (2004). Organisational Leadership in Germany and Ireland. In M. Keating & G. S. Martin, G. S. (eds.), Managing Cross-cultural Business Relations: The Irish-German Case. (p. 41 – 69). Blackhall: Dublin.
242. MARQUES, Joan. The changed leadership landscape: what matters today. *Journal of Management Development*, 2015, 34.10: 1310-1322.
243. MAS-MACHUCA, M., BERBEGAL-MIRABENT, J. a ALEGRE, I. (2016), "Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction", Journal of Managerial Psychology, Vol. 31 No. 2, pp. 586-602. https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272
244. MAZÁNEK, Lukáš; PEKÁREK, Jan; VESELÝ, Josef. South Moravian SME´s Performance in Relation to Maturity of Leadership: Results of a Quantitative Research Study. In Innovation, Management, Entrepreneurship and Sustainability. Proceedings of the 5th International Conference (IMES 2017). Oeconomica, 2017. s. 596-605. ISBN: 978-80-245-2216- 6.

245. McELROY, James C. A typology of attribution leadership research. *Academy of Management Review*, 1982, 7.3: 413-417.
246. McLAUGHLIN, Y. Corporate leadership: puting it together, in Collins, R. (ed) (1993). *Effective management.*CCH international: NSW, Australia.
247. McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for" intelligence." *American psychologist*, 1973, 28.1: 1.
248. McDANIEL, Karen Rogers; NGALA, Florence; LEONARD, Karen Moustafa. Does competency matter? Competency as a factor in workplace bullying. Journal of Managerial Psychology, 2015, 30.5: 597-609.
249. McCAULEY-SMITH, C., WILLIAMS, S., GILLON, A.C., BRAGANZA, A. a WARD, C. (2013), "Individual leader to interdependent leadership: a case study in leadership development and tripartite evaluation", Advances in Developing Human Resources, Vol. 15 No. 1, pp. 83-105
250. McKENNA, Eugene F. *Business psychology and organisational behaviour: a student's handbook*. Psychology Press, 2000.
251. McWHORTER, R.R., LYNHAM, S.A. a PORTER, D.E. (2008), "Scenario planning as developing leadership capability and capacity", Advances in Developing Human Resources, Vol. 10 No. 2, pp. 258-284, doi: 10.1177/1523422307313332.
252. MEHDI, R., ZAHRA, P. and MAHSHID, N. (2013), "Job satisfaction and organisational commitment among nurses", *Life Science Journal*, Vol. 10 No. S5, pp. 1-5.
253. MESSERSMITH, Jake G., et al. Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. Journal of Applied Psychology, 2011, 96.6: 1105.
254. MESSICK, David M., et al. (ed.). *The psychology of leadership: New perspectives and research*. Psychology Press, 2004.
255. MESU, Jos; SANDERS, Karin; RIEMSDIJK, Maarten van. Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership. *Personnel Review*, 2015, 44.6: 970-990.
256. MEYER, J. Organizational Behavior and Theory. 2016

257. MIKŠÍK, Oldřich. Psychologické teorie osobnosti. 2., přeprac. vyd. Praha: Karolinum, 2007. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-80-246-1312-3.

258. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Výpis z registru ekonomických subjektů ČSÚ*. [online]. 2016, [cit. 25-1-2016]. Dostupné z: http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=46971629&jazyk=cz&xml=1

259. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (MPO). 2015. Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií. [online]. 2015 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z www: https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/54344/64505/659437/priloha021.pdf

260. MITCHELL, Rebecca; OBEIDAT, Shatha; BRAY, Mark. The effect of strategic human resource management on organizational performance: the mediating role of high-performance human resource practices. *Human Resource Management*, 2013, 52.6: 899-921.

261. MOUSA, Mohamed; AYOUBI, Rami M. Inclusive/exclusive talent management, responsible leadership and organizational downsizing: A study of academics in Egyptian public business schools. *Journal of Management Development*, 2019, 38.2: 87-104.

262. MUIR, Douglas. Mentoring and leader identity development: A case study. Human Resource Development Quarterly, 2014, 25.3: 349-379.

263. MURA, Ladislav; HAVIERNIKOVÁ, Katarína; MACHOVÁ, Renáta. Empirical results of entrepreneurs' network: Case study of Slovakia. *Serbian Journal of Management*, 2017, 12.1: 121-131.

264. MYERS, A., HANSEN, Ch. H. Experimental psychology. Cengage Learning, 2011. 613 p. ISBN 9780495602316.

265. MYSZKOWSKI, N., STORME, M., DAVILA, A. a LUBART, T. (2015), "Managerial creative problem solving and the Big Five personality traits: Distinguishing divergent and convergent abilities", *Journal of Management Development*, Vol. 34 No. 6, pp. 674-684.

266. NADIN, Sara; CASSELL, Catherine. New deal for old? Exploring the psychological contract in a small firm environment. *International Small Business Journal*, 2007, 25.4: 417-443.

267. NEBEKER, Delbert M.; TATUM, B. Charles. Understanding organizational processes and performance. Handbook of Organisational Consulting Psychology, 2002, 668-691.

268. NESBIT, P.L. (2012), "The role of self-reflection, emotional management of feedback, and self-regulation processes in self-directed leadership development", *Human Resource Development Review*, Vol. 11 No. 2, pp. 203-226

269. NILSSON, Staffan; ELLSTRÖM, Per-Erik. Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 2012, 36.1: 26-45.

270. NORTHOUSE, Peter Guy. Leadership: theory and practice. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE, 2013, xviii, 485 s. ISBN 14-522-0340-7

271. NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: Theory and practice*. Sage publications, 2018.y and praktice. USA: SAGE Publications, Inc, 2010. ISBN 978-1-4129-7488-2

272. NORTHOUSE, Peter Guy. Leadership: theory and practice. Seventh edition, 2016. xxii, 494. Los Angeles: Sage.

273. NORZAILAN, Zumalia; OTHMAN, Rozhan B.; ISHIZAKI, Hiroyuki. Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?. *Industrial and Commercial Training*, 2016, 48.8: 394-399.

274. OLIVARES, O. J. (2011), "The formative capacity of momentous events and leadership development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 8, pp. 837-853.

275. OSTROFF, C. a BOWEN, D. (2016), "Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength?", Academy of Management Review, Vol. 41 No. 2, pp. 196-214.

276. OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1726-3.

277. OWEN, Jo. The Mindset of Success: Accelerate Your Career from Good Manager to Great Leader. Kogan Page Publishers, 2017

278. PATHAK, Saurav; MURALIDHARAN, Etayankara. GLOBE Leadership Dimensions: Implications for Cross-Country Entrepreneurship Research. Acad. Int. Bus. Insights, 2018, 18: 11-15.

279. PARKER, Sharon. From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology*, 2000, 49.3: 447-469.

280. PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. Psyché. ISBN 978-80-247-4646-3.

281. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu-5., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing as, 2018.

282. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

283. PATEL, B. (2010), *The Importance of Resilience In Leadership*, Clore Social Leadership Programme.

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

285. PANDITA, D. a RAY, S. (2018), "Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention", Industrial and Commercial Training, Vol. 50 No. 4, pp. 185-199.

286. PARADISO, G. (2014), The Great Leadership Challenge. *Leadership Excellence* [online]., 31(5): 31-32 [cit. 2015-06-18]. ISSN 87562308.

287. PASCUAL IVARS, J.V. and COMECHE MARTINEZ, J.M. (2015), "The effect of high performance work systems on small and medium size enterprises", Journal of Business Research, Vol. 68 No. 7, pp. 1463-1465.

288. PECÁKOVÁ, Iva. Statistika v terénních průzkumech. Třetí, přepracované vydání. Průhonice: Professional Publishing, 2018. ISBN 978-80-88260-10-3.

289. PIETERSE, Anne Nederveen, et al. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 2010, 31.4: 609-623.

290. PINNINGTON, A.H. (2011), “Leadership development: applying the same leadership theories and development practices to different contexts”, Leadership, Vol. 7 No. 3, pp. 335-365.
291. PODSAKOFF, Philip M., et al. Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction?. *Organizational behavior and human performance*, 1984, 34.1: 21-63.
292. PODSAKOFF, Philip M., et al. Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. *Journal of Management*, 1995, 21.3: 422-470.
293. POULOSE, Shobitha; SUDARSAN, N. Work life balance: A conceptual review. IJAME, 2018.
294. PRINCIPI, A., FABBIETTI, P. a LAMURA, G. (2015), "Perceived qualities of older workers and age management in companies: Does the age of HR managers matter?", Personnel Review, Vol. 44 No. 5, pp. 801-820.
295. PUČKO, Danijel; REMIŠOVÁ, Anna; LAŠÁKOVÁ, Anna. Culture and Leadership Preferences in Slovakia and Slovenia: Comparative Study Based on the GLOBE Student Research. *Ekonomický časopis (Journal of Economics)*, 2013, 61.4.
296. PUNCH, Keith. Základy kvantitativního šetření. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.
297. RĂDUCAN, Radu; RĂDUCAN, Ramona. Leadership and management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, 149: 808-812.
298. RADU LEFEBVRE, Miruna; REDIEN-COLLOT, Renaud. “How to do things with words”: The discursive dimension of experiential learning in entrepreneurial mentoring dyads. *Journal of Small Business Management*, 2013, 51.3: 370-393.
299. RAHIMNIA, Fariborz; SHARIFIRAD, Mohammad Sadegh. Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 2015, 132.2: 363-377.
300. RAY, Arghya. *Important Leadership Theories in the Realm of Management Sciences*. GRIN Verlag, 2012.

301. REGO, Arménio, et al. Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 2014, 67.2: 200-210.
302. REN, Shuang; CHADEE, Doren. Ethical leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: the moderating role of guanxi. *Personnel Review*, 2017, 46.2: 371-388.
303. REAVE, Laura. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The leadership quarterly*, 2005, 16.5: 655-687.
304. REZAEI, Fatemeh; BEYERLEIN, Michael. Talent development: a systematic literature review of empirical studies. *European Journal of Training and Development*, 2018, 42.1/2: 75-90.
305. ŘEHÁK, Jan a Ondřej BROM. SPSS - Praktická analýza dat. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-251-4609-5
306. ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. *Management v informační společnosti*. ISBN 978-80-247-4128-4.
307. ŘEZANKOVÁ, Hana, Tomáš LÖSTER a Zdeněk ŠULC. Úvod do statistiky. Vydání 2. přepracované. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2019. Vysokoškolská skripta. ISBN 978-80-245-2301-9.
308. ŘEZANKOVÁ, H. Analýza dat z dotazníkových šetření. 2.vyd. Praha: Professional. Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.
309. ROCKSTUHL, T., DULEBOHN, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. 2012. Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. Journal of Applied Psychology,97: 1097-1130.
310. ROSS, J. E. (1993). Total Quality Management: Text, Cases, and Readings. Delray Beach, FL: St. Lucia Press.
311. SAARI, Lise M.; JUDGE, Timothy A. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 2004, 43.4: 395-407.
312. SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

313. SALLEH, Mohammed; GRUNEWALD, Donald. Organizational leadership–the strategic role of the chief exec. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 2013, 10.5: 9-20.

314. SANDBERG, Jörgen. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of management journal*, 2000, 43.1: 9-25.

315. SANTOS, Joaquim Pacheco; CAETANO, António; TAVARES, Susana M. Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness?. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26.3: 470-484.

316. SAMSON, Abiodun Tope, et al. The Relationship Between Transactional Leadership, Transformational Leadership And Performance Of Smes In Nigeria. Noble International Journal of Business and Management Research, 2019, 3.4: 73-85.

317. SAUNDERS, M., P. LEWIS a A. THORNHILL. *Research methods for business students*. 5th ed. New York: Prentice Hall, 2009, 614 p. ISBN 978-027-3716-860.

318. SCHLÖSSER, O., FRESE, M., HEINTZE, A. M., AL-NAJJAR, M., ARCISZEWSKI, T., BESEVEGIS, E., & ZHANG, K. Humane Orientation as a New Cultural Dimension of the GLOBE Project: A Validation Study of the GLOBE Scale and Out-Group Humane Orientation in 25 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2012.

319. SCHMIDT, Joseph A.; POHLER, Dionne; WILLNESS, Chelsea R. Strategic HR system differentiation between jobs: The effects on firm performance and employee outcomes. Human Resource Management, 2018, 57.1: 65-81.

320. SCHMIDT, Christian; MANSSON, Sebastian; DOLLES, Harald. Managing talents for global leadership positions in MNCs: Responding to the challenges in China. *Asian Business & Management*, 2013, 12.4: 477-496.

321. SEILER, Stefan; PFISTER, Andres C. "Why did I do this?": Understanding leadership behavior through a dynamic five-factor model of leadership. *Journal of leadership studies*, 2009, 3.3: 41-52.

322. SCHYNS, Birgit; WOLFRAM, Hans-Joachim. The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership & Organization Development Journal*, 2008, 29.7: 631-646.

323. SCHREUDER, R. a NOORMAN, S. (2019), "Strategic talent management: creating strategic value by placing top talents in key positions", *Development and Learning in Organizations,* Vol. 33 No. 1, pp. 1-4.
324. SIEGLAN, G., GROSS, H. and BAUER, F. (2001). Employment policies of small and medium-sized enterprises (SMEs), in Bauer, F., Gross, H. and Sieglen, G. (Eds), Operating Hours in Europe, ISO, Köln.
325. SINGH, Chandra Mohan. Models of Human Resource Management/Development Practices and its Relevance in Higher Education Institutions. 2015
326. ŠIROKÝ, Jan. Tvoříme a publikujeme odborné texty. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.
327. SKIPTON LEONARD, H.; LANG, Fred. Leadership development via action learning. *Advances in Developing Human Resources*, 2010, 12.2: 225-240.
328. SMITH, Mark Alan; CANGER, Jonathan M. Effects of supervisor "big five" personality on subordinate attitudes. *Journal of business and psychology*, 2004, 18.4: 465-481.
329. SOMMER, S. Amy; HOWELL, Jane M.; HADLEY, Constance Noonan. Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management*, 2016, 41.2: 172-202.
330. SONESH, Shirley C., et al. The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2015, 8.2: 73-95.
331. SOSIK, John J.; GODSHALK, Veronica M. Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of organizational behavior*, 2000, 21.4: 365-390.
332. SORIANO RIBEIRO, Domingo; MANUEL COMECHE MARTÍNEZ, José. Transmitting the entrepreneurial spirit to the work team in SMEs: the importance of leadership. *Management Decision*, 2007, 45.7: 1102-1122.
333. SPENCE, Laura J.; PETRICK, Joseph A. Multinational interview decisions: Integrity capacity and competing values. *Human Resource Management Journal*, 2000, 10.4: 49.

334. ST-JEAN, E. a AUDET, J. (2012), "The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 8 No. 1, pp. 119-140.

335. STEAD, Valerie. The gendered power relations of action learning: A critical analysis of women's reflections on a leadership development programme. Human Resource Development International, 2014, 17.4: 416-437.

336. STERN W.: Allgemeine Psychologie auf personalistischer Grundlage. Haag, Nijhoff 1935

337. STEWART, Greg L.; BROWN, Kenneth G. Human resource management. Wiley, 2019.

338. STOGDILL, Ralph M. Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 1950, 47.1: 1.

339. STOGDILL, Ralph M. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY, US: Free Press, 1974.

340. STONE, Dianna L., et al. The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 2015, 25.2: 216-231.

341. STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1.

342. STONE, D. L. and D. L. DEADRICK, (2015), Challenges and opportunities affecting the future of human resource management, *Human Resource Management Review*, Vol. 25, Iss. 2, Pages 139-145, ISSN 1053-4822.

343. STÝBLO, Jiří. Leadership: realita nebo vize. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-105-5.

344. ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha : ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

345. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.

346. ŠIMONOVÁ, Stanislava. Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. ISBN 978-80-7395-205-1.

347. ŠKALOUDOVÁ, A. Faktorová analýza. [online] 2010 [cit. 21.08.2013]. Dostupné z WWW: http://userweb.pedf.cuni.cz/kpsp/skalouda/fa/.

348. ŠTRACH, Pavel. Principy managementu. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-23-3

349. TENNEY, Elizabeth R.; LOGG, Jennifer M.; MOORE, Don A. (Too) optimistic about optimism: The belief that optimism improves performance. *Journal of personality and social psychology*, 2015, 108.3: 377.

350. TEPPER, Bennett J., et al. Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 2009, 109.2: 156-167.

351. THAKADIPURAM, Thomas. Leadership wholeness: A human resource development model. *Human resource development international*, 2010, 13.4: 463-475.

352. THOMPSON, Geir; GLASØ, Lars. Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 2018, 39.5: 574-591.

353. TOOTH, Julie-Anne; NIELSEN, Sharon; ARMSTRONG, Hilary. Coaching effectiveness survey instruments: Taking stock of measuring the immeasurable. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2013, 6.2: 137-151.

354. TRÉPANIER, Sarah-Geneviève; BOUDRIAS, Valérie; PETERSON, Clayton. Linking destructive forms of leadership to employee health. *Leadership & Organization Development Journal*, 2019.

355. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

356. TURNER, John R., et al. Leadership development techniques: Mapping leadership development techniques with leadership capacities using a typology of development. *European Journal of Training and Development*, 2018, 42.9: 538-557.

357. TURNER, John R., et al. The global leadership capacity wheel: Comparing HRD leadership literature with research from global and indigenous

leadership. *European Journal of Training and Development*, 2019, 43.1/2: 105-131.

358. TSAI, Chin-Ju; SENGUPTA, Sukanya; EDWARDS, Paul. When and why is small beautiful? The experience of work in the small firm. *Human Relations*, 2007, 60.12: 1779-1807.
359. UKIL, Minhajul Islam, et al. The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: Empirical evidence from financial enterprizes in Bangladesh. *Verslas: teorija ir praktika*, 2016, 17.2: 178-189.
360. ULRICH, Dave, et al. HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 2012, 11.4: 217-222.
361. ULRICH, Dave; DULEBOHN, James H. Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 2015, 25.2: 188-204.
362. ULRICH, David, BROCKBANK, Wayne. *The HR value proposition*. Harvard Business Press, 2005.
363. ULRICH, David, W. Norman SMALLWOOD a Kate SWEETMAN. Kodex lídrů: pět základních pravidel vedení lidí. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-375-5.
364. UNGER, Brigitte; HEITZMANN, Karin. The adjustment path of the Austrian Welfare state: back to Bismarck?. *Journal of European Social Policy*, 2003, 13.4: 371-387.
365. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
366. VALCEA, Sorin, et al. Exploring the developmental potential of leader–follower interactions: A constructive-developmental approach. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22.4: 604-615.
367. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
368. VELD, Monique; ALFES, Kerstin. HRM, climate and employee well-being: comparing an optimistic and critical perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 2017, 28.16: 2299-2318.

369. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

370. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

371. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011 Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

372. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

373. VALIDOV, A. F., & PULAJ, E. (2016). leadership styles in transitional economies. Academy of Strategic Management Journal, 15, 1.

374. VAN WART, Montgomery. Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 2013, 73.4: 553-565.

375. VAN WART, Montgomery; KAPUCU, Naim. Crisis management competencies: The case of emergency managers in the USA. *Public Management Review*, 2011, 13.4: 489-511.

376. WADDILL, Deborah; BANKS, Shannon; MARSH, Catherine. The future of action learning. *Advances in developing human resources*, 2010, 12.2: 260-279.

377. WALUMBWA, Fred O., et al. Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 2011, 115.2: 204-213.

378. WALUMBWA, Fred O., et al. Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39.3: 249-261.

379. WANG, Yinglei; HAGGERTY, Nicole. Individual virtual competence and its influence on work outcomes. *Journal of Management Information Systems*, 2011, 27.4: 299-334.

380. WATSON, Tony J. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International journal of human resource management*, 2010, 21.6: 915-931.

381. WATKINS, Karen E.; LYSØ, Ingunn Hybertsen; DEMARRAIS, Kathleen. Evaluating executive leadership programs: A theory of change approach. *Advances in Developing Human Resources*, 2011, 13.2: 208-239.

382. WARHURST, Russell P. Leadership development as identity formation: middle managers' leadership learning from MBA study. Human resource development international, 2012, 15.4: 471-487.

383. WELLS, Janelle E.; WELTY PEACHEY, Jon. Turnover intentions: do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?. *Team Performance Management: An International Journal*, 2011, 17.1/2: 23-40.

384. WEST, Bradley J.; PATERA, Jaime L.; CARSTEN, Melissa K. Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 2009, 30.2: 249-267.

385. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

386. WEINBERGER, Lisa Ann. Emotional intelligence, leadership style, and perceived leadership effectiveness. Advances in Developing Human Resources, 2009, 11.6: 747-772.

387. WHITMORE, John. Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-273-4.

388. WOODRUFFE, Charles. What is meant by a competency?. *Leadership & organization development journal*, 1993, 14.1: 29-36.

389. WRIGHT, Thomas A.; QUICK, James Campbell. The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 2009, 30.2: 147-159.

390. WRIGHT, Patrick M.; SNELL, Scott A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 1998, 23.4: 756-772.

391. WRIGHT, Patrick M. Introduction: *Strategic human resource management research in the 21st century*. 1998.

392. WU, Ning, et al. High-performance work systems and workplace performance in small, medium-sized and large firms. *Human Resource Management Journal*, 2015, 25.4: 408-423.

393. XIU, Lin, et al. Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. Personnel Review, 2017, 46.7: 1335-1357.

394. YAMMARINO, Francis J., et al. Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 2005, 16.6: 879-919.

395. YAMMARINO, Francis J., et al. Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19.6: 693-707.

396. YANG, Ziwei, et al. Crossover effects of servant leadership and job social support on employee spouses: The mediating role of employee organization-based self-esteem. *Journal of Business Ethics*, 2018, 147.3: 595-604.

397. YOUSSEF, Carolyn M.; LUTHANS, Fred. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 2007, 33.5: 774-800.

398. YUKL, G. A. (2013). Leadership in organizations. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

399. ZACHARY, L. a FISCHLER, L. (2009), "Help on the way: senior leaders can benefit from working with a mentor", Leadership in Action , Vol. 29 No. 2, pp. 7-11.

400. ZIGARMI, Drea; ROBERTS, Taylor Peyton. A test of three basic assumptions of Situational Leadership® II Model and their implications for HRD practitioners. *European Journal of Training and Development*, 2017, 41.3: 241-260.

401. ZHOU, Jing. When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of applied psychology*, 2003, 88.3: 413.

402. ZUMRAH, Abdul Rahim; BOYLE, Stephen; FEIN, Erich C. The consequences of transfer of training for service quality and job satisfaction: an empirical study in the Malaysian public sector. *International Journal of Training and Development*, 2013, 17.4: 279-294.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CEO	Chief Executive Officer	Ředitel společnosti, generální ředitel
CSF model	Critical succes faktor model	Model kritických faktorů úspěchu
CZ-NACE		Ekonomická klasifikace dle podmínek v ČR
ČR		Česká republika
ČSÚ		Český statistický úřad
DVC		Dílčí výzkumný cíl
dif	Difference	Rozdíl hodnot
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness	Výzkumná metodika zaměřená na efektivitu leadershipu a organizačního chování v globálním měřítku
GRID	Managerial grid	Teorie manažerské mřížky
ICT	Information and Communication Technologies	Informační a komunikační technologie
IS		Informační systém
IT		Informační technologie
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin	Kaiser-Meyer-Olkinova míra
m	Mean	Aritmetický průměr
NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne	Zkratka pro klasifikaci ekonomických činností vydávanou Evropskou komisí
ŘLZ		Řízení lidských zdrojů
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	Software pro zpracování statistických dat
VO		Výzkumná otázka

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Metody zpracování sekundárního výzkumu. 14
Tabulka 2 Výzkumné metody primárního výzkumu. 14
Tabulka 3 Vývoj definice „leadershipu“ 24
Tabulka 4 Vývoj teorií leadershipu v průběhu 19. a 20. století. 29
Tabulka 5 Výhody funkčního kompetenčního modelu. 41
Tabulka 6 Styly leadershipu popsané dle výzkumného projektu GLOBE. 44
Tabulka 7 Matice metod rozvoje tvrdých a měkkých dovedností leadera 63
Tabulka 8 Přehled koeficientů míry asociace. 91
Tabulka 9 Postup zpracování a výzkumné metody 96
Tabulka 10 Rozložení výzkumného vzorku 100
Tabulka 11 Rozložení výzkumného vzorku dle pohlaví 100
Tabulka 12 Zjišťované skutečnosti a kódování obsahu 102
Tabulka 13 Výstupy obsahové analýzy. 103
Tabulka 14 Vybrané kategorie zpracovatelského průmyslu. 113
Tabulka 15 Definice středně velkého podniku 113
Tabulka 16 Struktura zkoumaného vzorku respondentů 114
Tabulka 17 Návratnost dotazníkového šetření 115
Tabulka 18 Složení vzorku respondentů 38 průmyslových podniků 116
Tabulka 19 Zastoupení leaderů vzhledem k oddělení ve kterém působí 116
Tabulka 20 Zastoupení následovníků vzhledem k oddělení ve kterém působí 117
Tabulka 21 Procentuální zastoupení respondentů 118
Tabulka 22 Procentuální porovnání meziroční úspěšnosti oddělení 118
Tabulka 23 Procentuální zastoupení leaderů vzhledem k jejich manažerské úrovni ... 119
Tabulka 24 Procentuální zastoupení leaderů vzhledem k jejich zkušenostem 119
Tabulka 25 Procentuální zastoupení následovníků vzhledem potu let práce v podniku a spokojenosti 119
Tabulka 26 Výsledky hodnocení chování leaderů - sebehodnocení leadera 121

Tabulka 27 Výsledky hodnocení chování leaderů - následovníci - aktuální situace 122
Tabulka 28 Výsledky hodnocení chování leaderů - žádoucí situace podle následovníků 123
Tabulka 29 Top 10 charakteristik žádoucího chování leadera 125
Tabulka 30 Faktor 1 Týmové vůdčí chování 128
Tabulka 31 Faktor 2 Negativně reaktivní chování 129
Tabulka 32 Faktor 3 Rozhodné kooperativní vůdčí chování 130
Tabulka 33 Faktor 4 Sebestředné vůdčí chování 130
Tabulka 34 Faktor 5 Byrokratické vůdčí chování 131
Tabulka 35 Faktor 6 Panovačně direktivní vůdčí chování 131
Tabulka 36 Faktor 7 Individualistické vůdčí chování 132
Tabulka 37 Faktor 8 Autonomní vůdčí chování 132
Tabulka 38 Položky v dotazníku, které nesytí žádný z identifikovaných faktorů 133
Tabulka 39 Vysvětlení rozptylu dat 134
Tabulka 40 Hodnota Kaiser-Meyer-Olkinovy míry 135
Tabulka 41 Popis identifikovaných shluků 137
Tabulka 42 Identifikované styly vedení. 139
Tabulka 43 Top 10 charakteristik, které vykazovaly nejvyšší míru závislosti na spokojenosti následovníků 142
Tabulka 44 Chování leaderů, které má statisticky významný vliv na spokojenost následovníků 143
Tabulka 45 Chování leaderů, které nemá statisticky významný vliv na spokojenost následovníků 144
Tabulka 46 Chování leaderů, při jejichž testování byl porušen předpoklad Pearsonova Chí kvadrát testu 145
Tabulka 47 Zjišťované skutečnosti a kódování obsahu 149
Tabulka 48 Výstupy obsahové analýzy 150
Tabulka 49 Deskriptivní statistiky charakteristik chování 21
Tabulka 50 Komunality jednotlivých proměnných 26

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 10 klíčových kompetencí leadera. 111
Graf 2 Porovnání aktuálního a žádoucího chování leaderů. 125
Graf 3 Dendogram hierarchické shlukové analýzy..... 136
Graf 4 Porovnání uplatňovaných a žádoucích stylů vedení. 140
Graf 5 Jaká je Vaše filosofie k řízení? 152
Graf 6 Jak chápete pojem leadership? 153
Graf 7 Co podle Vás charakterizuje úspěšného leadera? A úspěšný leadership? 155
Graf 8 Jaké zkušenosti a kompetence vidíte jako důležité pro úspěšné zvládnutí vedoucí pozice ve Vaší firmě? 156

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Výchozí schéma uplatnění koncepce leadershipu v oblasti řízení lidských zdrojů. 12

Obrázek 2 Konceptuální model dizertační práce. 70

Obrázek 3 Konceptuální schéma zpracování výzkumu. 73

Obrázek 4 Vztah závislosti mezi testovanými proměnnými. 91

Obrázek 5 Pearsonův $\chi 2$ 93

Obrázek 6 Cattelův indexový graf úpatí vlastních čísel 135

Obrázek 7 Kompetenční model úspěšného leadera středně velkého průmyslového podniku 161

Obrázek 8 Model rozvoje leaderů v průmyslových podnicích pomocí nástrojů využívaných v rámci konceptu ŘLZ 164

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1 DOTAZNÍK EXPLORATORNÍHO PILOTNÍHO ŠETŘENÍ PRO PERSONÁLNÍ PRACOVNÍKY

PŘÍLOHA Č. 2 SHRNUJÍCÍ PROTOKOL EXPLORATORNÍHO PILOTNÍHO ŠETŘENÍ

PŘÍLOHA Č. 3 DOTAZNÍK PRO NÁSLEDOVNÍKY

PŘÍLOHA Č. 4 OTÁZKY KLADENÉ POUZE VEDOUCÍM PRACOVNÍKŮM:

PŘÍLOHA Č. 5 DESKRIPTIVNÍ STATISTIKY CHARAKTERISTIK CHOVÁNÍ

PŘÍLOHA Č. 6 ROTOVANÁ MATICE FAKTOROVÉ ANALÝZY

PŘÍLOHA Č. 7 KOMUNALITY JEDNOTLIVÝCH PROMĚNNÝCH

PŘÍLOHA Č. 8 HIERARCHICKÁ SHLUKOVÁ ANALÝZA

PŘÍLOHA Č. 9 VÝPOČET HODNOT DEFINUJÍCÍCH IDENTIFIKOVANÉ STYLY VEDENÍ NA ZÁKLADĚ PŘÍSLUŠNOSTI K DANÉMU SHLUKU

PŘÍLOHA Č. 10 KOLEČNÍ MATICE 48 CHARAKTERISTIK CHOVÁNÍ A JEJICH ZÁVISLOSTI NA SPOKOJENOSTI NÁSLEDOVNÍKŮ

PŘÍLOHA Č. 11 KOMPLETNÍ VÝSLEDKY TESTOVÁNÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ 48 CHARAKTERISTIK CHOVÁNÍ

PŘÍLOHA Č. 12 SHRNUJÍCÍ PROTOKOL KVALITATIVNÍ FÁZE PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

PŘÍLOHA Č. 13 ŽIVOTOPIS AUTORA

PŘÍLOHY:

Příloha č. 1 Dotazník exploratorního pilotního šetření pro personální pracovníky

Dobrý den,

jmenuji se Lukáš Mazánek a rád bych Vás požádal o účast na výzkumu kompetencí lídrů v prostředí průmyslových podniků. Výzkum je zaměřený na analýzu současného stavu a možnosti rozvoje vůdčího potenciálu manažerů. Výsledky výzkumu budou součástí mé dizertační práce zaměřené na uplatnění konceptu leadershipu v oblasti řízení lidských zdrojů.

První fáze výzkumu zahrnuje 4 otevřené otázky pro personalisty (otázky jsou přiloženy na druhé straně dokumentu), druhá fáze výzkumu bude zaměřená na vyplnění dotazníku manažerem a jeho podřízenými (realizace je předpokládána v září – prosinec 2017). V případě zájmu je možné Vaší společnosti poskytnout výsledky identifikovaného stylu vedení a vůdčích kompetencí manažerů. Se získanými daty bude pracováno anonymně a budou podrobena statistickému zpracování v předpokládaném rozsahu 15 – 20 průmyslových podniků.

Odborné termíny použité pro účely výzkumné studie:

Manažer – vedoucí pracovník, který plánuje, organizuje, rozhoduje, kontroluje

Lídr – lídr potřebuje ty, kteří jej budou následovat, vedení lidí je prvkem sociálních vztahů v pracovním procesu. Soustředí se na motivaci pracovníků, budování důvěrného prostředí a získávají jejich oddanost a angažovanost. Inspirují ostatní a tvoří atraktivní vize budoucnosti.

MBO – Management by Competencies – řízení na základě kompetenčního přístupu

Kompetence - dovednosti, schopnosti, znalosti, postoje a hodnoty pracovníka

Kompetenční modely – souhrn kompetencí určený např. pro definování pracovních pozic nebo pro hodnocení pracovníků

Rád bych Vás požádal o zodpovězení následujících 4 otázek formou osobního rozhovoru. V případě Vašeho časového vytížení je možné dotazník vyplnit v elektronické podobě. Veškeré nejasností (formulace, smysl otázky apod.) Vám v tomto případě rád parafrázuji emailem, případně telefonicky. Uzávěrka dotazníkového šetření bude 31. října 2017.

Děkuji za Váš čas a ochotu!

Lukáš Mazánek

1. Využíváte ve Vaší společnosti kompetenční přístupy v rámci personální práce? (Řízení podle kompetencí – MBO, kompetenční modely apod.)

2. Jakým způsobem přistupujete k výběru vedoucích pracovníků? (Jaké používáte metody a nástroje)

3. Máte zájem, aby manažeři ve Vaší společnosti byli také dobrými lídry? Jak se toho snažíte dosáhnout? (Jakými způsoby rozvíjíte vůdčí potenciál u Vašich manažerů)

4. Jaké kompetence jsou podle Vás klíčové, pro to, aby podřízení vnímali svého vedoucího pracovníka jako lídra?

Příloha č. 2 Shrnující protokol exploratorního pilotního šetření

Využíváte ve Vaší společnosti kompetenční přístupy v rámci personální práce? (Řízení podle kompetencí – MBO, kompetenční modely apod.)?	**Jakým způsobem přistupujete k výběru vedoucích pracovníků? (Jaké používáte metody a nástroje)**	**Máte zájem, aby manažeři ve Vaší společnosti byli také dobrými lídry? Jak se toho snažíte dosáhnout? (Jakými způsoby rozvíjíte vůdčí potenciál u Vašich manažerů)**	**Jaké kompetence jsou podle Vás klíčové, pro to, aby podřízení vnímali svého vedoucího pracovníka jako lídra?**	**Jste**	**Kolik je ve Vašem podniku pracovníků**
ano	pohovory, doporučení, příp. testy	školení, delegování úkolů, pohovory	osobní způsobilost k vedení podřízených - přirozená autorita, kompetence k řešení problémů a konfliktů, odborná způsobilost,koncepční myšlení, plánování, koncepční myšlení, orientace na výsledek, motivace podřízených	Žena	50 - 250
ne	používáme model Performia - dotazníky na Analýzu minulosti a Produktivity, osobnostní test, osobní pohovor zaměřený na motivaci a produktivitu, ověření referencí	školení Business Success, interní školení, motivační rozhovory s ředitelem společnosti	odbornost, spravedlnost, naslouchání, rozhodnost, cílevědomost	Žena	50 - 250
ne	prescreening po telefonu, osobní pohovor	školení manažerská akademie	integrita	Žena	50 - 250
ano	kompetenční modely dle pozice	zpětná vazba, rozvoj zaměstnanců, hodnocení 360, management review	prostor pro delegování, budování efektivního týmu, rozvoj talentů	Žena	250 a více
Ano kompetenční přístupy máme, ovšem nevyužíváme je na 100%	Hloubkovým rozhovorem. Vždy mě zajímá jaké hodnoty dotyčný uznává, jaké má zkušenosti s vedením, co si myslí, že by měl vedoucí pracovník mít (vlastnosti), co je nejtěžší na práci vedoucího a proč, jakým způsobem by řešil modelové situace.	Ano je to pro nás velmi důležité, v současné době máme připravený plán vzdělávání vedoucích pracovníků a manažerů na rozvinutí leaderských dovedností, aby uměli správně delegovat úkoly, kontrolovat jejich plnění, řešit situace s pracovníky, pochválit i pokárat, jakým způsobem, by měli situace řešit atd. V současné době si tyto situace rozebíráme a vždy se snažíme volit nejlepší variantu.	Umět motivovat, být férový, dokázat analyzovat problém, najít řešení, komunikativní, pozitivně naladěný, mít tah na bránu, umět delegovat úkoly, kontrolovat jejich plnění a umět je vyhodnotit.	Žena	50 - 250

NE	Používám postup získaní ve společnosti Performia	Důvěrou, že tak jak jsou dobrými manažery a že chybami se učí být lepším manažerem	odpovědnost, důvěra, pochopení, empatie, férovost, stejný přístup ke všem, ochranářská, ale s pevnými hranicemi	Žena	50 - 250
Ano, kompetenční modely	Behaviorální pohovor, hraní rolí a jiné modelové situace (případové studie)	Samozrejmě. Interní i externí kurzy, možnosti koučování, mentorování (napříč firmami), nastavování osobních cílů a projektů	situační leadership, efektivní a otevřená komunikace, orientace na cíl	Žena	250 a více
Ano	Speciální testy PERFORMIA, osobní několika kolové pohovory	Je nutné aby věděli, kam jdeme, co chceme, vize, cíle, směr, cesta, pravidelnými poradami korigujeme nesoulad, semináře, školení, workshopy.	Vím a umím, schopnost se rozhodnout, ale i korigovat svoje rozhodnutí, naslouchat ostatním, uznávat člověka, ...	Muž	50 - 250
Využíváme program Skills-matrix, vyhodnocení a přehled dovedností, schopností ve své pracovní schopnosti, využíváme dostupné školení a odborní pracovníci školí pracovníky na dílnách dle elektro nebo strojní obor	Vedoucí pracovníky si do výroby vybíráme ze stávajících zaměstnanců, v rámci kariérního růstu nebo přes www.jobs.cz kde máme uzavřenou smlouvu	Vzdělávání v daných oblastech a finanční motivace	Sociální cítění Mzdové ohodnocení	Žena	250 a více
Ano, ale nikoliv jako hlavní a jediný model řízení	Aplikujeme celou řadu postupů dle typu pozice a seniority- zpětná vazva, 360, 180, assessment centrum, standardní výběrový rozhovor, case study atd....	Toto je cílem každé dobré společnosti.	Přiznám se, že v odpovědi na další otázky mám poněkud problém s celkovým mechanistickým přístupem. Naše kultura a stejně tak firma se vyznačuje pluralitou názorů a přístupů a tudíž neexistuje jedno řešení na všechny problémy. Mohla bych napsat poměrně rozsáhlý soupis toho, jakým způsobem rozvíjíme manažery, protože každá role, seniorita, situace atd. si žádá jiný přístup. Primárně v tomto směru usilujeme o diverzitu. Odkaz toho, jak chceme, aby se lidé k sobě na všech úrovních chovali je pak obsažen v našich hodnotách.	Žena	250 a více

Ano, v několika variantách 1. Na jedné straně je kompetenční model definován na globální úrovni pro všechny pozice, THP i dělnické v rámci skupiny SIE. - slouží pro rozvoj a hodnocení 2. Součástí job profilu je také konkrétní popis hard či soft kompetencí pro tu či onu pracovní pozici - slouží více pro nábor 3. Na některých lokalitách proběhl projekt k vytvoření kompetenčního modelu manažerů pro danou lokalitu - slouží pro rozvoj a hodnocení	Recruitment (metody náboru): headhunting, referral, interní a externí inzerce, aktivní search/sourcing, interní promotion Selekce (metody výběru): - Screening CV - Interview (telefonické, face to face) - Behaviorální interview - AC - Manažerská dilemata - Byznys cases - Psychodiagnostika (LJI, ICL, BPI, IST)	Globální a lokální talent program - Globální SIE Leadership Excellence tréninky – každý rok se účastní několik manažerů - Koučing/stínování/mentoring - Mezifiremní mentoring - Koncept 70:20:10 (převaha interních tréninků nad externími) - Klasická školení na soft a hard oblasti + leadership akademie (koncipované speciálně pro různě úrovně managementu, např. mistři mají pouze face to face tréninky na soft i hard věci – např. zákoník práce, nákladový controlling, Lean, Kaizen apod., střední management má kombinaci virtuálních tréninků a face to face tréninků více na soft…apod.)	Jednak ty související s transformačním leadershipem Další (můj osobní názor): - strategické myšlení (na jedné straně mít jasnou vizi, směr, cíl…na druhé mít holistické myšlení, uvědomovat si big picture, vidět souvislosti, provázanosti…) - schopnost předjímat, vidět za roh + inspirovat - odvaha challengovat věci - rozhodování (za nejistoty) - silný byznys acumen - drajvování (užitečné) změny – change agent - role model v chování – jít příkladem - schopnost koučování podřízených – vychovávat následovníky - integrita, vyzrálost, spolehlivost, kredibilita	Muž	250 a více
MBO – řízení podle cílů: ano, používáme a s každým zaměstnancem stanovujeme nejpozději do března daného roku 3-5 individuálních cílů, které má prostor do konce roku plnit. Podle úspěšnosti splnění cílů poté dostává až 1 měsíční mzdu (např. splnění cílů na 85% = 85% měsíční mzdy). Kompetenční modely: zde využíváme pouze kompetenční/sklil matici pro jednotlivé pozice, nikoliv na konkrétní zaměstnance. Tzn. např. pozice CAD Designer má obecně specifikováno jaké kompetence, znalosti a zkušenosti má mít člověk, který tuto pozici bude vykonávat. Zatím využíváme pouze excel, protože nemáme vhodný softwarový systém. Od roku 2019 budeme zavádět nový training/development systém, kde už bude možnost pracovat s kompetencemi jednotlivých pracovníků, nikoliv pouze pozic.	Sociální média – Facebook, LinkedIn Webové portály – jobs.cz, práce.cz Vlastní firemní webové stránky Interní doporučení, Jobote Personální agentury, head hunteři Pohovory probíhají dvoukolově, osobně nebo přes skype, částečně v českém a cizím jazyce. Přítomen je HR a hiring manager.	Korporátní leadership programy pro všechny leadery v koncernu naší firmy. Lokální talent program pro budoucí leadery Korportání leadership akademie pro top talenty Lokální rozvojový leadership program (4 moduly) pro nové leadery Koučing, mentoring ze strany proškolených vedoucích pracovníků Role model – noví leadeři se učí od stávajících 360 dgr feedback + koučing (zpětná vazba ze čtyř stran) Efektivní zpětná vazba vedoucím od nadřízených	Role model – dodržovat to, co chce od ostatních, slušné chování, dodržování kodexu, etiky, firemních hodnot, … Přirozená autorita, důvěra (oboustranně), spravedlnost/férovost, práce s týmem – stmelování, podpora týmového ducha, umění naslouchat, empatie, orientace na cíle, pochvala a ocenění úspěchů týmu i jednotlivců, znalosti/zkušenosti, osobnostní vyspělost	Žena	250 a více

Ano	Preferujeme interní nábor. Ne vždy je to však možné. Více než polovina managementu vyrostla odspodu. Někdy personální agentury dělají předvýběr, z 10 uchazečů jde 1 na pohovor. Zjišťují se odborné kompetence a uchazeč prochází testy.	Ano je to klíčové. Již při výběru člověka dbáme důraz na jeho motivaci. Jasně definujeme cíl, změříme ho a přesvědčíme se že má smysl pro firmu i pro něj. Školení business acces (drahé školení, které se vyplatí) aby byli otevřeni změnám a dokázali je iniciovat. Workshopy pro inspiraci a otevírání hlav. Meetingy pro všechny kde jsou řešeny aktuální problémy a hospodářské výsledky	Férovost, upřímnost, přímost, otevřenost, na nic si nehrát, nepodceňovat hlas lidí, charisma, odbornost	žena	50 - 250
NE, pouze popis funkčního místa	Osobní pohovor s ředitelem daného úseku. Spolupráce s personállními agenturami při primární selekci.	školení soft skills - manažerské dovednosti + manažerský rozvvojový program	Motivace, řešení konfliktů, delegování, spravedlivé hodnocení, přesvědčovací schopnosti, vedení porad, umění přesvědčit okolí a vedení firmy	žena	250 a více
Vlastní kompetenční model podle vlastní metodiky	Preferujeme interní růst pomocí rozvoje talentů. Rozvojové kurzy, psychodiagnostika, leadership programy, development centra	Rozvojová školení pro vedoucí pracovníky, podle vlastní metodiky. Školení v několika úrovních (pro nové vedoucí, vedoucí s praxí, executive level). Školí e komunikace, psychologie, konflikty, stres, asertivita a další	Odborné znalosti, lidskost a empatie charisma, přirozená autorita, schopnost rozhodovat se, podporuje soudržnost teamu, důvěra, umí pochválit	žena	250 a více
Ano - kompetenční matice.	primárně interně, projednávají se kapacity, potom se inzeruje dále např. na webu.	Manažerská školení v rámci pozice - cílená na jednání s lidmi, krize, stresy, konflikty.	Nelze se to naučit podle tabulek. Záleží na osobnosti, schopnosti pracovat s lidmi a řídit je.	Žena	250 a více
NE	Nejdříve dáváme možnost profesně růst - interně. Externě především dělnické profese	Systém profesního rozvoje, školení na styly vedení, lidé si tím musí sami projít a dokázat přizpůsobit styl řízení individualitám.	Znalost oboru, přirozená autorita, organizační schopnosti, nesmí být arogantní, na výši a zneužívat vztah nadřízenosti. Podřízení se potom bojí cokoliv říct.	Žena	250 a více
Přesně NE. Vlastní procesy - individuální práce s manažery na míru	Vedoucí jsou zde dlouho takže spíš interně - povýšení z technické pozice na lídra, externě pouze 1 a jsme spokojeni.	Ano, ale je to těžké, lídři mají komfortní zónu, která se těžko mění. Vzdělávání, školení, leadership kapacity - asertivita, konflikty, stres	Důvěra, respekt, práce s lidmi, koncepce, strategie, sdílení vize, charisma.	Žena	250 a více
Spíše ne. Byla diskuse a tlak na používání, ale není to směr, protože HR manažer v tom vidí omezení.	Nepoužíváme psychodiagnostické nástroje. Využíváme zkušenosti současných zaměstnanců. Stává se že	Ano, Leadership jde shora od majitele, kterého kopírují manažeři. Majitel si vybírá lidi a to se odráží	důvěra, delegování pravomoci, umožnění samostatné práce, péče o osobní růst a rozvoj	muž	250 a více

	nejschopnější pracovníci po povýšení nemusí být nejlepší lídr.	na celé firmě. Rozvojové a vzdělávací programy to mohou podpořit.	podřízených, komunikační schopnosti		
ne	Interní výběr + pohovor	Dotazníky spokojenosti ve vztahu k zaměstnancům. Školení - týmová spolupráce, rozvoj osobnosti, komunikace s podřízenými. Komunikace je obecně největší problém.	U nás je vše spíše silové. Lídr si musí stát za tím co řekne, ne vše vymáhat silou, mít vědomosti z oboru a musí umět pochválit (nejen finančně)	žena	250 a více
Ano - záleží na pozici	interní výběr, modelov situace, testy,	školení v rámmci leadershipu - talent program (mix odborných znalostí a softskills) 2-3 školení ročně	Přirozená autorita, znalosti, mentoring, vize, charisma	žena	250 a více
NE	AC	Ano školení	komunikace, IQ, EQ	žena	250 a více

Příloha č. 3 Dotazník pro následovníky

Dotazník pro podřízené spolupracovníky

Dovoluji si obrátit se na Vás s tímto dotazníkem, jako na vybrané členy pracovní skupiny pracující pod vedení manažera. Na následujících stránkách budete požádáni o to, abyste zvolili ty z nabízených možností, které nejvíce odpovídají Vaší osobní zkušenosti a znalostem o prostředí, ve kterém pracujete.

Neexistují zde žádné špatné ani správné odpovědi. Podle mé zkušenosti Vám vyplnění dotazníku zabere přibližně 10 minut. Získaná data od více než 100 respondentů budou nejdříve agregována a následně zpracována prostřednictvím statistických analýz. Jsem si vědom citlivosti dat, která mi poskytujete a proto považuji za naprostou samozřejmost anonymní vyplnění dotazníku a diskrétní zacházení s daty. Anonymitu Vám zaručuji zejména díky okamžité agregaci dat, která znemožňuje jakoukoliv identifikaci jednotlivých respondentů.

Děkuji za Vaše odpovědi a účast na tomto výzkumném projektu!

*Povinné pole

1. **Název podniku** *

2. **Název oddělení** *
Označte jen jednu elipsu.
- ◯ Výroba
- ◯ Logistické oddělení
- ◯ Obchodní oddělení
- ◯ Personální oddělení
- ◯ Ekonomické oddělení
- ◯ Jiné: _____

3. **Můj přímý nadřízený/á je:** *
Označte jen jednu elipsu.
- ◯ Muž
- ◯ Žena

4. **Uveďte prosím označení Vaší pracovní skupiny, případně jméno Vašeho nadřízeného:**

Údaje o pracovníkovi

5. **Jste** *

Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Žena
- ◯ Muž

6. **Jak dlouho pracujete v tomto podniku:** *

Označte jen jednu elipsu.

- ◯ méně než 1 rok
- ◯ 1 - 3 roky
- ◯ 4 - 7 let
- ◯ 8 - 10 let
- ◯ 11 a více let

7. **Jak jste v podniku spokojený/á** *

Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Více než minulý rok
- ◯ Stejně jako minulý rok
- ◯ Méně než minulý rok

Manažerské charakteristiky a chování

Následující otázky popisují různé osobnostní charakteristiky a způsoby chování. Z důvodu lepšího pochopení, je u každé charakteristiky uveden krátký popis. Označte prosím míru Vašeho souhlasu s tím, jak moc vystihují osobnostní charakteristiky způsoby chování Vašeho přímého nadřízeného nyní a jak by jej měli vystihovat v ideálním případě.

8. **1. Schopný/á předvídat (Je schopný úspěšně odhadnout budoucí požadavky)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je schopný předvídat:	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Měl by být schopný předvídat:	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

9. **2. Cynický/á (Má tendenci myslet si o lidech i událostech to nejhorší)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je cynický:	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Měl by být cynický:	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

10. **3. Týmově orientovaný/á (Stará se o blaho celého týmu)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je týmově orientovaný:							
Měl by být týmově orientovaný:							

11. **4. Dominantní (Snaží se ostatní ovládat)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je dominantní:							
Měl by být dominantní:							

12. **5. Integrující (Spojuje lidi do těsně propojených funkčních celků)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je integrující:							
Měl by být Integrující:							

13. **6. Formální (Jedná podle pravidel a konvencí)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je formální:							
Měl by být formální:							

14. **7. Nadšenec (Projevuje a poskytuje silně pozitivní emoce)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je nadšenec:							
Měl by být nadšenec:							

15. **8. Orientovaný/á na výkon (Usiluje o kontinuální zlepšování svých výkonů)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je orientovaný na výkon:							
Měl by být orientovaný na výkon:							

16. **9. Autonomní (Jedná samostatně; jeho jednání nezávisí na ostatních)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je autonomní:							
Měl by být autonomní:							

17. **10. Diplomatický/á (Zvládá mezilidské vztahy; je taktní)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je diplomatický:							
Měl by být diplomatický:							

18. **11. Velkorysý/á (Je ochoten obětovat ostatním svůj čas, peníze a zdroje)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je velkorysý:							
Měl by být velkorysý:							

19. **12. Samostatně výkonný/ ne delegující (Není schopen přenechat kontrolu nad projekty nebo úkoly)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je samostatně výkonný/ ne delegující:							
Měl by být samostatně výkonný/ ne delegující:							

20. **13. Konkuruje uvnitř vlastní skupiny (Stále se snaží vynikat nad ostatními členy skupiny)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní konkuruje uvnitř vlastní skupiny:							
Měl by konkurovat uvnitř vlastní skupiny:							

21. **14. Upřímný/á (Co říká, to si také myslí)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je upřímný:							
Měl by být upřímný:							

22. **15. Egoistický/á (Sleduje své vlastní zájmy na úkor ostatních)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je egoistický:							
Měl by být egoistický:							

23. **16. Vyhýbavý/á (Snaží se vyhýbat negativním komentářům, aby si udržel dobré vztahy a zachoval svoji tvář)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je vyhýbavý:							
Měl by být vyhýbavý:							

Manažerské charakteristiky a chování (2/3)

24. **17. Vizionář (Má vizi a představu o budoucnosti)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je vizionář:							
Měl by být vizionář:							

25. **18. Vznětlivý/á (Je náladový a lehce se rozčílí)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je vznětlivý:							
Měl by být vznětlivý:							

26. **19. Konzultativní (Radí se s ostatními, před tím než začne plánovat a konat)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je konzultativní:							
Měl by být konzultativní:							

27. **20. Panující (Má hlavní slovo a netoleruje odpor nebo dotazy, uděluje rozkazy)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je panující:							
Měl by být panující:							

28. **21. Utvářející tým (Dokáže přimět pracovníky k tomu, aby pracovali společně)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je utvářející tým:							
Měl by být utvářející tým:							

29. **22. Byrokratický/á (Postupuje podle zavedených pravidel a předpisů)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je byrokratický:							
Měl by být byrokratický:							

30. **23. Stimulující (Stimuluje ostatní, aby se snažili nad rámec jejich normálního výkonu a osobně se obětovali)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je stimulující:							
Měl by být stimulující:							

31. **24. Perfekcionalista (Usiluje o dokonalost svého výkonu i výkonů svých podřízených)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je perfekcionalista:							
Měl by být perfekcionalista:							

32. **25. Jedinečný/á (Chová se způsobem, který je silně odlišný od většiny ostatních)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je jedinečný:							
Měl by být jedinečný:							

33. **26. Efektivní vyjednavač (Dokáže účinně jednat; umí s ostatními uzavírat dohody za nejvýhodnějších podmínek)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je efektivní vyjednavač:							
Měl by být efektivní vyjednavač:							

34. **27. Empatický/á (Má schopnost empatie; je připraven pomoci; ukazuje soucit)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je empatický:							
Měl by být empatický:							

35. **28. Individuálně orientovaný/á (Klade velký důraz na osobní jistoty, místo na potřeby skupiny)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je individuálně orientovaný:							
Měl by být individuálně orientovaný:							

36. **29. Tajnůstkářský/á (Pokouší se zadržovat informace)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je tajnůstkářský:							
Měl by být tajnůstkářský:							

37. **30. Důvěryhodný/á (Vzbuzuje důvěru; lidé mu věří, drží dané slovo)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je důvěryhodný:							
Měl by být důvěryhodný:							

38. **31. Nespolečenský/á (Vyhýbá se lidem, skupinám; upřednostňuje být sám)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je nespolečenský:							
Měl by být nespolečenský:							

39. **32. Nepřímý (Nejde přímo k jádru věci; používá metafory a příklady při komunikaci)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je nepřímý:							
Měl by být nepřímý:							

Manažerské charakteristiky a chování (3/3)

40. **33. Orientovaný/á na budoucnost (Plánuje a dělá opatření na základě cílů orientovaných na budoucnost)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je orientovaný na budoucnost:							
Měl by být orientovaný na budoucnost:							

41. **34. Protřelý/Istivý (Je Istivý; zákeřný)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je protřelý/Istivý:							
Měl by být protřelý/Istivý:							

42. **35. Kooperativní (Ochotně pracuje společně s ostatními)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je kooperativní:							
Měl by být kooperativní:							

43. **36. Panovačný/á (Velitelsky sděluje pracovníkům, co je potřeba vykonat)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je panovačný:							
Měl by být panovačný:							

44. **37. Koordinátor (Integruje a řídí práci pracovníků)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je koordinátor:							
Měl by být koordinátor:							

45. **38. Administrátor (Má schopnost zvládnout komplexní kancelářské práce a správu)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je administrátor:							
Měl by být administrátor:							

46. **39. Dynamický/á (Je silně angažovaný, rázný, plný nadšení, motivuje)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je dynamický:							
Měl by být dynamický:							

47. **40. Se silnou vůlí (Má pevnou vůli, je rezolutní, rozhodný, tvrdohlavý)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní má silnou vůli:							
Měl by mít silnou vůli:							

48. **41. Individualistický/á (Chová se jinak než jemu podobné osoby)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je individualistický:							
Měl by být individualistický:							

49. **42. Snaží se vyhýbat konfliktům (Vyhýbá se konfliktům s ostatními členy své skupiny)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní se snaží vyhýbat konfliktům:							
Měl by se snažit vyhýbat konfliktům:							

50. **43. Trpělivý/á (Má a dává najevo trpělivost)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je trpělivý:							
Měl by být trpělivý:							

51. **44. Není rovnostářský/á (Věří, že ne všichni lidé jsou si rovni a jenom někteří by měli mít stejná práva a privilegia)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní není rovnostářský:							
Měl by být nerovnostářský:							

52. **45. Nekonformní (Chová se podle přijatých skupinových norem)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je nekonformní:							
Měl by být nekonformní:							

53. **46. Spravedlivý/á (Jedná podle toho, co je správné a fér)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je spravedlivý:							
Měl by být spravedlivý:							

54. **47. Ne participativní (Nezahrnuje do svých aktivit ostatní)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní je neparticipativní:							
Měl by být neparticipativní:							

55. **48. Neumí říci "ne" (Má tendenci, nic neodmítnout, i přesto když to nemůže splnit)** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně nesouhlasím	2	3	4	5	6	Zcela souhlasím
Nyní neumí říci "ne":							
Měl by umět říci "ne":							

Mnohokráte děkuji za vyplnění dotazníku!

Příloha č. 4 Otázky kladené pouze vedoucím pracovníkům:

Dotazník pro vedoucí pracovníky

Dovoluji si obrátit se na Vás s tímto dotazníkem, jako na vybrané zástupce pracující na vedoucí pozici. Na následujících stránkách budete požádáni o to, abyste zvolili ty z nabízených možností, které nejvíce odpovídají Vaší osobní zkušenosti a znalostem o prostředí, ve kterém pracujete.

Neexistují zde žádné špatné ani správné odpovědi. Zajímá mne Vaše přesvědčení a posouzení stylů vedení, které se osvědčily ve Vaší společnosti a to jaký styl vedení považujete Vy osobně za efektivní.

Podle mé zkušenosti Vám vyplnění dotazníku zabere přibližně 10 minut. Získaná data od více než 100 respondentů budou nejdříve agregována a následně zpracována prostřednictvím statistických analýz. Jsem si vědom citlivosti dat, která mi poskytujete a proto považuji za naprostou samozřejmost anonymní vyplnění dotazníku a diskrétní zacházení s daty. Anonymitu Vám zaručuji zejména díky okamžité agregaci dat, která znemožňuje jakoukoliv identifikaci jednotlivých respondentů.

Děkuji za Vaše odpovědi a účast na tomto výzkumném projektu

*Povinné pole

1. **Název podniku** *

_____

2. **Jak se Vašemu podniku daří** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Lépe než minulý rok
- ◯ Stejně jako minulý rok
- ◯ Hůře než minulý rok

3. **Název oddělení** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Výroba
- ◯ Logistické oddělení
- ◯ Obchodní oddělení
- ◯ Personální oddělení
- ◯ Ekonomické oddělení
- ◯ Jiné: _____

4. **Jak se Vašemu oddělení daří** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Lépe než minulý rok
- ◯ Stejně jako minulý rok
- ◯ Hůře než minulý rok

Údaje o osobě na vedoucí pozici

5. **Jste** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Žena
- ◯ Muž

6. **Máte-li zájem o výsledky Vašeho stylu vedení a potenciálu pro rozvoj leadershipu uveďte prosím označení Vaší pracovní skupiny, případně Vaše jméno:**

7. **Jak dlouho pracujete v tomto podniku:** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ méně než 1 rok
- ◯ 1 - 3 roky
- ◯ 4 - 7 let
- ◯ 8 - 10 let
- ◯ 11 a více let

8. **Kolik let působíte ve vedoucí pozici:** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ méně než 1 rok
- ◯ 1 - 3 roky
- ◯ 4 - 7 let
- ◯ 8 - 10 let
- ◯ 11 a více let

9. **Jste na vedoucí pozici:** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Nižšího managementu
- ◯ Středního managementu
- ◯ Top managementu

10. **Kolik máte podřízených spolupracovníků:** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Méně než 5
- ◯ 5 - 10
- ◯ Více než 10

Manažerské charakteristiky a chování

Následující otázky popisují různé osobnostní charakteristiky a způsoby chování. Z důvodu lepšího pochopení, je u každé charakteristiky uveden krátký popis. Označte prosím míru Vašeho souhlasu

59. Popište prosím Vaši filosofii k řízení/přístup k řízení. *

60. Můžete prosím stručně popsat, jak chápete pojem „leadership“? *

61. Co podle Vás charakterizuje úspěšného lídra? A úspěšný leadership? Jak byste naopak charakterizoval/a špatného/neúspěšného lídra a špatný/neúspěšný leadership? *

62. Můžete prosím uvést, jaké zkušenosti a kompetence vidíte jako důležité pro úspěšné zvládnutí vedoucí pozice ve vaší firmě? *

Mnohokrát děkuji za vyplnění dotazníku!

Příloha č. 5 Deskriptivní statistiky charakteristik chování

Tabulka 50 Deskriptivní statistiky charakteristik chování

	Leadeři			Následovníci – aktuální situace			Následovníci – žádoucí situace		
	Medián	Směrodatná odchylka	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Průměr
1. Schopný/á předvídat	6	1,06	5,39	5	1,46	4,97	6	1,14	5,92
2. Cynický/á	2	1,50	2,71	1	1,53	2,05	1	1,35	1,77
3. Týmově orientovaný/á	6	1,06	6,03	6	1,73	5,12	7	1,15	6,28
4. Dominantní	4	1,60	3,99	3	2,03	3,48	4	1,77	3,77
5. Integrující	6	1,10	5,47	5	1,66	4,56	6	1,35	5,69
6. Formální	5	1,48	5,11	5	1,66	5,04	6	1,47	5,47
7. Nadšenec	5	1,25	5,15	5	1,67	4,82	5	1,31	5,34
8. Orientovaný/á na výkon	6	0,93	5,89	6	1,41	5,49	6	1,16	5,82
9. Autonomní	6	1,46	5,09	5	1,81	4,92	5	1,62	5,03
10. Diplomatický/á	6	1,19	5,52	6	1,71	5,46	7	1,05	6,26
11. Velkorysý/á	6	1,14	5,53	6	1,71	5,16	6	1,34	5,58
12. Samostatně výkonný/ ne delegující	3	1,60	3,73	4	1,88	4,03	4	1,84	4,22
13. Konkuruje uvnitř vlastní skupiny	4	1,71	3,45	3	2,01	3,15	3	1,73	2,95
14. Upřímný/á	6	1,14	5,60	6	1,53	5,31	6	1,13	5,94
15. Egoistický/á	2	1,40	2,43	2	1,74	2,48	1	1,23	1,91
16. Vyhýbavý	3	1,48	3,05	3	1,93	3,27	2	1,54	2,49
17. Vizionář	6	1,06	5,57	5	1,47	5,13	6	1,15	5,77
18. Vznětlivý/á	3	1,61	3,44	2	1,81	2,43	1	1,13	1,80

19. Konzultativní	6	1,13	5,29	5	1,62	4,55	6	1,50	5,27
20. Panující	3	1,51	2,97	2	1,88	2,82	2	1,58	2,72
21. Utvářející tým	6	0,94	5,51	5	1,66	5,01	6	1,27	6,01
22. Byrokratický/á	4	1,51	3,89	4	1,73	4,32	4	1,70	4,27
23. Stimulující	5	1,09	5,08	4	1,72	4,27	5	1,42	4,88
24. Perfekcionalista	6	1,10	5,43	5	1,59	4,91	6	1,36	5,34
25. Jedinečný/á	4	1,57	4,00	4	1,94	3,98	4	1,77	3,94
26. Efektivní vyjednavač	5	1,14	5,33	5	1,65	5,04	6	1,25	5,86
27. Empatický/á	6	1,18	5,36	5	1,63	5,01	6	1,12	5,61
28. Individuálně orientovaný	3	1,45	3,15	3	1,79	3,30	3	1,44	2,72
29. Tajnůstkářský/á	2	1,50	2,32	3	1,88	3,22	2	1,40	2,23
30. Důvěryhodný/á	6	0,77	6,12	6	1,61	5,52	7	1,07	6,36
31. Nespolečenský/á	2	1,51	2,32	1	1,12	1,70	1	1,36	1,77
32. Nepřímý/á	2	1,28	2,35	2	1,74	2,50	1	1,35	1,96
33. Orientovaný/á na budoucnost	6	1,07	5,72	5	1,41	5,16	6	1,30	5,70
34. Protřelý/lstivý	1	0,74	1,49	1	1,34	1,63	1	0,59	1,26
35. Kooperativní	6	0,89	5,96	6	1,42	5,41	6	1,06	6,08
36. Panovačný/á	2	1,66	2,99	2	2,00	2,91	2	1,67	2,66
37. Koordinátor	6	1,01	5,65	5	1,64	4,95	6	1,46	5,70
38. Administrátor	6	1,30	5,52	6	1,56	5,49	6	1,39	5,78
39. Dynamický/á	5	1,17	5,12	5	1,57	4,98	6	1,12	5,88

40. Se silnou vůlí	5	1,07	5,12	5	1,55	5,02	5	1,37	5,28
41. Individualistický/á	4	1,45	3,73	3	1,81	3,58	3	1,68	3,42
42. Snaží se vyhýbat konfliktům	4	1,66	3,92	4	1,87	4,43	4	1,92	4,13
43. Trpělivý/á	5	1,42	4,83	5	1,58	5,18	6	1,08	5,74
44. Není rovnostářský/á	2	1,82	3,09	3,5	2,07	3,48	3	2,08	3,13
45. Nekonformní	5	1,31	4,49	5	1,53	4,85	5	1,45	4,98
46. Spravedlivý/á	6	0,75	6,09	6	1,52	5,45	7	0,94	6,30
47. Ne participativní	3	1,60	3,09	4	1,68	3,70	4	1,71	3,51
48. Neumí říci “ne”	3	1,75	3,19	3	1,88	3,09	5	2,26	4,26

Příloha č. 6 Rotovaná matice faktorové analýzy

Rotated Factor Matrixa

	Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
23. Stimulující	0,764							
1. Schopný/á předvídat	0,713							
26. Efektivní vyjednavač	0,702							
21. Utvářející tým	0,697							
37. Koordinátor	0,696							
33. Orientovaný/á na budoucnost	0,693							
17. Vizionář	0,679							
39. Dynamický/á	0,633		0,415					
5. Integrující	0,592							
24. Perfekcionalista	0,522							
10. Diplomatický/á	0,458							
11. Velkorysý/á	0,455							
8. Orientovaný/á na výkon	0,455							
2. Cynický/á		0,675						
18. Vznětlivý/á		0,574						
20. Panující		0,571						
4. Dominantní		0,569						
15. Egoistický/á		0,519						
30. Důvěryhodný/á		-0,468						
34. Protřelý/lstivý		0,456						
43. Trpělivý/á		-0,409						
40. Se silnou vůlí			0,615					
7. Nadšenec			0,577					
47. Ne participativní			-0,540					
35. Kooperativní			0,529					
3. Týmově orientovaný/á	0,419		0,438					
46. Spravedlivý/á								
13. Konkuruje uvnitř vlastní skupiny			0,424	0,481				
48. Neumí říci “ne”				0,450				
28. Individuálně orientovaný				0,431				
32. Nepřímý/á				0,428				

31. Nespolečenský/á								
14. Upřímný/á								
22. Byrokratický/á					0,687			
45. Nekonformní					0,566			
6. Formální					0,555			
16. Vyhýbavý								
42. Snaží se vyhýbat konfliktům								
19. Konzultativní						-0,719		
36. Panovačný/á						0,517		
27. Empatický/á								
38. Administrátor							-0,549	
25. Jedinečný/á							0,533	
44. Není rovnostářský/á							0,504	
41. Individualistický/á								
9. Autonomní								0,519
29. Tajnůstkářský/á								0,512
12. Samostatně výkonný/ ne delegující								

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 12 iterations.

Příloha č. 7 Komunality jednotlivých proměnných

Tabulka 51 Komunality jednotlivých proměnných

Communalities	
	Extraction
17. Vizionář	0,719
20. Panující	0,713
13. Konkuruje uvnitř vlastní skupiny	0,705
23. Stimulující	0,675
39. Dynamický/á	0,659
21. Utvářející tým	0,649
4. Dominantní	0,629
33. Orientovaný/á na budoucnost	0,614
22. Byrokratický/á	0,593
26. Efektivní vyjednavač	0,586
37. Koordinátor	0,579
19. Konzultativní	0,572
2. Cynický/á	0,567
27. Empatický/á	0,567
18. Vznětlivý/á	0,554
3. Týmově orientovaný/á	0,554
25. Jedinečný/á	0,553
1. Schopný/á předvídat	0,553
15. Egoistický/á	0,537
10. Diplomatický/á	0,529

36. Panovačný/á	0,511
8. Orientovaný/á na výkon	0,492
40. Se silnou vůlí	0,484
35. Kooperativní	0,481
7. Nadšenec	0,463
38. Administrátor	0,454
6. Formální	0,451
30. Důvěryhodný/á	0,443
47. Ne participativní	0,441
16. Vyhýbavý	0,439
24. Perfekcionalista	0,437
45. Nekonformní	0,425
5. Integrující	0,418
34. Protřelý/lstivý	0,416
29. Tajnůstkářský/á	0,397
41. Individualistický/á	0,393
9. Autonomní	0,389
46. Spravedlivý/á	0,374
11. Velkorysý/á	0,357
43. Trpělivý/á	0,353
44. Není rovnostářský/á	0,345
48. Neumí říci “ne”	0,298
32. Nepřímý/á	0,297
12. Samostatně výkonný/ ne delegující	0,276

28. Individuálně orientovaný	0,254
42. Snaží se vyhýbat konfliktům	0,223
14. Upřímný/á	0,193
31. Nespolečenský/á	0,181

Příloha č. 8 Hierarchická shluková analýza

Proximity Matrix

Case	Absolute Squared Euclidean Distance							
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8
Faktor 1	0,000	10,530	5,057	9,285	6,878	7,595	7,298	6,338
Faktor 2	10,530	0,000	6,972	4,475	6,464	3,390	3,747	4,367
Faktor 3	5,057	6,972	0,000	6,957	5,077	4,462	4,416	3,929
Faktor 4	9,285	4,475	6,957	0,000	4,859	4,155	3,263	3,687
Faktor 5	6,878	6,464	5,077	4,859	0,000	4,782	4,212	3,231
Faktor 6	7,595	3,390	4,462	4,155	4,782	0,000	2,442	3,177
Faktor 7	7,298	3,747	4,416	3,263	4,212	2,442	0,000	2,888
Faktor 8	6,338	4,367	3,929	3,687	3,231	3,177	2,888	0,000

This is a dissimilarity matrix

Complete Linkage

Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	6	7	2,442	0	0	2
2	6	8	3,177	1	0	3
3	4	6	4,155	0	2	4
4	2	4	4,475	0	3	6
5	1	3	5,057	0	0	7
6	2	5	6,464	4	0	7
7	1	2	10,530	5	6	0

Příloha č. 9 Výpočet hodnot definujících identifikované styly vedení na základě příslušnosti k danému shluku

Týmově orientovaný styl vedení			
Charakteristiky chování	Jak by to mělo být	Jaká je současná situace	Rozdíl
Stimulující	4,88	4,27	0,61
Schopný/á předvídat	5,92	4,97	0,95
Efektivní vyjednavač	5,86	5,04	0,82
Utvářející tým	6,01	5,01	1
Koordinátor	5,70	4,95	0,75
Orientovaný/á na budoucnost	5,70	5,16	0,54
Vizionář	5,77	5,13	0,64
Dynamický/á	5,88	4,98	0,9
Integrující	5,69	4,56	1,13
Perfekcionalista	5,34	4,91	0,43
Diplomatický/á	6,26	5,46	0,8
Velkorysý/á	5,58	5,16	0,42
Orientovaný/á na výkon	5,82	5,49	0,33
Průměr	5,723846154	5,006923077	0,716923

Hostilní styl vedení			
Charakteristiky chování	Jak by to mělo být	Jaká je současná situace	Rozdíl
Cynický/á	1,77	2,05	0,28
Vznětlivý/á	1,8	2,43	0,63
Panující	2,72	2,82	0,1
Dominantní	3,77	3,48	-0,29
Egoistický/á	1,91	2,48	0,57
Důvěryhodný/á	-6,36	-5,52	0,84
Protřelý/lstivý	1,26	1,63	0,37
Trpělivý/á	-5,74	-5,18	0,56
Průměr	0,14125	0,52375	-0,3825

Charismatický styl vedení			
Charakteristiky chování	Jak by to mělo být	Jaká je současná situace	Rozdíl
Se silnou vůlí	5,28	5,02	0,26
Nadšenec	5,34	4,82	0,52
Ne participativní	-3,51	-3,7	0,19
Kooperativní	6,08	5,41	0,67
Týmově orientovaný/á	6,28	5,12	1,16
Průměr	3,894	3,334	0,56

Neparticipativní styl vedení			
Charakteristiky chování	Jak by to mělo být	Jaká je současná situace	Rozdíl
Konkuruje uvnitř vlastní skupiny	2,95	3,15	-0,2
Neumí říci “ne”	4,26	3,09	1,17
Individuálně orientovaný	2,72	3,3	-0,58
Nepřímý/á	1,96	2,5	-0,54
Průměr	2,9725	3,01	-0,0375

Formální styl vedení			
Charakteristiky chování	Jak by to mělo být	Jaká je současná situace	Rozdíl
Byrokratický/á	4,27	4,32	-0,05
Nekonformní	4,98	4,85	0,13
Formální	5,47	5,04	0,43
Průměr	4,906667	4,736667	0,17

Nekonzultativní styl vedení			
Charakteristiky chování	Jak by to mělo být	Jaká je současná situace	Rozdíl
Konzultativní	-5,27	-4,55	-0,72
Panovačný/á	2,66	2,91	-0,25
Administrátor	-5,78	-5,49	-0,29
Jedinečný/á	3,94	3,98	-0,04
Není rovnostářský/á	3,13	3,48	-0,35
Autonomní	5,03	4,92	0,11
Tajnůstkářský/á	2,23	3,22	-0,99
Konzultativní	5,27	4,55	0,72
Průměr	1,40125	1,6275	-0,22625

Příloha č. 10 Koleční matice 48 charakteristik chování a jejich závislosti na spokojenosti následovníků

Correlations

		Spokojenost	1.	2.	vě orien	Domina	Integruj	Formál	Nadšen	vaný/á	Autonon	plomati	Velkory	výkonn	uvnitř v	Upřímn	Egoistic	Vyhýba	. Vizion	Vznětliv	Konzulta	. Panuj	tvářejíc	yrokratic	Stimulu	rfekcion	edineč	tivní vyj	Empatic	uálně o	ajnůstk	ůvěryho	společe	Nepřím	ný/á na	rotřelý/	Koopera	anovač	Koordin	dminis	ynamic	e silnou	vidualis	vyhýba	Trpělivý	rovnos	Nekonfo	pravedl	particip	eumí říc
Spearman's rho	Spokojenost	1,000
	1. Schopný/á předvídat	0,287	1,000
	2. Cynický/á	-0,216	-0,319	1,000
	3. Týmově orientovaný/á	0,399	0,644	-0,413	1,000
	4. Dominantní	-0,197	-0,013	0,437	-0,115	1,000
	5. Integrující	0,271	0,641	-0,343	0,662	0,001	1,000
	6. Formální	0,231	0,388	-0,264	0,546	-0,129	0,379	1,000
	7. Nadšenec	0,285	0,412	-0,245	0,541	-0,005	0,614	0,334	1,000
	8. Orientovaný/á na výkon	0,117	0,466	-0,175	0,505	0,133	0,500	0,338	0,411	1,000
	9. Autonomní	0,012	0,195	0,146	0,155	0,331	0,155	0,080	0,143	0,328	1,000
	10. Diplomatický/á	0,251	0,433	-0,574	0,527	-0,335	0,559	0,429	0,366	0,300	-0,048	1,000
	11. Velkorysý/á	0,385	0,573	-0,316	0,598	-0,102	0,632	0,326	0,542	0,397	0,247	0,468	1,000
	12. Samostatně výkonný/ ne delegující	0,050	0,198	0,038	0,049	0,091	0,052	0,068	-0,013	-0,003	0,062	0,071	0,230	1,000
	13. Konkuruje uvnitř vlastní skupiny	-0,268	-0,137	0,411	-0,242	0,471	-0,184	-0,189	-0,075	0,078	0,239	-0,410	-0,136	0,165	1,000
	14. Upřímný/á	0,247	0,442	-0,363	0,437	-0,051	0,553	0,296	0,566	0,333	0,114	0,408	0,528	-0,058	-0,111	1,000
	15. Egoistický/á	-0,265	-0,382	0,507	-0,462	0,456	-0,436	-0,379	-0,367	-0,251	0,060	-0,512	-0,462	0,007	0,509	-0,391	1,000
	16. Vyhýbavý	-0,279	-0,257	0,261	-0,286	0,139	-0,356	-0,146	-0,351	-0,224	-0,185	-0,189	-0,293	0,025	0,192	-0,340	0,380	1,000
	17. Vizionář	0,292	0,532	-0,162	0,489	0,069	0,493	0,346	0,523	0,522	0,274	0,289	0,571	0,046	-0,056	0,529	-0,292	-0,323	1,000
	18. Vznětlivý/á	-0,188	-0,179	0,598	-0,275	0,412	-0,241	-0,290	-0,146	-0,020	0,298	-0,533	-0,169	-0,023	0,552	-0,250	0,511	0,107	-0,099	1,000
	19. Konzultativní	0,174	0,325	-0,240	0,437	-0,246	0,298	0,290	0,259	0,192	-0,166	0,470	0,301	-0,010	-0,365	0,270	-0,369	-0,101	0,255	-0,310	1,000
	20. Panující	-0,200	-0,051	0,467	-0,180	0,569	-0,114	-0,113	-0,089	0,147	0,246	-0,329	-0,178	0,064	0,570	-0,126	0,513	0,225	-0,036	0,573	-0,202	1,000
	21. Utvářející tým	0,184	0,549	-0,391	0,603	-0,107	0,622	0,429	0,416	0,595	0,130	0,532	0,471	-0,057	-0,186	0,471	-0,492	-0,203	0,544	-0,386	0,367	-0,112	1,000
	22. Byrokratický/á	0,036	-0,072	0,068	0,165	-0,108	-0,074	0,358	-0,095	0,096	0,027	0,062	-0,044	0,017	-0,012	-0,115	-0,113	0,164	-0,044	0,001	0,157	0,076	0,165	1,000
	23. Stimulující	0,415	0,510	-0,208	0,518	0,050	0,491	0,279	0,471	0,503	0,168	0,312	0,563	0,055	-0,063	0,437	-0,376	-0,227	0,512	-0,033	0,255	0,121	0,520	0,156	1,000
	24. Perfekcionalista	0,298	0,442	-0,131	0,521	0,054	0,451	0,338	0,410	0,495	0,269	0,247	0,556	0,097	0,009	0,388	-0,308	-0,206	0,603	-0,056	0,328	0,055	0,532	0,224	0,613	1,000
	25. Jedinečný/á	0,021	0,126	0,215	0,037	0,314	0,147	-0,137	0,180	0,037	0,218	-0,013	0,155	0,105	0,234	0,151	0,117	-0,116	0,173	0,236	-0,006	0,311	0,021	-0,141	0,075	0,185	1,000
	26. Efektivní vyjednavač	0,337	0,532	-0,151	0,457	0,090	0,626	0,248	0,544	0,285	0,216	0,462	0,553	0,193	-0,061	0,468	-0,276	-0,303	0,568	-0,129	0,271	-0,051	0,388	-0,060	0,399	0,447	0,281	1,000
	27. Empatický/á	0,187	0,369	-0,515	0,433	-0,203	0,454	0,288	0,288	0,152	-0,013	0,500	0,499	0,055	-0,396	0,308	-0,526	-0,280	0,306	-0,452	0,323	-0,433	0,414	-0,005	0,298	0,264	-0,017	0,310	1,000
	28. Individuálně orientovaný	-0,316	-0,380	0,423	-0,489	0,218	-0,428	-0,471	-0,387	-0,277	0,025	-0,384	-0,458	-0,116	0,348	-0,451	0,586	0,334	-0,330	0,346	-0,373	0,277	-0,454	-0,222	-0,334	-0,345	0,113	-0,273	-0,317	1,000
	29. Tajnůstkářský/á	-0,345	-0,350	0,446	-0,413	0,309	-0,379	-0,292	-0,374	-0,171	0,027	-0,429	-0,407	-0,079	0,345	-0,465	0,522	0,331	-0,372	0,363	-0,233	0,352	-0,385	0,005	-0,281	-0,322	0,015	-0,431	-0,416	0,452	1,000
	30. Důvěryhodný/á	0,376	0,573	-0,526	0,674	-0,161	0,610	0,441	0,417	0,425	0,122	0,598	0,573	-0,005	-0,360	0,516	-0,598	-0,356	0,397	-0,364	0,390	-0,336	0,656	0,126	0,557	0,462	0,045	0,472	0,562	-0,528	-0,446	1,000
	31. Nespolečenský/á	-0,438	-0,191	0,315	-0,330	0,045	-0,326	-0,250	-0,277	-0,235	-0,134	-0,241	-0,365	0,084	0,218	-0,342	0,336	0,411	-0,343	0,194	-0,052	0,174	-0,310	-0,069	-0,300	-0,377	0,034	-0,344	-0,287	0,338	0,416	-0,354	1,000
	32. Nepřímý/á	-0,291	-0,320	0,433	-0,424	0,239	-0,329	-0,273	-0,290	-0,090	-0,051	-0,347	-0,321	-0,066	0,287	-0,338	0,469	0,347	-0,199	0,304	-0,153	0,453	-0,378	-0,077	-0,249	-0,251	0,111	-0,336	-0,323	0,270	0,535	-0,520	0,383	1,000
	33. Orientovaný/á na budoucnost	0,350	0,525	-0,251	0,499	0,019	0,502	0,359	0,443	0,550	0,217	0,381	0,523	-0,001	-0,146	0,422	-0,372	-0,395	0,698	-0,138	0,320	-0,084	0,497	0,035	0,578	0,561	0,145	0,500	0,353	-0,348	-0,287	0,503	-0,274	-0,170	1,000
	34. Protřelý/lstivý	-0,241	-0,258	0,644	-0,372	0,408	-0,299	-0,341	-0,178	-0,064	0,125	-0,500	-0,293	0,017	0,436	-0,322	0,522	0,290	-0,115	0,545	-0,220	0,561	-0,313	0,033	-0,184	-0,127	0,214	-0,173	-0,465	0,388	0,420	-0,520	0,425	0,460	-0,247	1,000
	35. Kooperativní	0,350	0,528	-0,492	0,599	-0,244	0,634	0,316	0,401	0,462	0,008	0,571	0,514	0,042	-0,361	0,478	-0,612	-0,363	0,437	-0,484	0,384	-0,332	0,661	0,054	0,471	0,428	-0,026	0,489	0,563	-0,466	-0,555	0,667	-0,456	-0,501	0,486	-0,480	1,000
	36. Panovačný/á	-0,223	-0,248	0,496	-0,236	0,439	-0,249	-0,121	-0,130	0,004	0,084	-0,379	-0,337	-0,096	0,435	-0,181	0,502	0,205	-0,104	0,547	-0,087	0,618	-0,253	0,143	-0,001	-0,046	0,208	-0,179	-0,383	0,342	0,400	-0,375	0,255	0,468	-0,164	0,501	-0,373	1,000
	37. Koordinátor	0,240	0,510	-0,278	0,535	-0,018	0,539	0,279	0,423	0,414	0,162	0,438	0,490	0,107	-0,136	0,395	-0,318	-0,236	0,473	-0,140	0,290	-0,032	0,542	0,041	0,522	0,484	0,053	0,450	0,346	-0,382	-0,401	0,504	-0,266	-0,298	0,510	-0,257	0,592	-0,204	1,000
	38. Administrátor	0,108	0,283	-0,252	0,293	-0,142	0,306	0,298	0,175	0,345	-0,006	0,354	0,278	0,310	-0,124	0,193	-0,287	-0,170	0,217	-0,197	0,291	-0,126	0,367	0,214	0,314	0,423	-0,051	0,228	0,283	-0,280	-0,231	0,356	-0,281	-0,238	0,309	-0,175	0,409	-0,262	0,394	1,000
	39. Dynamický/á	0,325	0,476	-0,347	0,545	0,008	0,537	0,354	0,660	0,534	0,219	0,344	0,567	0,115	-0,062	0,587	-0,422	-0,415	0,574	-0,176	0,256	-0,130	0,511	0,063	0,557	0,608	0,169	0,559	0,424	-0,526	-0,492	0,566	-0,424	-0,383	0,620	-0,284	0,572	-0,249	0,548	0,461	1,000
	40. Se silnou vůlí	0,193	0,337	-0,070	0,263	0,108	0,255	0,241	0,354	0,251	0,298	0,122	0,258	0,161	0,083	0,239	-0,115	-0,370	0,426	0,123	0,060	0,096	0,149	0,010	0,362	0,396	0,239	0,407	0,089	-0,203	-0,216	0,225	-0,253	-0,215	0,398	-0,112	0,215	-0,009	0,364	0,284	0,490	1,000
	41. Individualistický/á	-0,028	-0,020	0,288	-0,168	0,271	-0,136	-0,207	-0,023	-0,138	0,033	-0,160	-0,015	0,110	0,271	-0,016	0,253	0,029	-0,047	0,363	0,046	0,350	-0,273	-0,118	-0,073	0,006	0,489	0,112	-0,225	0,226	0,190	-0,175	0,090	0,175	-0,027	0,287	-0,241	0,225	-0,173	0,034	-0,040	0,170	1,000
	42. Snaží se vyhýbat konfliktům	-0,068	-0,127	-0,141	0,076	-0,246	-0,078	0,046	-0,122	-0,089	-0,154	0,250	-0,122	0,025	-0,139	-0,081	-0,103	0,120	-0,087	-0,257	0,049	-0,257	0,178	0,098	-0,136	-0,009	-0,033	-0,090	0,176	-0,027	-0,164	0,103	0,141	-0,093	-0,155	-0,200	0,150	-0,170	0,042	0,100	-0,053	-0,208	-0,233	1,000
	43. Trpělivý/á	0,158	0,270	-0,494	0,421	-0,324	0,394	0,396	0,329	0,130	-0,111	0,534	0,285	0,054	-0,416	0,321	-0,541	-0,249	0,184	-0,576	0,403	-0,384	0,434	0,115	0,186	0,209	-0,051	0,244	0,576	-0,362	-0,419	0,509	-0,153	-0,380	0,261	-0,459	0,501	-0,356	0,370	0,371	0,430	0,010	-0,212	0,308	1,000
	44. Není rovnostářský/á	-0,226	-0,151	0,379	-0,246	0,354	-0,226	-0,212	-0,182	-0,212	0,073	-0,236	-0,267	0,100	0,276	-0,315	0,339	0,260	-0,184	0,243	-0,089	0,343	-0,212	-0,090	-0,139	-0,175	0,149	-0,119	-0,243	0,475	0,322	-0,384	0,269	0,255	-0,190	0,334	-0,310	0,402	-0,079	-0,163	-0,305	0,015	0,171	0,021	-0,256	1,000
	45. Nekonformní	0,127	0,164	-0,178	0,278	-0,036	0,106	0,392	0,161	0,135	-0,081	0,192	0,141	0,120	-0,198	0,138	-0,208	-0,049	0,210	-0,267	0,294	-0,139	0,267	0,309	0,216	0,319	-0,072	0,083	0,336	-0,225	-0,225	0,218	-0,148	-0,250	0,283	-0,218	0,314	-0,035	0,365	0,309	0,308	0,269	-0,127	0,203	0,414	0,135	1,000
	46. Spravedlivý/á	0,404	0,485	-0,492	0,624	-0,256	0,579	0,373	0,408	0,318	0,086	0,596	0,600	0,157	-0,339	0,511	-0,585	-0,417	0,390	-0,409	0,348	-0,334	0,546	0,090	0,410	0,399	0,053	0,433	0,625	-0,527	-0,475	0,692	-0,359	-0,469	0,496	-0,477	0,647	-0,441	0,537	0,386	0,607	0,226	-0,238	0,126	0,620	-0,332	0,289	1,000
	47. Ne participativní	-0,194	-0,062	0,067	-0,145	0,139	-0,195	-0,026	-0,221	-0,224	0,121	-0,101	-0,053	0,190	0,086	-0,178	0,141	0,105	-0,193	0,111	-0,138	0,161	-0,226	0,032	-0,177	-0,024	0,099	-0,045	-0,012	0,116	0,189	-0,158	0,097	0,099	-0,133	0,020	-0,145	0,039	-0,055	0,024	-0,135	-0,007	0,110	0,091	-0,052	0,191	0,041	-0,099	1,000
	48. Neumí říci "ne"	-0,097	-0,330	0,225	-0,147	-0,110	-0,241	-0,166	-0,132	-0,253	-0,084	-0,156	-0,136	-0,023	-0,032	-0,203	0,153	0,228	-0,299	0,017	-0,020	0,008	-0,219	0,001	-0,199	-0,195	0,008	-0,196	-0,027	0,233	0,175	-0,197	0,244	0,240	-0,380	0,231	-0,273	0,157	-0,256	-0,246	-0,341	-0,366	-0,073	0,139	-0,067	0,141	-0,217	-0,164	0,080	1,000

Příloha č. 11 Kompletní výsledky testování statistických hypotéz 48 charakteristik chování

Osobnostní charakteristiky	Spearmanův koeficient korelace	P-hodnota	Přijetí hypotézy	Platnost hypotézy
Stimulující	0,415	0,000	H1	Platí
Spravedlivý/á	0,404	0,001	H1	Neplatí
Týmově orientovaný/á	0,399	0,008	H1	Platí
Velkorysý/á	0,385	0,002	H1	Neplatí
Důvěryhodný/á	0,376	0,006	H1	Neplatí
Orientovaný/á na budoucnost	0,350	0,000	H1	Neplatí
Kooperativní	0,350	0,032	H1	Neplatí
Efektivní vyjednavač	0,337	0,010	H1	Platí
Dynamický/á	0,325	0,000	H1	Platí
Perfekcionalista	0,298	0,000	H1	Platí
Vizionář	0,292	0,016	H1	Neplatí
Schopný/á předvídat	0,287	0,058	H0	Neplatí
Nadšenec	0,285	0,016	H1	Platí
Integrující	0,271	0,017	H1	Platí
Diplomatický/á	0,251	0,032	H1	Neplatí
Upřímný/á	0,247	0,012	H1	Neplatí
Koordinátor	0,240	0,007	H1	Platí
Formální	0,231	0,090	H0	Neplatí
Se silnou vůlí	0,193	0,013	H1	Neplatí
Empatický/á	0,187	0,089	H0	Neplatí
Utvářející tým	0,184	0,207	H0	Neplatí
Konzultativní	0,174	0,129	H0	Platí
Trpělivý/á	0,158	0,313	H0	Neplatí
Nekonformní	0,127	0,072	H0	Neplatí
Orientovaný/á na výkon	0,117	0,095	H0	Neplatí
Administrátor	0,108	0,081	H0	Neplatí
Samostatně výkonný/ ne delegující	0,050	0,585	H0	Platí
Byrokratický/á	0,036	0,015	H1	Platí
Jedinečný/á	0,021	0,817	H0	Platí
Autonomní	0,012	0,703	H0	Platí
Individualistický/á	-0,028	0,993	H0	Platí
Snaží se vyhýbat konfliktům	-0,068	0,915	H0	Platí
Neumí říci “ne”	-0,097	0,378	H0	Platí
Vznětlivý/á	-0,188	0,034	H1	Neplatí

Ne participativní	-0,194	0,172	H0	Platí
Dominantní	-0,197	0,185	H0	Platí
Panující	-0,200	0,125	H0	Neplatí
Cynický/á	-0,216	0,111	H0	Neplatí
Panovačný/á	-0,223	0,122	H0	Platí
Není rovnostářský/á	-0,226	0,061	H0	Platí
Protřelý/lstivý	-0,241	0,004	H1	Neplatí
Egoistický/á	-0,265	0,087	H0	Neplatí
Konkuruje uvnitř vlastní skupiny	-0,268	0,119	H0	Platí
Vyhýbavý	-0,279	0,027	H1	Platí
Nepřímý/á	-0,291	0,002	H1	Neplatí
Individuálně orientovaný	-0,316	0,047	H1	Platí
Tajnůstkářský/á	-0,345	0,029	H1	Platí
Nespolečenský/á	-0,438	0,529	H0	Neplatí

H1 Spokojenost1 * Stimulující chování

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Spokojenost * Stimulující	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0 %

Spokojenost1 * Stimulující Crosstabulation

			Stimulující		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Spokojenost	Méně než minulý rok	Count	14	3	17
		Expected Count	7,0	10,0	17,0
		% within Stimulující	31,8%	4,8%	15,9 %
	Stejně jako minulý rok	Count	29	38	67
		Expected Count	27,6	39,4	67,0
		% within Stimulující	65,9%	60,3%	62,6 %
	Více než minulý rok	Count	1	22	23
		Expected Count	9,5	13,5	23,0
		% within Stimulující	2,3%	34,9%	21,5 %
Total		Count	44	63	107
		Expected Count	44,0	63,0	107,0
		% within Stimulující	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,912a	2	0,000
Likelihood Ratio	29,202	2	0,000
N of Valid Cases	107		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,99.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,483	0,000
	Cramer's V	0,483	0,000
N of Valid Cases		107	

H2 Spokojenost2 * Spravedlivý/á

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
Spokojenost * Spravedlivý/á	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	118	100,0%	0	0,0%	118	100,0 %

Spokojenost2 * Spravedlivý/á Crosstabulation

			Spravedlivý/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Spokojenost	Méně než minulý rok	Count	8	12	20
		Expected Count	2,9	17,1	20,0
		% within Spravedlivý/á	47,1%	11,9%	16,9 %
	Stejně jako minulý rok	Count	9	64	73
		Expected Count	10,5	62,5	73,0
		% within Spravedlivý/á	52,9%	63,4%	61,9 %
	Více než minulý rok	Count	0	25	25
		Expected Count	3,6	21,4	25,0
		% within Spravedlivý/á	0,0%	24,8%	21,2 %
Total		Count	17	101	118
		Expected Count	17,0	101,0	118,0
		% within Spravedlivý/á	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,087a	2	0,001
Likelihood Ratio	15,858	2	0,000
N of Valid Cases	118		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,88.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,358	0,001
	Cramer's V	0,358	0,001
N of Valid Cases		118	

H3 Spokojenost * Týmově orientovaný/á

Case Processing Summary

	Cases					
Spokojenost * Týmově orientovaný/á	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	110	100,0%	0	0,0%	110	100,0 %

Spokojenost3 * Týmově orientovaný/á Crosstabulation

			Týmově orientovaný/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Spokojenost	Méně než minulý rok	Count	9	11	20
		Expected Count	4,2	15,8	20,0
		% within Týmově orientovaný/á	39,1%	12,6%	18,2 %
	Stejně jako minulý rok	Count	12	53	65
		Expected Count	13,6	51,4	65,0
		% within Týmově orientovaný/á	52,2%	60,9%	59,1 %
	Více než minulý rok	Count	2	23	25
		Expected Count	5,2	19,8	25,0
		% within Týmově orientovaný/á	8,7%	26,4%	22,7 %
Total		Count	23	87	110
		Expected Count	23,0	87,0	110,0
		% within Týmově orientovaný/á	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,774a	2	0,008
Likelihood Ratio	9,159	2	0,010
N of Valid Cases	110		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,18.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,298	0,008
	Cramer's V	0,298	0,008
N of Valid Cases		110	

H4 Spokojenost * Velkorysý/á

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
Spokojenost * Velkorysý/á	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	105	100,0%	0	0,0%	105	100,0%

Spokojenost4 * Velkorysý/á Crosstabulation

			Velkorysý/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Spokojenost	Méně než minulý rok	Count	8	10	18
		Expected Count	3,6	14,4	18,0
		% within Velkorysý/á	38,1%	11,9%	17,1%
	Stejně jako minulý rok	Count	13	51	64
		Expected Count	12,8	51,2	64,0
		% within Velkorysý/á	61,9%	60,7%	61,0%
	Více než minulý rok	Count	0	23	23
		Expected Count	4,6	18,4	23,0
		% within Velkorysý/á	0,0%	27,4%	21,9%
Total		Count	21	84	105
		Expected Count	21,0	84,0	105,0
		% within Velkorysý/á	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,476a	2	0,002
Likelihood Ratio	15,752	2	0,000
N of Valid Cases	105		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,60.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,345	0,002
	Cramer's V	0,345	0,002
N of Valid Cases		105	

H5 Spokojenost5 * Důvěryhodný/á

Case Processing Summary

	Cases					
Spokojenost* Důvěryhodný/á	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	125	100,0%	0	0,0%	125	100,0 %

Spokojenost5 * Důvěryhodný/á Crosstabulation

			Důvěryhodný/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Spokojenost	Méně než minulý rok	Count	3	18	21
		Expected Count	0,7	20,3	21,0
		% within Důvěryhodný/á	75,0%	14,9%	16,8 %
	Stejně jako minulý rok	Count	1	78	79
		Expected Count	2,5	76,5	79,0
		% within Důvěryhodný/á	25,0%	64,5%	63,2 %
	Více než minulý rok	Count	0	25	25
		Expected Count	0,8	24,2	25,0
		% within Důvěryhodný/á	0,0%	20,7%	20,0 %
Total		Count	4	121	125
		Expected Count	4,0	121,0	125,0
		% within Důvěryhodný/á	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,112a	2	0,006
Likelihood Ratio	7,456	2	0,024
N of Valid Cases	125		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,67.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,284	0,006
	Cramer's V	0,284	0,006
N of Valid Cases		125	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
Jak jste v podniku spokojený/á * Orientovaný/á na budoucnost	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	105	100,0%	0	0,0%	105	100,0%

Jak jste v podniku spokojený/á * Orientovaný/á na budoucnost Crosstabulation

			Orientovaný/á na budoucnost		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	8	8	16
		Expected Count	2,9	13,1	16,0
		% within Orientovaný/á na budoucnost	42,1%	9,3%	15,2%
	Stejně jako minulý rok	Count	11	55	66
		Expected Count	11,9	54,1	66,0
		% within Orientovaný/á na budoucnost	57,9%	64,0%	62,9%
	Více než minulý rok	Count	0	23	23
		Expected Count	4,2	18,8	23,0
		% within Orientovaný/á na budoucnost	0,0%	26,7%	21,9%
Total		Count	19	86	105
		Expected Count	19,0	86,0	105,0
		% within Orientovaný/á na budoucnost	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,161a	2	0,000
Likelihood Ratio	17,640	2	0,000
N of Valid Cases	105		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,90.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,392	0,000
	Cramer's V	0,392	0,000
N of Valid Cases		105	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
Jak jste v podniku spokojený/á * Kooperativní	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	115	100,0%	0	0,0%	115	100,0%

Jak jste v podniku spokojený/á * Kooperativní Crosstabulation

			Kooperativní		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	5	12	17
		Expected Count	2,7	14,3	17,0
		% within Kooperativní	27,8%	12,4%	14,8%
	Stejně jako minulý rok	Count	13	62	75
		Expected Count	11,7	63,3	75,0
		% within Kooperativní	72,2%	63,9%	65,2%
	Více než minulý rok	Count	0	23	23
		Expected Count	3,6	19,4	23,0
		% within Kooperativní	0,0%	23,7%	20,0%
Total		Count	18	97	115
		Expected Count	18,0	97,0	115,0
		% within Kooperativní	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,866a	2	0,032
Likelihood Ratio	10,020	2	0,007
N of Valid Cases	115		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,66.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,244	0,032

	Cramer's V	0,244	0,032
N of Valid Cases		115	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
Jak jste v podniku spokojený/á * Efektivní vyjednavač	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	106	100,0%	0	0,0%	106	100,0%

Jak jste v podniku spokojený/á * Efektivní vyjednavač Crosstabulation

			Efektivní vyjednavač		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	9	9	18
		Expected Count	4,4	13,6	18,0
		% within Efektivní vyjednavač	34,6%	11,3%	17,0%
	Stejně jako minulý rok	Count	15	51	66
		Expected Count	16,2	49,8	66,0
		% within Efektivní vyjednavač	57,7%	63,8%	62,3%
	Více než minulý rok	Count	2	20	22
		Expected Count	5,4	16,6	22,0
		% within Efektivní vyjednavač	7,7%	25,0%	20,8%
Total		Count	26	80	106
		Expected Count	26,0	80,0	106,0
		% within Efektivní vyjednavač	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,256a	2	0,010
Likelihood Ratio	9,000	2	0,011
N of Valid Cases	106		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,42.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,296	0,010

	Cramer's V	0,296	0,010
N of Valid Cases		106	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
Jak jste v podniku spokojený/á * Perfekcionalista	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	108	100,0%	0	0,0%	108	100,0%

Jak jste v podniku spokojený/á * Perfekcionalista Crosstabulation

			Perfekcionalista		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	12	7	19
		Expected Count	4,6	14,4	19,0
		% within Perfekcionalista	46,2%	8,5%	17,6%
	Stejně jako minulý rok	Count	14	53	67
		Expected Count	16,1	50,9	67,0
		% within Perfekcionalista	53,8%	64,6%	62,0%
	Více než minulý rok	Count	0	22	22
		Expected Count	5,3	16,7	22,0
		% within Perfekcionalista	0,0%	26,8%	20,4%
Total		Count	26	82	108
		Expected Count	26,0	82,0	108,0
		% within Perfekcionalista	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,224a	2	0,000
Likelihood Ratio	25,525	2	0,000
N of Valid Cases	108		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,57.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance

Nominal by Nominal	Phi	0,464	0,000
	Cramer's V	0,464	0,000
N of Valid Cases		108	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Dynamický/á	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0%

Jak jste v podniku spokojený/á * Dynamický/á Crosstabulation

			Dynamický/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	11	8	19
		Expected Count	4,6	14,4	19,0
		% within Dynamický/á	42,3%	9,9%	17,8%
	Stejně jako minulý rok	Count	14	53	67
		Expected Count	16,3	50,7	67,0
		% within Dynamický/á	53,8%	65,4%	62,6%
	Více než minulý rok	Count	1	20	21
		Expected Count	5,1	15,9	21,0
		% within Dynamický/á	3,8%	24,7%	19,6%
Total		Count	26	81	107
		Expected Count	26,0	81,0	107,0
		% within Dynamický/á	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,438a	2	0,000
Likelihood Ratio	16,075	2	0,000
N of Valid Cases	107		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,62.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance

Nominal by Nominal	Phi	0,392	0,000
	Cramer's V	0,392	0,000
N of Valid Cases		107	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Vizionář	109	100,0%	0	0,0%	109	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Vizionář Crosstabulation

			Vizionář		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	6	11	17
		Expected Count	3,0	14,0	17,0
		% within Vizionář	31,6%	12,2%	15,6 %
	Stejně jako minulý rok	Count	13	58	71
		Expected Count	12,4	58,6	71,0
		% within Vizionář	68,4%	64,4%	65,1 %
	Více než minulý rok	Count	0	21	21
		Expected Count	3,7	17,3	21,0
		% within Vizionář	0,0%	23,3%	19,3 %
Total		Count	19	90	109
		Expected Count	19,0	90,0	109,0
		% within Vizionář	100,0%	100,0 %	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,240a	2	0,016
Likelihood Ratio	11,185	2	0,004
N of Valid Cases	109		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,96.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,275	0,016
	Cramer's V	0,275	0,016

N of Valid Cases		109	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
Spokojenost * Schopný předvídat	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	106	100,0%	0	0,0%	106	100,0 %

Spokojenost * Schopný předvídat
Crosstabulation

			Schopný předvídat		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Spokojenost	Méně než minulý rok	Count	6	10	16
		Expected Count	3,5	12,5	16,0
		% within Schopný předvídat	26,1%	12,0%	15,1 %
	Stejně jako minulý rok	Count	16	54	70
		Expected Count	15,2	54,8	70,0
		% within Schopný předvídat	69,6%	65,1%	66,0 %
	Více než minulý rok	Count	1	19	20
		Expected Count	4,3	15,7	20,0
		% within Schopný předvídat	4,3%	22,9%	18,9 %
Total		Count	23	83	106
		Expected Count	23,0	83,0	106,0
		% within Schopný předvídat	100,0%	100,0 %	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,689a	2	0,058
Likelihood Ratio	6,522	2	0,038
N of Valid Cases	106		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,47.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,232	0,058
	Cramer's V	0,232	0,058
N of Valid Cases		106	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
Jak jste v podniku spokojený/á * Nadšenec	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	106	100,0%	0	0,0%	106	100,0%

Jak jste v podniku spokojený/á * Nadšenec Crosstabulation

			Nadšenec		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	9	8	17
		Expected Count	4,5	12,5	17,0
		% within Nadšenec	32,1%	10,3%	16,0%
	Stejně jako minulý rok	Count	16	51	67
		Expected Count	17,7	49,3	67,0
		% within Nadšenec	57,1%	65,4%	63,2%
	Více než minulý rok	Count	3	19	22
		Expected Count	5,8	16,2	22,0
		% within Nadšenec	10,7%	24,4%	20,8%
Total		Count	28	78	106
		Expected Count	28,0	78,0	106,0
		% within Nadšenec	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,224a	2	0,016
Likelihood Ratio	7,706	2	0,021
N of Valid Cases	106		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,49.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,279	0,016
	Cramer's V	0,279	0,016
N of Valid Cases		106	

Case Processing Summary

	Cases					
Jak jste v podniku spokojený/á * Integrující	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	105	100,0%	0	0,0%	105	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Integrující Crosstabulation

			Integrující		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	8	10	18
		Expected Count	6,5	11,5	18,0
		% within Integrující	21,1%	14,9%	17,1 %
	Stejně jako minulý rok	Count	28	38	66
		Expected Count	23,9	42,1	66,0
		% within Integrující	73,7%	56,7%	62,9 %
	Více než minulý rok	Count	2	19	21
		Expected Count	7,6	13,4	21,0
		% within Integrující	5,3%	28,4%	20,0 %
Total		Count	38	67	105
		Expected Count	38,0	67,0	105,0
		% within Integrující	100,0%	100,0 %	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,108a	2	0,017
Likelihood Ratio	9,533	2	0,009
N of Valid Cases	105		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,51.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,278	0,017
	Cramer's V	0,278	0,017
N of Valid Cases		105	

Case Processing Summary

	Cases				
	Valid		Missing		Total

Jak jste v podniku spokojený/á * Diplomatický/á	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	118	100,0%	0	0,0%	118	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Diplomatický/á Crosstabulation

			Diplomatický/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	6	12	18
		Expected Count	2,7	15,3	18,0
		% within Diplomatický/á	33,3%	12,0%	15,3 %
	Stejně jako minulý rok	Count	11	65	76
		Expected Count	11,6	64,4	76,0
		% within Diplomatický/á	61,1%	65,0%	64,4 %
	Více než minulý rok	Count	1	23	24
		Expected Count	3,7	20,3	24,0
		% within Diplomatický/á	5,6%	23,0%	20,3 %
Total		Count	18	100	118
		Expected Count	18,0	100,0	118,0
		% within Diplomatický/á	100,0%	100,0 %	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,869a	2	0,032
Likelihood Ratio	6,718	2	0,035
N of Valid Cases	118		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,75.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,241	0,032
	Cramer's V	0,241	0,032
N of Valid Cases		118	

Case Processing Summary

	Cases					
Jak jste v podniku spokojený/á * Upřímný/á	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent

	109	100,0%	0	0,0%	109	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Upřímný/á Crosstabulation

			Upřímný/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	7	11	18
		Expected Count	3,0	15,0	18,0
		% within Upřímný/á	38,9%	12,1%	16,5 %
	Stejně jako minulý rok	Count	10	60	70
		Expected Count	11,6	58,4	70,0
		% within Upřímný/á	55,6%	65,9%	64,2 %
	Více než minulý rok	Count	1	20	21
		Expected Count	3,5	17,5	21,0
		% within Upřímný/á	5,6%	22,0%	19,3 %
Total		Count	18	91	109
		Expected Count	18,0	91,0	109,0
		% within Upřímný/á	100,0%	100,0 %	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,892a	2	0,012
Likelihood Ratio	8,170	2	0,017
N of Valid Cases	109		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,97.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,286	0,012
	Cramer's V	0,286	0,012
N of Valid Cases		109	

Case Processing Summary

	Cases					
Jak jste v podniku spokojený/á * Koordinátor	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent

	108	100,0%	0	0,0%	108	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Koordinátor Crosstabulation

			Koordinátor		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	10	9	19
		Expected Count	4,9	14,1	19,0
		% within Koordinátor	35,7%	11,3%	17,6 %
	Stejně jako minulý rok	Count	16	53	69
		Expected Count	17,9	51,1	69,0
		% within Koordinátor	57,1%	66,3%	63,9 %
	Více než minulý rok	Count	2	18	20
		Expected Count	5,2	14,8	20,0
		% within Koordinátor	7,1%	22,5%	18,5 %
Total		Count	28	80	108
		Expected Count	28,0	80,0	108,0
		% within Koordinátor	100,0%	100,0 %	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,967a	2	0,007
Likelihood Ratio	9,589	2	0,008
N of Valid Cases	108		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,93.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,304	0,007
	Cramer's V	0,304	0,007
N of Valid Cases		108	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
Jak jste v podniku spokojený/á * Formální	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	103	100,0%	0	0,0%	103	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Formální Crosstabulation

			Formální		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	7	10	17
		Expected Count	4,0	13,0	17,0
		% within Formální	29,2%	12,7%	16,5 %
	Stejně jako minulý rok	Count	15	52	67
		Expected Count	15,6	51,4	67,0
		% within Formální	62,5%	65,8%	65,0 %
	Více než minulý rok	Count	2	17	19
		Expected Count	4,4	14,6	19,0
		% within Formální	8,3%	21,5%	18,4 %
Total		Count	24	79	103
		Expected Count	24,0	79,0	103,0
		% within Formální	100,0%	100,0 %	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,806a	2	0,090
Likelihood Ratio	4,755	2	0,093
N of Valid Cases	103		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,96.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,216	0,090
	Cramer's V	0,216	0,090
N of Valid Cases		103	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
Jak jste v podniku spokojený/á * Se silnou vůlí	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	104	100,0%	0	0,0%	104	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Se silnou vůlí Crosstabulation

			Se silnou vůlí	Total

			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	8	10	18
		Expected Count	3,8	14,2	18,0
		% within Se silnou vůlí	36,4%	12,2%	17,3 %
	Stejně jako minulý rok	Count	13	55	68
		Expected Count	14,4	53,6	68,0
		% within Se silnou vůlí	59,1%	67,1%	65,4 %
	Více než minulý rok	Count	1	17	18
		Expected Count	3,8	14,2	18,0
		% within Se silnou vůlí	4,5%	20,7%	17,3 %
Total		Count	22	82	104
		Expected Count	22,0	82,0	104,0
		% within Se silnou vůlí	100,0%	100,0 %	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,649a	2	0,013
Likelihood Ratio	8,513	2	0,014
N of Valid Cases	104		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,81.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,288	0,013
	Cramer's V	0,288	0,013
N of Valid Cases		104	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
Jak jste v podniku spokojený/á * Empatický/á	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Empatický/á Crosstabulation

			Empatický/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	

Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	7	11	18
		Expected Count	3,7	14,3	18,0
		% within Empatický/á	31,8%	12,9%	16,8 %
	Stejně jako minulý rok	Count	12	53	65
		Expected Count	13,4	51,6	65,0
		% within Empatický/á	54,5%	62,4%	60,7 %
	Více než minulý rok	Count	3	21	24
		Expected Count	4,9	19,1	24,0
		% within Empatický/á	13,6%	24,7%	22,4 %
Total		Count	22	85	107
		Expected Count	22,0	85,0	107,0
		% within Empatický/á	100,0%	100,0 %	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,832a	2	0,089
Likelihood Ratio	4,405	2	0,111
N of Valid Cases	107		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,70.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,213	0,089
	Cramer's V	0,213	0,089
N of Valid Cases		107	

Case Processing Summary

	Cases					
Jak jste v podniku spokojený/á * Utvářející tým	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	114	100,0%	0	0,0%	114	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Utvářející tým Crosstabulation

			Utvářející tým		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	6	13	19
		Expected Count	4,5	14,5	19,0

		% within Utvářející tým	22,2%	14,9%	16,7 %
	Stejně jako minulý rok	Count	19	55	74
		Expected Count	17,5	56,5	74,0
		% within Utvářející tým	70,4%	63,2%	64,9 %
	Více než minulý rok	Count	2	19	21
		Expected Count	5,0	16,0	21,0
		% within Utvářející tým	7,4%	21,8%	18,4 %
Total		Count	27	87	114
		Expected Count	27,0	87,0	114,0
		% within Utvářející tým	100,0%	100,0 %	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,147a	2	0,207
Likelihood Ratio	3,596	2	0,166
N of Valid Cases	114		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,50.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,166	0,207
	Cramer's V	0,166	0,207
N of Valid Cases		114	

Case Processing Summary

	Cases					
Jak jste v podniku spokojený/á * Konzultativní	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	102	100,0%	0	0,0%	102	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Konzultativní Crosstabulation

			Konzultativní		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	7	8	15
		Expected Count	5,1	9,9	15,0

		% within Konzultativní	20,0%	11,9%	14,7 %
	Stejně jako minulý rok	Count	25	43	68
		Expected Count	23,3	44,7	68,0
		% within Konzultativní	71,4%	64,2%	66,7 %
	Více než minulý rok	Count	3	16	19
		Expected Count	6,5	12,5	19,0
		% within Konzultativní	8,6%	23,9%	18,6 %
Total		Count	35	67	102
		Expected Count	35,0	67,0	102,0
		% within Konzultativní	100,0%	100,0 %	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,089a	2	0,129
Likelihood Ratio	4,443	2	0,108
N of Valid Cases	102		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,15.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,200	0,129
	Cramer's V	0,200	0,129
N of Valid Cases		102	

Case Processing Summary

	Cases					
Jak jste v podniku spokojený/á * Trpělivý/á	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	114	100,0%	0	0,0%	114	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Trpělivý/á Crosstabulation

			Trpělivý/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	6	13	19
		Expected Count	3,7	15,3	19,0
		% within Trpělivý/á	27,3%	14,1%	16,7 %

	Stejně jako minulý rok	Count	13	61	74
		Expected Count	14,3	59,7	74,0
		% within Trpělivý/á	59,1%	66,3%	64,9 %
	Více než minulý rok	Count	3	18	21
		Expected Count	4,1	16,9	21,0
		% within Trpělivý/á	13,6%	19,6%	18,4 %
Total		Count	22	92	114
		Expected Count	22,0	92,0	114,0
		% within Trpělivý/á	100,0%	100,0 %	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,321a	2	0,313
Likelihood Ratio	2,128	2	0,345
N of Valid Cases	114		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,67.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,143	0,313
	Cramer's V	0,143	0,313
N of Valid Cases		114	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Nekonformní	97	100,0%	0	0,0%	97	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Nekonformní Crosstabulation

			Nekonformní		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	7	8	15
		Expected Count	3,6	11,4	15,0
		% within Nekonformní	30,4%	10,8%	15,5 %
		Count	13	51	64

	Stejně jako minulý rok	Expected Count	15,2	48,8	64,0
		% within Nekonformní	56,5%	68,9%	66,0 %
	Více než minulý rok	Count	3	15	18
		Expected Count	4,3	13,7	18,0
		% within Nekonformní	13,0%	20,3%	18,6 %
Total		Count	23	74	97
		Expected Count	23,0	74,0	97,0
		% within Nekonformní	100,0%	100,0 %	100, 0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,272a	2	0,072
Likelihood Ratio	4,710	2	0,095
N of Valid Cases	97		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,56.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,233	0,072
	Cramer's V	0,233	0,072
N of Valid Cases		97	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Orientovaný/á na výkon	109	100,0%	0	0,0%	109	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Orientovaný/á na výkon
Crosstabulation

			Orientovaný/á na výkon		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	4	15	19
		Expected Count	2,1	16,9	19,0
		% within Orientovaný/á na výkon	33,3%	15,5%	17,4 %
	Stejně jako minulý rok	Count	8	60	68
		Expected Count	7,5	60,5	68,0
		% within Orientovaný/á na výkon	66,7%	61,9%	62,4 %

	Více než minulý rok	Count	0	22	22
		Expected Count	2,4	19,6	22,0
		% within Orientovaný/á na výkon	0,0%	22,7%	20,2 %
Total		Count	12	97	109
		Expected Count	12,0	97,0	109,0
		% within Orientovaný/á na výkon	100,0%	100,0 %	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,718a	2	0,095
Likelihood Ratio	6,765	2	0,034
N of Valid Cases	109		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,09.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,208	0,095
	Cramer's V	0,208	0,095
N of Valid Cases		109	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
Jak jste v podniku spokojený/á * Administrátor	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	109	100,0%	0	0,0%	109	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Administrátor Crosstabulation

			Administrátor		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	5	15	20
		Expected Count	2,9	17,1	20,0
		% within Administrátor	31,3%	16,1%	18,3 %
	Stejně jako minulý rok	Count	11	59	70
		Expected Count	10,3	59,7	70,0
		% within Administrátor	68,8%	63,4%	64,2 %
	Více než minulý rok	Count	0	19	19
		Expected Count	2,8	16,2	19,0

		% within Administrátor	0,0%	20,4%	17,4 %
Total		Count	16	93	109
		Expected Count	16,0	93,0	109,0
		% within Administrátor	100,0%	100,0 %	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,030a	2	0,081
Likelihood Ratio	7,548	2	0,023
N of Valid Cases	109		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,79.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,215	0,081
	Cramer's V	0,215	0,081
N of Valid Cases		109	

Case Processing Summary

	Cases					
Jak jste v podniku spokojený/á * Samostatně výkonný/ ne delegující	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	101	100,0%	0	0,0%	101	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Samostatně výkonný/ ne delegující Crosstabulation

			Samostatně výkonný/ ne delegující		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	5	8	13
		Expected Count	5,7	7,3	13,0
		% within Samostatně výkonný/ ne delegující	11,4%	14,0%	12,9 %
	Stejně jako minulý rok	Count	32	36	68
		Expected Count	29,6	38,4	68,0
		% within Samostatně výkonný/ ne delegující	72,7%	63,2%	67,3 %
	Více než minulý rok	Count	7	13	20
		Expected Count	8,7	11,3	20,0

		% within Samostatně výkonný/ ne delegující	15,9%	22,8%	19,8 %
Total		Count	44	57	101
		Expected Count	44,0	57,0	101,0
		% within Samostatně výkonný/ ne delegující	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,072a	2	0,585
Likelihood Ratio	1,084	2	0,582
N of Valid Cases	101		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,66.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,103	0,585
	Cramer's V	0,103	0,585
N of Valid Cases		101	

Case Processing Summary

	Cases					
Jak jste v podniku spokojený/á * Byrokratický/á	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Byrokratický/á Crosstabulation

			Byrokratický/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	10	7	17
		Expected Count	6,5	10,5	17,0
		% within Byrokratický/á	26,3%	11,3%	17,0 %
	Stejně jako minulý rok	Count	18	47	65
		Expected Count	24,7	40,3	65,0
		% within Byrokratický/á	47,4%	75,8%	65,0 %
	Více než minulý rok	Count	10	8	18
		Expected Count	6,8	11,2	18,0
		% within Byrokratický/á	26,3%	12,9%	18,0 %
Total		Count	38	62	100

	Expected Count	38,0	62,0	100,0
	% within Byrokratický/á	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,415a	2	0,015
Likelihood Ratio	8,344	2	0,015
N of Valid Cases	100		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,46.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,290	0,015
	Cramer's V	0,290	0,015
N of Valid Cases		100	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Jedinečný/á	102	100,0%	0	0,0%	102	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Jedinečný/á Crosstabulation

			Jedinečný/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	8	8	16
		Expected Count	7,8	8,2	16,0
		% within Jedinečný/á	16,0%	15,4%	15,7 %
	Stejně jako minulý rok	Count	31	35	66
		Expected Count	32,4	33,6	66,0
		% within Jedinečný/á	62,0%	67,3%	64,7 %
	Více než minulý rok	Count	11	9	20
		Expected Count	9,8	10,2	20,0
		% within Jedinečný/á	22,0%	17,3%	19,6 %
Total		Count	50	52	102
		Expected Count	50,0	52,0	102,0

	% within Jedinečný/á	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,403a	2	0,817
Likelihood Ratio	0,404	2	0,817
N of Valid Cases	102		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,84.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,063	0,817
	Cramer's V	0,063	0,817
N of Valid Cases		102	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Autonomní	115	100,0%	0	0,0%	115	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Autonomní Crosstabulation

			Autonomní		
			Nesouhlasím	Souhlasím	Total
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	7	14	21
		Expected Count	5,5	15,5	21,0
		% within Autonomní	23,3%	16,5%	18,3 %
	Stejně jako minulý rok	Count	18	55	73
		Expected Count	19,0	54,0	73,0
		% within Autonomní	60,0%	64,7%	63,5 %
	Více než minulý rok	Count	5	16	21
		Expected Count	5,5	15,5	21,0
		% within Autonomní	16,7%	18,8%	18,3 %
Total		Count	30	85	115
		Expected Count	30,0	85,0	115,0
		% within Autonomní	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,706a	2	0,703
Likelihood Ratio	0,678	2	0,712
N of Valid Cases	115		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,48.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,078	0,703
	Cramer's V	0,078	0,703
N of Valid Cases		115	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Individualistický/á	104	100,0%	0	0,0%	104	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Individualistický/á Crosstabulation

			Individualistický/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	11	6	17
		Expected Count	10,8	6,2	17,0
		% within Individualistický/á	16,7%	15,8%	16,3 %
	Stejně jako minulý rok	Count	43	25	68
		Expected Count	43,2	24,8	68,0
		% within Individualistický/á	65,2%	65,8%	65,4 %
	Více než minulý rok	Count	12	7	19
		Expected Count	12,1	6,9	19,0
		% within Individualistický/á	18,2%	18,4%	18,3 %
Total		Count	66	38	104
		Expected Count	66,0	38,0	104,0
		% within Individualistický/á	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)

Pearson Chi-Square	,014a	2	0,993
Likelihood Ratio	0,014	2	0,993
N of Valid Cases	104		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,21.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,011	0,993
	Cramer's V	0,011	0,993
N of Valid Cases		104	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Snaží se vyhýbat konfliktům	102	100,0%	0	0,0%	102	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Snaží se vyhýbat konfliktům Crosstabulation

			Snaží se vyhýbat konfliktům		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	6	11	17
		Expected Count	6,7	10,3	17,0
		% within Snaží se vyhýbat konfliktům	15,0%	17,7%	16,7 %
	Stejně jako minulý rok	Count	26	40	66
		Expected Count	25,9	40,1	66,0
		% within Snaží se vyhýbat konfliktům	65,0%	64,5%	64,7 %
	Více než minulý rok	Count	8	11	19
		Expected Count	7,5	11,5	19,0
		% within Snaží se vyhýbat konfliktům	20,0%	17,7%	18,6 %
Total		Count	40	62	102
		Expected Count	40,0	62,0	102,0
		% within Snaží se vyhýbat konfliktům	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,177a	2	0,915
Likelihood Ratio	0,178	2	0,915
N of Valid Cases	102		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,67.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,042	0,915
	Cramer's V	0,042	0,915
N of Valid Cases		102	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Neumí říci "ne"	114	100,0%	0	0,0%	114	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Neumí říci "ne" Crosstabulation

			Neumí říci "ne"		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	12	7	19
		Expected Count	12,7	6,3	19,0
		% within Neumí říci "ne"	15,8%	18,4%	16,7 %
	Stejně jako minulý rok	Count	48	27	75
		Expected Count	50,0	25,0	75,0
		% within Neumí říci "ne"	63,2%	71,1%	65,8 %
	Více než minulý rok	Count	16	4	20
		Expected Count	13,3	6,7	20,0
		% within Neumí říci "ne"	21,1%	10,5%	17,5 %
Total		Count	76	38	114
		Expected Count	76,0	38,0	114,0
		% within Neumí říci "ne"	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,945a	2	0,378
Likelihood Ratio	2,088	2	0,352
N of Valid Cases	114		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,33.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,131	0,378
	Cramer's V	0,131	0,378
N of Valid Cases		114	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Vznětlivý/á	121	100,0%	0	0,0%	121	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Vznětlivý/á Crosstabulation

			Vznětlivý/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	13	7	20
		Expected Count	16,9	3,1	20,0
		% within Vznětlivý/á	12,7%	36,8%	16,5 %
	Stejně jako minulý rok	Count	69	9	78
		Expected Count	65,8	12,2	78,0
		% within Vznětlivý/á	67,6%	47,4%	64,5 %
	Více než minulý rok	Count	20	3	23
		Expected Count	19,4	3,6	23,0
		% within Vznětlivý/á	19,6%	15,8%	19,0 %
Total		Count	102	19	121
		Expected Count	102,0	19,0	121,0
		% within Vznětlivý/á	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,771a	2	0,034
Likelihood Ratio	5,699	2	0,058
N of Valid Cases	121		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,14.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance

Nominal by Nominal	Phi	0,237	0,034
	Cramer's V	0,237	0,034
N of Valid Cases		121	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Ne participativní	91	100,0%	0	0,0%	91	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Ne participativní Crosstabulation

			Ne participativní		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	8	7	15
		Expected Count	8,7	6,3	15,0
		% within Ne participativní	15,1%	18,4%	16,5 %
	Stejně jako minulý rok	Count	31	27	58
		Expected Count	33,8	24,2	58,0
		% within Ne participativní	58,5%	71,1%	63,7 %
	Více než minulý rok	Count	14	4	18
		Expected Count	10,5	7,5	18,0
		% within Ne participativní	26,4%	10,5%	19,8 %
Total		Count	53	38	91
		Expected Count	53,0	38,0	91,0
		% within Ne participativní	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,521a	2	0,172
Likelihood Ratio	3,743	2	0,154
N of Valid Cases	91		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,26.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,197	0,172
	Cramer's V	0,197	0,172
N of Valid Cases		91	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Dominantní	108	100,0%	0	0,0%	108	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Dominantní Crosstabulation

			Dominantní		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	11	9	20
		Expected Count	12,0	8,0	20,0
		% within Dominantní	16,9%	20,9%	18,5 %
	Stejně jako minulý rok	Count	37	29	66
		Expected Count	39,7	26,3	66,0
		% within Dominantní	56,9%	67,4%	61,1 %
	Více než minulý rok	Count	17	5	22
		Expected Count	13,2	8,8	22,0
		% within Dominantní	26,2%	11,6%	20,4 %
Total		Count	65	43	108
		Expected Count	65,0	43,0	108,0
		% within Dominantní	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,374a	2	0,185
Likelihood Ratio	3,576	2	0,167
N of Valid Cases	108		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,96.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,177	0,185
	Cramer's V	0,177	0,185
N of Valid Cases		108	

Case Processing Summary

	Cases					
Jak jste v podniku spokojený/á * Panující	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	116	100,0%	0	0,0%	116	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Panující Crosstabulation

			Panující		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	13	7	20
		Expected Count	15,7	4,3	20,0
		% within Panující	14,3%	28,0%	17,2 %
	Stejně jako minulý rok	Count	58	16	74
		Expected Count	58,1	15,9	74,0
		% within Panující	63,7%	64,0%	63,8 %
	Více než minulý rok	Count	20	2	22
		Expected Count	17,3	4,7	22,0
		% within Panující	22,0%	8,0%	19,0 %
Total		Count	91	25	116
		Expected Count	91,0	25,0	116,0
		% within Panující	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,160a	2	0,125
Likelihood Ratio	4,343	2	0,114
N of Valid Cases	116		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,31.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,189	0,125
	Cramer's V	0,189	0,125
N of Valid Cases		116	

Case Processing Summary

	Cases

	Valid		Missing		Total	
Jak jste v podniku spokojený/á * Cynický/á	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	116	100,0%	0	0,0%	116	100,0%

Jak jste v podniku spokojený/á * Cynický/á Crosstabulation

			Cynický/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	14	5	19
		Expected Count	16,7	2,3	19,0
		% within Cynický/á	13,7%	35,7%	16,4%
	Stejně jako minulý rok	Count	65	7	72
		Expected Count	63,3	8,7	72,0
		% within Cynický/á	63,7%	50,0%	62,1%
	Více než minulý rok	Count	23	2	25
		Expected Count	22,0	3,0	25,0
		% within Cynický/á	22,5%	14,3%	21,6%
Total		Count	102	14	116
		Expected Count	102,0	14,0	116,0
		% within Cynický/á	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,398a	2	0,111
Likelihood Ratio	3,679	2	0,159
N of Valid Cases	116		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,29.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,195	0,111
	Cramer's V	0,195	0,111
N of Valid Cases		116	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
Jak jste v podniku	N	Percent	N	Percent	N	Percent

spokojený/á * Panovačný/á	113	100,0%	0	0,0%	113	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Panovačný/á Crosstabulation

			Panovačný/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	10	8	18
		Expected Count	13,2	4,8	18,0
		% within Panovačný/á	12,0%	26,7%	15,9 %
	Stejně jako minulý rok	Count	53	18	71
		Expected Count	52,2	18,8	71,0
		% within Panovačný/á	63,9%	60,0%	62,8 %
	Více než minulý rok	Count	20	4	24
		Expected Count	17,6	6,4	24,0
		% within Panovačný/á	24,1%	13,3%	21,2 %
Total		Count	83	30	113
		Expected Count	83,0	30,0	113,0
		% within Panovačný/á	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,210a	2	0,122
Likelihood Ratio	4,036	2	0,133
N of Valid Cases	113		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,78.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,193	0,122
	Cramer's V	0,193	0,122
N of Valid Cases		113	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Není rovnostářský/á]	111	100,0%	0	0,0%	111	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Není rovnostářský/á] Crosstabulation

			Není rovnostářský/á]		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	6	12	18
		Expected Count	10,4	7,6	18,0
		% within Není rovnostářský/á]	9,4%	25,5%	16,2 %
	Stejně jako minulý rok	Count	43	28	71
		Expected Count	40,9	30,1	71,0
		% within Není rovnostářský/á]	67,2%	59,6%	64,0 %
	Více než minulý rok	Count	15	7	22
		Expected Count	12,7	9,3	22,0
		% within Není rovnostářský/á]	23,4%	14,9%	19,8 %
Total		Count	64	47	111
		Expected Count	64,0	47,0	111,0
		% within Není rovnostářský/á]	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,606a	2	0,061
Likelihood Ratio	5,595	2	0,061
N of Valid Cases	111		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,62.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,225	0,061
	Cramer's V	0,225	0,061
N of Valid Cases		111	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Protřelý/lstivý	126	100,0%	0	0,0%	126	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Protřelý/lstivý Crosstabulation

			Protřelý/lstivý		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	

Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	16	5	21
		Expected Count	19,5	1,5	21,0
		% within Protřelý/lstivý	13,7%	55,6%	16,7 %
	Stejně jako minulý rok	Count	76	4	80
		Expected Count	74,3	5,7	80,0
		% within Protřelý/lstivý	65,0%	44,4%	63,5 %
	Více než minulý rok	Count	25	0	25
		Expected Count	23,2	1,8	25,0
		% within Protřelý/lstivý	21,4%	0,0%	19,8 %
Total		Count	117	9	126
		Expected Count	117,0	9,0	126,0
		% within Protřelý/lstivý	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,272a	2	0,004
Likelihood Ratio	10,029	2	0,007
N of Valid Cases	126		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,50.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,299	0,004
	Cramer's V	0,299	0,004
N of Valid Cases		126	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Egoistický/á	114	100,0%	0	0,0%	114	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Egoistický/á Crosstabulation

			Egoistický/á		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	14	6	20
		Expected Count	16,7	3,3	20,0
		% within Egoistický/á	14,7%	31,6%	17,5 %

	Stejně jako minulý rok	Count	60	12	72
		Expected Count	60,0	12,0	72,0
		% within Egoistický/á	63,2%	63,2%	63,2 %
	Více než minulý rok	Count	21	1	22
		Expected Count	18,3	3,7	22,0
		% within Egoistický/á	22,1%	5,3%	19,3 %
Total		Count	95	19	114
		Expected Count	95,0	19,0	114,0
		% within Egoistický/á	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,887a	2	0,087
Likelihood Ratio	5,277	2	0,071
N of Valid Cases	114		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,33.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,207	0,087
	Cramer's V	0,207	0,087
N of Valid Cases		114	

Case Processing Summary

	Cases					
Jak jste v podniku spokojený/á * Konkuruje uvnitř vlastní skupiny	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	118	100,0%	0	0,0%	118	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Konkuruje uvnitř vlastní skupiny Crosstabulation

			Konkuruje uvnitř vlastní skupiny		
			Nesouhlasím	Souhlasím	Total
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	9	9	18
		Expected Count	12,1	5,9	18,0
		% within Konkuruje uvnitř vlastní skupiny	11,4%	23,1%	15,3 %
	Stejně jako minulý rok	Count	50	25	75
		Expected Count	50,2	24,8	75,0

		% within Konkuruje uvnitř vlastní skupiny	63,3%	64,1%	63,6 %
	Více než minulý rok	Count	20	5	25
		Expected Count	16,7	8,3	25,0
		% within Konkuruje uvnitř vlastní skupiny	25,3%	12,8%	21,2 %
Total		Count	79	39	118
		Expected Count	79,0	39,0	118,0
		% within Konkuruje uvnitř vlastní skupiny	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,264a	2	0,119
Likelihood Ratio	4,300	2	0,116
N of Valid Cases	118		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,95.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,190	0,119
	Cramer's V	0,190	0,119
N of Valid Cases		118	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
Jak jste v podniku spokojený/á * Vyhýbavý/á	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	113	100,0%	0	0,0%	113	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Vyhýbavý/á Crosstabulation

			Vyhýbavý/á		
			Nesouhlasím	Souhlasím	Total
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	8	11	19
		Expected Count	12,4	6,6	19,0
		% within Vyhýbavý/á	10,8%	28,2%	16,8 %
	Stejně jako minulý rok	Count	48	24	72
		Expected Count	47,2	24,8	72,0
		% within Vyhýbavý/á	64,9%	61,5%	63,7 %
	Více než minulý rok	Count	18	4	22
		Expected Count	14,4	7,6	22,0

		% within Vyhýbavý/á	24,3%	10,3%	19,5 %
Total		Count	74	39	113
		Expected Count	74,0	39,0	113,0
		% within Vyhýbavý/á	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,236a	2	0,027
Likelihood Ratio	7,246	2	0,027
N of Valid Cases	113		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,56.

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,253	0,027
	Cramer's V	0,253	0,027
N of Valid Cases		113	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Nepřímý	111	100,0%	0	0,0%	111	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Nepřímý Crosstabulation

			Nepřímý		Total
			Nesouhlasím	Souhlasím	
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	10	8	18
		Expected Count	15,1	2,9	18,0
		% within Nepřímý	10,8%	44,4%	16,2 %
	Stejně jako minulý rok	Count	63	8	71
		Expected Count	59,5	11,5	71,0
		% within Nepřímý	67,7%	44,4%	64,0 %
	Více než minulý rok	Count	20	2	22
		Expected Count	18,4	3,6	22,0
		% within Nepřímý	21,5%	11,1%	19,8 %

Total	Count	93	18	111
	Expected Count	93,0	18,0	111,0
	% within Nepřímý	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,659a	2	0,002
Likelihood Ratio	10,270	2	0,006
N of Valid Cases	111		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,92.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,338	0,002
	Cramer's V	0,338	0,002
N of Valid Cases		111	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Individuálně orientovaný/á	102	100,0%	0	0,0%	102	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Individuálně orientovaný/á Crosstabulation

			Individuálně orientovaný/á		
			Nesouhlasím	Souhlasím	Total
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	9	10	19
		Expected Count	13,0	6,0	19,0
		% within Individuálně orientovaný/á	12,9%	31,3%	18,6%
	Stejně jako minulý rok	Count	42	18	60
		Expected Count	41,2	18,8	60,0
		% within Individuálně orientovaný/á	60,0%	56,3%	58,8%
	Více než minulý rok	Count	19	4	23
		Expected Count	15,8	7,2	23,0
		% within Individuálně orientovaný/á	27,1%	12,5%	22,5%
Total		Count	70	32	102
		Expected Count	70,0	32,0	102,0

	% within Individuálně orientovaný/á	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,129a	2	0,047
Likelihood Ratio	6,054	2	0,048
N of Valid Cases	102		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,96.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,245	0,047
	Cramer's V	0,245	0,047
N of Valid Cases		102	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Tajnůstkářský/á	110	100,0%	0	0,0%	110	100,0 %

Jak jste v podniku spokojený/á * Tajnůstkářský/á Crosstabulation

			Tajnůstkářský/á		
			Nesouhlasím	Souhlasím	Total
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	8	8	16
		Expected Count	10,6	5,4	16,0
		% within Tajnůstkářský/á	11,0%	21,6%	14,5%
	Stejně jako minulý rok	Count	44	26	70
		Expected Count	46,5	23,5	70,0
		% within Tajnůstkářský/á	60,3%	70,3%	63,6%
	Více než minulý rok	Count	21	3	24
		Expected Count	15,9	8,1	24,0
		% within Tajnůstkářský/á	28,8%	8,1%	21,8%
Total		Count	73	37	110
		Expected Count	73,0	37,0	110,0
		% within Tajnůstkářský/á	100,0%	100,0%	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)

Pearson Chi-Square	7,108a	2	0,029
Likelihood Ratio	7,865	2	0,020
N of Valid Cases	110		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,38.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,254	0,029
	Cramer's V	0,254	0,029
N of Valid Cases		110	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jak jste v podniku spokojený/á * Nespolečenský/á	118	100,0%	0	0,0%	118	100,0%

Jak jste v podniku spokojený/á * Nespolečenský/á Crosstabulation

			Nespolečenský/á		
			Nesouhlasím	Souhlasím	Total
Jak jste v podniku spokojený/á	Méně než minulý rok	Count	16	1	17
		Expected Count	16,4	0,6	17,0
		% within Nespolečenský/á	14,0%	25,0%	14,4%
	Stejně jako minulý rok	Count	73	3	76
		Expected Count	73,4	2,6	76,0
		% within Nespolečenský/á	64,0%	75,0%	64,4%
	Více než minulý rok	Count	25	0	25
		Expected Count	24,2	0,8	25,0
		% within Nespolečenský/á	21,9%	0,0%	21,2%
Total		Count	114	4	118
		Expected Count	114,0	4,0	118,0
		% within Nespolečenský/á	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,272a	2	0,529
Likelihood Ratio	2,059	2	0,357
N of Valid Cases	118		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,58.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,104	0,529
	Cramer's V	0,104	0,529
N of Valid Cases		118	

Příloha č. 12 Shrnující protokol kvalitativní fáze primárního výzkumu

Časová značka	**Název oddělení**	**Jste**	**Popište prosím Vaši filosofii k řízení/přístup k řízení.**	**Můžete prosím stručně popsat, jak chápete pojem „leadership“?**	**Co podle Vás charakterizuje úspěšného lídra? A úspěšný leadership? Jak byste naopak charakterizoval/a špatného/neúspěšného lídra a špatný/neúspěšný leadership?**	**Můžete prosím uvést, jaké zkušenosti a kompetence vidíte jako důležité pro úspěšné zvládnutí vedoucí pozice ve vaší firmě?**
3.5.2018 9:56	Ekonomické oddělení	Žena	Ke zlepšení výkonnosti podniku je nutné principy jeho fungování vnímat jako systém, jehož jednotlivé části spolu navzájem souvisejí. Aktivně se účastnit při tvorbě firemní strategie, při stanovení jasných a měřitelných cílů firmy, které by měly být natolik konkrétní, aby z nich bylo možno určit oblasti vyžadující potřebné zlepšení.	efektivní vedení a řízení pracovníků	Umět komunikovat s lidmi, být důvěryhodný k podřízeným, vést je a naplno využít jejich potenciál. Naopak neúspěšný leadership může spočívat v neschopnosti komunikovat, spolupracovat v týmu, v přetíženosti vedoucích pracovníků, nízké aktivitě apod.	Důvěryhodnost, schopnost využívat příležitostí, schopnost sebeřízení a vytváření vztahů s druhými lidmi, empatie, motivace podřízených, být vzor pro ostatní
3.5.2018 11:36	Logistické oddělení	Muž	divide et impera	vedení lidí - jeden (vedoucí) posunuje skupinu lidí určitým směrem	znalosti, přesvědčivost(důvěryhodnost), rozhodnost	viz.výše
4.5.2018 9:39	Logistické oddělení	Žena	Motivovat pracovníky, důvěra, plnění firemních cílů atd.	Formy, nástroje a metody k efektivnímu vedení pracovníků.	Uspesne; dosahovane výsledky pracovního týmu a jeho efektivní vedení. Neuspesne: nespolupracujici tým, rozpory, neplnění daných výsledků.	Komunikacni a vyjednavaci schopnosti, motivace zaměstnanců, orientace na cíle a výsledky. Rozvoj odbornosti zamestnancu.

5.2.2018 18:15:09	Personální oddělení	Muž	Spolupracující, plánující, vysvětlující	Stojí-li cíl za to, dojdeme k němu společně snáze. Leader spojuje jednotlivce na cestě k cíli.	Úspěšný je přesvědčivý, důvěryhodný a motivující. Úspěšné vůdcovství se pozná podle dosažených cílů na cestě správným směrem a neunaveným týmem.	Schopnost vyjednávat a držet slovo.
4.20.2018 14:27:20	Výroba	Muž	být lepší a úspěšnější než ostatní a vést k tomu i kolegy , orientace na výkon zároveň dbát o příjemné pracovní prostředí a dobré mezilidské vztahy	jit ostatním příkladem a motivovat , určovat směřování firmy , snaha být nejlepší , zároveň to vše dělat s nadhledem a určitou lehkostí - jakoby "bezstarostně"	úspěšný lídr je schopen se dlouhodobě držet na vrcholu oboru a motivovat k tomu i své kolegy	vše , co je uvedeno výše
4.16.2018 14:56:16	Ředitel společnosti	Muž	Motivovat ostatni pracovniky k plneni cilu (vysledek, trzby atd.)	prikladne vedeni	neuspesny leader nema duveru u vedenych lidi a nedari se tim splnit stanovene cile	schopnost pruzne reagovat na zmeny pozadavku (vedeni, trh, zdroje)
4.26.2018 11:45:12	Personální oddělení	Žena	demokratický styl řízení	leadership si vysvětluji jako "umění" vedoucího pracovníka vést a motivovat své podřízené k úspěšnému plnění úkolů	úspěšný leader umí motivovat lidi, přistupuje k podřízeným individuálně a zjišťuje co konkrétně jednotlivé lidi vede k úspěšnému plnění úkolů, co je motivuje. Špatný leader přistupuje k lidem a procesům direktivně, centralizovaně. Nezajímá se o názory lidí, jedná ve smyslu "o nás bez nás", motivace jej nezajímá, vynuceje si plnění úkolů svým nadřazeným postavením	přirozená autorita-uznání ostatních (většinou spojeno s odbornými znalostmi vedoucího, jeho pracovní chování), ochota přijmout názor ostatních lidí
5.3.2018 13:57:30	Výroba	Muž	Delegování a kontrola	nechápu	rozhoduje samostatně	vedení lidí, technická zdatnost

4.12.2018 9:23:40	Výroba	Muž	Halvní myšlenka : "Znát cíl a každým krokem k němu směřovat." Podrobněji : Vysvětlit cíl, definovat způsob dosažení cíle a přesvědčit všechny zůčastněné k efektivní práci směřující k danemu cíli. Následně realizovat dosažení cíle - organizovat, kontrolovat, vyhodnocovat,.....	Organizátor, inspirátor, rozhodovač.	Úspěšný : splní cíl Neúspěšný : nesplní cíl	Znalost procesů ve firmě Znalost principů fungování automobilového průmyslu Odborná kompetence Oddolnost proti stresu Schopnost týmové práce Akceptace firemní kultury
5.3.2018 12:37:46	Výroba	Muž	Kooperace a týmvá práce	metoda, jak získat maximum ze spokojených zaměstnanců	úspěšný leader dokáže motivovat podřízené, dokáže zajistit jejich spokojenost a sounáležitost s firmou	schopnost naslouchat, rozhodnost
5.2.2018 13:05:19	Ředitel společnosti	Muž	Rozděl a panuj - bez jasně definované organizační struktury, osobní odpovědnosti a interních pravidel nelze řídit firmu.	jít příkladem	úspěšný - má adekvátní znalosti a přehled, může se spolehnout na své podřízené, má jasnou vizi neúspěšný - ...	komunikace (interní i externí), plánování, zpětná vazba
5.3.2018 8:53:44	Projekce	Muž	nemám žádnou filosofii	nemůžu	neznám odpověď	ne
5.3.2018 10:07:27	Konstrukce	Muž	poznat silné a slabé stránky pracovníků a motivovat v těch silných stránkách	vedoucí s určováním kam by měla činnost pracovníků směřovat	přes sdílení informací je inspirací a zdrojem pro tým	umět se rozhodnout, a mít vizi k dosažení cílů

5.3.2018 15:51:55	konstrukce	Muž	lidský přístup, snaha o jasné zadávání úkolů.	vedení lidí / týmu k určitému cíli, motivace podřízených pracovníků.	Schopnost komunikace s podřízenými, přijímat jejich připomínky a náměty, vybrat z nich ty dobré, vedoucí k úspěšnému dotažení zadaných úkolů, dobré výsledky jeho týmu. Arogantní, nesvolný k dialogu, špatně definované zadání úkolů.	Orientace v problematice, kterou se firma zabývá, přehled o schopnostech jednotlivých pracovníků v týmu, odborné znalosti.
4.20.2018 14:55:57	Ředitel společnosti	Muž	Má filosofie by se dala shrnout do mých dvou základních hesel, která jsem presentoval, když jsem byl kdysi nominován do soutěže Manažer roku: "Řídit znamená dosáhnou toho aby se věci staly" "Chtíč nesmí nikdy převládnout nad zdravým rozumem"	s nadsázkou - vůdce stáda	rozhodnost, důvěryhodnost, předvídavost, koncepčnost, sociální cítění, komunikativnost, příkladnost Neúspěšný leader- opak předchozích vlastností	Orientace ve všech oblastech vedení střední firmy: ekonomika, výroba, technologie, investice, personalistika, právní vědomí
5.3.2018 8:58:40	Obchodní oddělení	Muž	Dělat vše pro dosažení cíle	Vůdčí osobnost	Nerozhodný, neschopný	Znalost trhu, obchodní nadání
4.19.2018 7:22:37	Výroba	Muž	vymezení cílů + řízení úseku	vedení lidí	operativní změna stylu vedení v závislosti na různých situacích	jednání s podřízenými + možnost prosadit své cíle (vize)
4.19.2018 11:25:48	Obchodní oddělení	Muž	Vše je jen o lidech.	Inspirace, motivace, vedení lidí k následování vize	schopnost/neschopnost naslouchat, dobrá/absence emoční inteligence	Selský rozum

4.20.2018 15:57:19	Výroba	Muž	Předat co nejvíce pravomocí a odpovědností podřízeným a dohlížet na plnění úkolů. Snaha o spojování kolegů do týmu. Při řešení problémů snaha o nalezení vyhovujícího kompromisu.	pojem leadership neznám, pravděpodobně vedení týmu spolupracovníků	Schopnost spojovat lidi a hledat vhodnou cestu pro dosažení určeného cíle, schopnost dotahovat práci až do konce. Příliš direktivní vedení týmu lidí a neumožnění jejich seberealizaci. Nedotahování práce do konce.	Všeobecný technický přehled v naší oblasti (keramika, slévárenství, strojní vybavení), schopnost řídit každodenní rutinní výrobu, schopnost řídit projekty, dobré sociální dovednosti (řízení a tmelení podřízených).
4.24.2018 21:10:04	Ekonomické oddělení	Žena	"Ryba smrdí od hlavy" :)	Organizace a vedení lidí.	Komunikační schopnosti, schopnost vést a koordinovat činnosti skupiny lidí, empatie, schopnost naslouchat, schopnost motivovat. Mít vlastní názor, nebát se odpovědnosti. Špatný lídr - nemá vlastní názor, bojí se rozhodnout, bojí se nést následky svých rozhodnutí, není důsledný, ...	Dobrý vedoucí by měl dobře znát práci svých podřízených pracovníků - nejlépe, když se postupně na pozici vedoucí vypracuje a samozřejmě mít,byť menší ale nějakou zkušenost s vedením lidí. Pokud je i přirozenou autoritou, je velké plus. S větší kompetencí se lépe řídí, na druhou stranu je tu i větší zodpovědnost.
4.20.2018 6:34:35	Personální oddělení	Muž	Vedení kolektivu ke splnění společných úkolů. Přímé, otevřené a férové řízení.	Vedení lidí.	Úspěšný lídr - stabilizovaný a výkonný kolektiv pracovníků, které řídí. Neúspěšný lídr - rozhádaný, nevýkonný kolektiv a velká fluktuace v rámci kolektivu.	Znalost provozu, komunikace s lidmi, rozvážnost (zvážení situace před rozhodnutím), provádění zpětné vazby, držení slova.
4.20.2018 7:23:14	Vývojové oddělení	Muž	Dělám to nejlépe jak umím.	Podobná slova mě nezajímají.	Neexistuje obecný popis.	Chápat funkci oddělení, chápat lidi, praxe v obém.
4.20.2018 7:24:07	IT	Muž	Otevřenost	Vedení lidí k novému myšlení	Nakloněn inovacím/nekomunikativní	Znalost prostředí, managerské zkušenosti

4.23.2018 13:55:00	Výroba	Muž	Řízení musí zabezpečit výstupy v požadovaném termínu, kvalitě a s přjatelnými náklady	vedoucí pracovník, který svým jednáním směřuje spolupracovníky k danému cíli (úkolu)	úspěch či neúspěch odráží nejen dosažené výsledky, ale i vztahy mezi spolupracovníky	odborné znalosti a zkušenosti, schopnost rozhodování, týmová práce,
4.25.2018 9:06:07	Ředitel společnosti	Muž	Snažím se aby kolektiv měl pocit , že pokus se firmě bude dařit, budou spokojeni i zaměstnanci.	Netuším přesný význam, asi se jedná o řízení podniku, vést tým aby se posouvala firma dopředu a dokázat se rozhodnout rychle v kritických situacích a vést kolektiv správným směrem	Nekompromisní , ale naslouchat podřízeným a konzultovat s managementem každý návrh i když nemusí být na první pohled akceptovatelný. Opak - utíkání od problémů a přenášení vše na ostatní.	Znát dobře výrobní proces, umět jednat s podřízenými a motivovat je
4.18.2018 4:48:10	Výroba	Muž	Vést podřízené k efektivnímu výkonu.	Vedení týmu lidí	Fungující tým podřízených, kteří jsou schopni při nepřítomnosti leadera pracovat samostatně/ Člověk který dělá práci za ostatní aby splnil úkoly které mají na starosti ostaní	Jednání s lidmi, mít všechny argumenty podloženy, mít odborné znalosti týkající se svého úseku.
4.17.2018 13:12:15	Výroba	Muž	Léta praxe mne již naučila, jak jednat s lidmi a vést je k lepším výkonům.	Vedoucí, který motivuje a žene vpřed své podřízené a kolegy	Rozhodnost, odhodlanost, pevná vůle, cílevědomost, lidskost, umění řešit problémy.	Krizové situace, řešení určitých situací a problémů, bezproblémový chod firmy a každodenní řešení různých úkolů.

4.23.2018 16:06:17	Ředitel společnosti	Muž	Spravedlivým, čestným a předvídatelným způsobem komunikovat s okolím, dlohodobě budovat hodnoty. Nejtěžším pro mě je být důsledným a riskujícím	Schopnost domluvit a dohodnout se s lidmi, nacházet společné hodnoty a cíle.	Vážený člověk, moudrý, spravedlivý, důsledný a přitom stojící nohama na zemi. Takový, který vede k tvorbě nejen individuálních, ale společenských hodnot. Z krátkodobého pohledu může být i špatný leader velmi úspěšný, milý člověk, v dlouhodobém však negativní vlastnosti leadra vždy vyplavou na povrch a zásadně ovlivní své okoli.	Hlavně musí chtít být leadrem. Dokázat motivovat ostatní ke zlepšování. Férovým a neagresivním chováním vystupovat k podřízeným kolegům
5.10.2018 12:54:11	Ředitel společnosti	Muž	být kamarádský však asertivní.	Vypichnout na každém jedinci to dobre a využít toho pro dobro celku	autorita...	vizionář, nebojácny, odhodlaný, hlavně být v mezích normální...
5.9.2018 13:17:27	Ekonomické oddělení	Žena	Být tvrdý ale fér	Vedení	Podle výsledků týmu	Rozumět práci svých podřízených
5.3.2018 9:27:53	Zákaznický servis	Žena	Pojmenovat chyby, zjistit příčiny, nacházet a ukázat cestu.	Hledání a ladění metod k dosažení cílů.	Úspěšný lídr - odstraňovat překážky ztěžující práci, napomáhat podřízeným vydat ze sebe to nejlepší. Neúspěšný leadership - pokud nebudu dobrým lídrem, podřízení se nebudou stávat lepšími a cílů nebude/ bude dosaženo s velkým vyčerpáním a časovým nasazením lidí.	Schopnost řešit problém.

5.4.2018 14:35:31	Obchodní oddělení	Muž	Snažím sa vytvoriť súrodý tím, ktorý má spoločný cieľ na základe pozitívnej motivácie a osobnej odbornosti.	Formovanie jednotlivých členov tímu (dosiahnutie osobnostného napredovania) s cieľom vytvorenia jednotného tímu, ktorý spoločne pracuje na dosiahnutí ako individuálnych tak aj firemných cieľov.	Úspešný líder má tím, v ktorom každý člen cíti podporu lídra a ostatných členov a osobnostne napreduje. Neúspešný líder stále kontroluje a rieši úlohy a problémy za svojich podriadených.	Skúsenosti - odborná spôsobilosť, znalosť trhu, motivačné a vizionárske Kompetencie - delegovať úlohy, poskytovať feedback, sociálne, prezentačné, orientácia na výkon
5.4.2018 14:51:31	Nákup	Muž	Používať sedliacky rozum a pristupovať k práci v najlepšom svedomí a vedomí (tak ako keby som vlastnil spoločnosť).	Byť vzorom - viesť ľudí.	Úspešný líder - je vzorom a vie naslúchať ľuďom a napĺňať ciele. Je zlým vzorom a nevie správne pracovať s ľuďmi tak aby bol schopný naplniť ciele.	Vedieť motivovať a minimalizovať konflikty resp. ohováranie medzi jednotlivými kolegami. Správne stanovovať ciele a následne ich kontrolovať a vyhodnocovať. Pri zavádzaní zmien hlavne informovať a vysvetliť pozitívny dopad na ľudí...

5.7.2018 17:23:35	Obchodní oddělení	Muž	Nastavení pravidel s podřízenými a vysvětlení jejich důvodů, vyžadování nastavených pravidel v souladu se strategií firmy. Změny pravidel provádět na základě prodiskutovaných a odůvodněných návrhů podřízených a na základě změn okolností a návrhů centrály. Individuální přístup k podřízeným, jejich směrování k plnění strategie firmy. Podpora předávání informací (např. zkušeností od zákazníků) a podpora společných řešení mezi podřízenými a ostatními kolegy z firmy. Podpora vzájemné pomoci zkušenějších kolegů nováčkům.	Vedení lidí, určování směru aktivit na základě strategie firmy, podpora spolupráce v oddělení i mezi odděleními.	+ převzetí odpovědnosti za firemní výsledky + dodržování strategie firmy v souladu s vedením + dobře spolupracující tým + aktivita členů týmu - neplnění firemních výsledků, hledání výmluv - hledání kliček pro vyhnutí se zodpovědnosti - váznoucí komunikace v týmu a mezi odděleními - porušování nastavených pravidel	- Navenek z firmy - profesionální obchodní vystupování, vyjednávání, reprezentace, utužování vztahů se zákazníky, přehled o konkurenci - Uvnitř firmy - komunikace s kolegy v oddělení a mezi odděleními, pozitivní a vizionářský přístup, vedení a kontrola podřízených, pozitivní myšlení,
5.7.2018 19:27:35	Ekonomické oddělení	Muž	Live and let live.	Schopnost vyvolat v lidech ty nejlepší výkony, a to jak použitím manažerských technik, tak vlastním příkladem.	Schopnost vidět víc a dál než ostatní, schopnost toto ostatním předat a ukázat jim cestu, jak toho dosáhnout.	Nikdy jsem o tom nepřemýšlel.

5.2.2018 13:38:02	Personální oddělení	Žena	nejde zachytit tímto dotazníkem - ke každému podřízenému se člověk musí chovat jinak	inspirace a rozvoj osobnosti vedených zaměstnanců	úspěšný lídr vytváří další lídry, neúspěšný vytváří následovače	delegace :-D
5.2.2018 13:56:01	Kvalita	Muž	Asertivita, diplomacie, schopnost z jednotlivců učinit celek, delegovat slůvkem "prosím".	Vedení přirozeným respektem.	Úspěšný lídr motivuje pozitivně a vyvolává přirozený respekt. Neúspěšný lídr komanduje bez vysvětlení smyslu činnosti, respekt si vydobývá na základě postavení.	Diplomacie, zkušenost přímo z výroby, znalost širších souvislostí.
5.2.2018 15:52:02	Výroba	Muž	Důvěra v lidi, empatie	Vedení kolektivu	Uznávaný manažer, vnímající své podřízené a spolupracující s nimi Opak: nedůvěřivý vedoucí, nevěřící lidem, prosazující své názory	Znalost problematiky, praxe v oboru, spolupráce s dalšími spolupracovníky
5.3.2018 8:07:38	Výroba	Muž	Řízení - znamená : znát cíl + znát lidi + znát procesy	Stanovení cílů , plánování provádění činností, komunikace = informace pracovníkům a zpětná vazba , motivace, podpora , hodnocení výsledků	Úspěšný lídr je respektovaný, důvěryhodný s přirozenou autoritou se znalostí procesů a firemních cílů. Neúspěšný lídr je ten, který nerespektuje své pravomoci.	Poznat a využívat schopnosti lidí v týmu , respektování a dodržování pravidel , poskytovat pravidelně zpětnou vazbu
5.3.2018 11:17:42	Technologie	Muž	Mít jasné předem stanovené cíle, zadávat jasné instrukce k realizaci, projednávat úkoly s odpovědnými pracovníky a provádět průběžnou kontrolu splnění jednotlivých úkolů.	Vedení (firmy, oddělení, skupiny) s jasně danými cíly (ne sny), které dává jasné instrukce k realizaci, projednává úkoly s odpovědnými pracovníky a provádí průběžnou kontrolu provedených úkolů	Výsledky mluví za vše.	-

5.3.2018 11:36:25	Technické	Muž	najít shodu v kolektivu, kde se vyžaduje účast všech	vedení	úspěšného lídra team následuje	komunikace a empatie
5.3.2018 12:41:15	Výroba	Žena	Spíše demokratická a konzultativní strategie, (výjimečně autoritativní)	Vedení lidí, organizací, způsoby.	Přirozená autorita, empatie a rozhodnost. špatný - nerozhodný, nedirektivní.	znalost výroby, rozhodnost, snaha o zlepšování, diskutování, přesné řízení.
5.4.2018 15:20:33	Obchodní oddělení	Muž	plánovitost, strategie, týmovost	Schopnost vést, řídit, přesvědčovat	výsledky jeho týmu, atmosféra v týmu, respekt. Špatný lídr: nedemokratický, absence empatie, nedostatečné odborné znalosti,... Neúspěšný leadership: špatné výsledky týmu, konflikty v týmu, ...	odbornost, znalost prostředí, komunikativnost, zásadovost, loajálnost, týmovost
5.10.2018 13:11:06	Logistické oddělení	Muž	proces	tahoun / uznavany	NA	NA

4.23.2018 12:14:44	Ekonomické oddělení	Muž	Pokud vše funguje dle potřeb nechávám velmi otevřený přístup řízení. Podřízení jsou pak spíše nezávislé jednotky, které vědí co mají dělat. Má role začíná až v případě složitějších, či ne každodenních problémů, kdy se podřízení obrací na mne a já beru na sebe zodpovědnost.	Vedení lidí, kolektivu k nějakému cíli, či cílům. V našem případě ekonomického oddělení vedení každodenní agendy + obhájení si naší práce při případných kontrolách a auditech.	Dle mého názoru je úspěšný leader ten, který splní svou práci a práci svých lidí v požadovaném čase a kvalitě bez zbytečných ekonomických a jiných nákladů. Jsem toho názoru, že pokud je leader v čase kvalitní, pro každodenní agendu pak není jeho zásah ani nutný. Naopak v případě netradičního problému se ukáže jeho síla. Špatný leader je potom takový, který není svým podřízeným oporou. Tito podřízení pak hledají pomoc jinde u jiného vedoucího. V případě absence jiného vedoucího jedná úsek neefektivně jak časově, tak finančně.	S ohledem na stále stoupající platové a jiné požadavky zaměstnanců, vidím jako alfa omega pro vedoucího přimět zaměstnance k plnění jejich práce při udržení nákladovosti daného úseku.
5.7.2018 16:02:40	Ekonomické oddělení	Muž	Utvoř lidem podmínky, následně chtěj od nich výkony.	Spoluvedení teamu.	Zaměstnanci chápou vedoucího jako přirozeného a spravedlivého kouče.	Vize, motivace, spravedlnost a orientace na výkon.
5.7.2018 23:00:04	Výroba	Muž	Férovost, empatie-podpora podřízeným k dosažení cílů	Styl řízení	Charakter, srozumitelná komunikace, schopnost motivovat, odbornost	Analytický přístup, organizační a komunikační schopnost, zdravý rozum
5.17.2018 14:55:23	Výroba	Muž	mmmm	mmmmmm	mmmmm	mmm
5.11.2018 9:58:59	Výroba	Muž	Vedení lidí, delegování pravomocí.	Vedení, vedoucí	Aktivní přístup podřízených, nespolupráce podřízených.	Zkušenosti s vedením lidí, rozhodovací kompetence.

5.14.2018 16:14:21	Výroba	Muž	pravidla, spravedlnost, motivace, rozvoj firmy	vedení	kompetentnost, autorita, pracovní výsledky-negace předchozího	podrobná znalost oboru, zdraví, soustavné vzdělávání
5.16.2018 13:27:16	Výroba	Muž	Kooperace v týmu, orientace na výsledek.	Motivace pracovníků, jasné nastavení cílů a úkolů.	Úspěšný - přirozená autorita, konzistentní chování, jasná vize. Neúspěšný - nevypočitatelnost, bez jasných cílů, orientace na sebe sama.	Vedení týmu, motivace, odolnost vůči stresu, cílevědomost.
5.16.2018 13:37:54	Výroba	Žena	naslouchat	vedení, vůdcovství	systematické myšlení / postupy - úspěšný, chaotické chování a myšlení - neúspěšný	znalosti procesů, systematičnost, ochota pracovat, píle, optimistické chování
5.15.2018 12:03:15	Výroba	Muž	Vždy se pokouším se všemi dohodnout a pak rozhoduji	řídící pracovník s rozhodujícími pravomocemi, který udávám směr do budoucna	že firma nefunguje tak, jak by měla	flexibilita v rozhodování, brát na zřetel i názory ostatních
5.17.2018 12:21:06	Výroba	Muž	Volnost	vedení lidi	šikovného člověka	vedení lidi
5.14.2018 17:15:55	Výroba	Muž	Každý zaměstnanec musí jasně vědět, jaký je jeho produkt.	Určení cíle a cesty.	Úspěšný lídr dosáhne cíle po vytyčené cestě.	Dosahování cílů, komunikace, delegování, time management, pracovat na sobě.
5.16.2018 9:00:26	Nákupní	Muž	vymyslet dlouhodobý cíl a krok po kroku se k němu blížit za přispění celého týmu	vedení ve smyslu předávání si navzájem zkušeností a korigovat je	oddělení či firma může fungovat i když tam leader není. to je úspěšný leader	stále více a více je potřeba zapojovat psychologii a vnímat prostředí
5.11.2018 12:28:31	Personální oddělení	Žena	Podle pravidel	Vedoucí	spokojený zaměstnanec ferový vedoucí	nic mě nenapadá

5.16.2018 12:34:10	Personální oddělení	Žena	řízení je komunikace dvou a více lidí	schopnost rozdělit práci a motivovat pracovníky k jejich splnění	Úspěšný = empatický ale zároveň rozhodný a sám si sebou jistý, Neúspěšný = nejistý, zpochybněný bez empatie s autoritativním fungováním.	zkušenosti - práce s lidmi, komunikace s nimi o jejich vidění světa a hlavně vlastní jistota v sebe sama
5.17.2018 8:09:24	Výroba	Žena	Chovat se otevřeně k celému kolektivu a vyžadovat jejich cílevědomou práci na základě jednotlivých projektů.Naopak vyjít vstříc lidem když to jejich situace vyžaduje.	úspěšný manager	úspěšného lídra charakterizuje dobrý podřízený kolektiv a dobré výsledky jejich práce	dostatek pracovníků,ochotně a cílevědomě pracovat pro firmu a vytvářet dobrý kolektiv
5.17.2018 12:57:37	Obchodní oddělení	Muž	Take it easy	Vedeni	Ferovost, uprimnost, empatie, dodrzovani dohod, delegovani, duvera, teamovost	Znalost procesu, teamovost, ferovost, uprimnost
5.16.2018 13:00:33	Logistické oddělení	Muž	odpovídající odměna za odpovídající odvedenou práci	partner pro podřízené kolegy, tak aby měl takový kolega pocit, že má oporu ve vedoucím	nekonzistentní výkony v teamu jsou v důsledku slabého lídra	stresová odolnost, selsky rozum, hlava na krku, repekt autorita

5.17.2018 8:03:59	Výroba	Muž	Úspěch je řízen lidmi...(Společně umíme víc a pokud se najde vůle společně konat úspěch není daleko)	Leader umí ukázat a vysvětlit směr ostatním iniciuje aktivity, je rozhodná/ý, předvídatelný, zasahuje když je potřeba, podává pomocnou ruku. Nese odpovědnost.	Je spolehlivý, důvěryhodný, respektovaný a umí prodat/obhájit výsledek i akceptovat porážku. Postaví se za své lidi když je potřeba umí motivovat a hlavně přiznat a popsat problém pokud nastane. Je dirigent i pracant , tahoun, dráb i kat ale zároveň chápe že to není jen "On/Ona" Neúspěšný leader - většinou jen povídá ale skutek utek. Po čase nezíská nebo ztratí respekt, víceméně se postaví do role sólisty, našeptávače v horším případě řiťoliza.	Tvrdé dovednosti v rámci svého ranku (obecné/produkt/proces) jinak cokoliv se dá naučit v rámci potřeb. Měkké dovednosti - komunikativní, má konstruktivní kritické myšlení, Používat hlavu (selský rozum) a jelikož se prostředí u nás dost dynamicky mění být trochu magor (vášeň). Ostatní je psáno výše.
5.15.2018 10:21:12	Servis a montáže	Muž	získání důvěry a vyžadování odpovědnosti od podřízených	způsob vedení zaměstnanců a zdokonalení procesu jejich řízení	výsledky, spolehlivost a kladné charakterové vlastnosti	znalost a orientace v daném oboru, dobré vztahy s pracovníky na všech úrovních
5.13.2018 21:39:53	Obchodní oddělení	Muž	Spokojnosť a vzťahy teamu na prvom mieste.	Usmerňovanie činnosti skupiny ľudí k danému cieľu.	Pomer zlých a dobrých osobnostných vlastností spolu s pomerom zlých a dobrých kompetencií a vzdelania.	teamová práca, diplomacia, stress-management, crysis-management, expertné znalosti
5.16.2018 14:49:33	kvalita	Muž	Orientace na splnění úkolů, jít ostatním vzorem, předávat informace znalosti a zkušenosti, humor, rozhodování na základě faktů a informací, snaha o motivování a rozvoj podřízených, delegování odpovědností a	Orientace na výkon, empatie, vytrvalost, jít příkladem, znalosti a zkušenosti, mentorský přístup ... (viz výše)	Úspěšný - viz výše, neúspěšný - opak výše uvedeného	Vytrvalost a pevné nervy

			pravomocí, získávání zpětné vazby, vytrvalost, snaha o dotahování věcí do konce (pečlivost)			
5.17.2018 11:07:53	Výroba	Muž	vstřícnost k lidem	vedení lidí... spolupráce s ostatníma.....	komunikativní, rozhodný,vůdčí - sebestředný ,arogantní	volnost rozhodování...potřebné nástroje k vedení týmu lidí
5.17.2018 11:25:10	Výroba	Muž	Dale Carnegie	Vedení lidí - sebevzdělávání	Úspěšný lídr lidi vede a ví kam jde a přizná chybu. Neúspěšný lídr je moc povýšený, spíše jenom káže než vede, dokáže shazovat vinu na ostatní a nepřizná chybu.	Upřímnost, přijímat změny, ovládat stres, pozitivní přístup.
5.17.2018 11:26:22	Konstrukce a vývoj	Muž	Dodržuji přednost zprava.	Jít společně kupředu.	Úspěšný - mít respekt a uznání. Špatný - bez respektu.	Sám si vyzkoušet práci vašich podřízených.
5.17.2018 14:11:41	Výroba	Žena	předávání informaci, kominikace	komunikace s kolegy , motivace, hodnocení	neustále motivovat lidi k dobrým výsledkům	vůdčí osobnost

5.17.2018 15:30:28	Výroba	Muž	Jsem otevřený všem názorům a návrhům, řeším aktivně všechny problémy na dílně. Na své podřízené jsem spravedlivý, někdy nekompromisní ale vždy se s němi dokáži domluvit. Za cíl mám zvýšení výkonosti a zlepšení průběhu výroby, samostatnost svěřeného týmu a 100% kvalitu výrobků.	Vedení lidí	Úspěšný vedoucí vede své podřízené k předem určenému cíli bez velkých problémů a překážek, měl by mít silnou vůli, být upřímný, lidský, motivační pro své podřízené, mít zdravé sebevědomí, organizaci a zkušenosti ve svěřené oblasti přímo z výrobního procesu. Řeší jakýkoliv problém. Neúspěšný vedoucí nevede svůj tým, nezajímají ho cíle ani výkony svých podřízených, neřeší problémy. Je negativní a lhostejný.	Zkušenosti z výrobního procesu, odolnost vůči stresu, organizace, motivace, řízení lidí, empatie, ...
5.17.2018 16:08:30	Obchodní oddělení	Muž	konzultativní styl s konečným rozhodnutím a zodpovědností manažera	vedení respektující motivací lídra i vedeného	Spokojení zákazníci, Vize do budoucnosti, splněné průběžné cíle, spokojení zaměstnanci	úkolování, delegování, plánování, analýza a kontrola, Time mngmt
5.15.2018 10:55:48	Personální oddělení	Žena	přátelský, vize jednoho cíle pro celou společnost a vtáhnout a motivovat ostatní členy týmu, aby byli schopni pochopit a ochotní držet za stejné lano	leader - člověk, který má odpovědnost za přidělenou skupinu lidí, hájí práva podřízených tak i kolegů a nadřízených, snaží se najít mezi nimi kompromis. je člen týmu, tahoun, informátor, dává svůj čas a prostor lidem v týmu se dále posouvat.	viz předchozí otázka. neúspěšný leader je pravý opak.	orientace na zákazníka, orientace na výsledek, týmová spolupráce, proaktivita, svým způsobem i samostatnost

5.15.2018 11:52:59	Ředitel společnosti	Muž	Rozvíjet, pomáhat s/plnit zadané cíle a úkoly, současně platí 3x a dost.	Jako pomoc svěřeným lidem nejenom tahat za jeden provaz, ale i stejným směrem a potřebnou silou.	Výsledkem správného vedení je spokojený tým odvádějící požadované výsledky za daných podmínek v požadovaném čase a kvalitě s důrazem na spokojené zaměstnance, spokojené zákazníky a spokojené vlastníky společnosti. Za špatný ledership považuji nezájem o výše uvedené, užívání vyčkávací taktiky - pasivitu, nezájem a neochotu rozvíjet/vzdělávat se a posouvat společnost dál.	Flexibilita, snadná adaptace na změny, odolnost vůči stresu z nahromadění nebo naopak nedostatku práce, angažovanost na společném cíli, týmová spolupráce, proaktivita, pochopení potřeb a pohledů druhých, sdílení know-how, úspěchů, učení se z cizích chyb, otevřené oči a selský rozum, chuť zlepšovat se, rozvíjet se a pracovat na sobě.
5.15.2018 15:09:15	Kvalita	Muž	Dej lidem prostor pro realizaci, usměrňuj jejich činnosti vedoucí ke společnému cíly a společně vyhodnoť výsledek pro lepší, případně efektivnější způsob práce pro budoucí úkoly.	Stejně jako filosofii :-)	Leader dává prostor lidem se kterými pracuje, dokáže pracovat s názorem/zkušenosti/vstupy ostatních, vytváří motivační prostředí pro dosažení cílů, umí dávat zpětnou vazbu. Špatná leader předjímá událostem, vytváří si zbrklé postoje, nedokáže pracovat s názorem/zkušenostmi a vstupy ostatních, či dokonce vytváří nulové či negativní motivační prostředí.	Rozdělení zodpovědností a komunikace

5.15.2018 15:41:51	Logistické oddělení	Žena	Jít ostatním příkladem a motivovat je k jejich práci. Připravit jim k ní vhodné podmínky a prostředky a být jim podporou a partnerem.	Vytvořit team jehož práce vede k dosažení společného cíle. Řídit, koordinovat a podporovat jeho činnosti.	Silná osobnost s přiměřenou dávkou empatie a schopností motivovat a jít příkladem. S jasnou orientací na cíl a schopností k němu dovézt svůj tým. Špatný leader - arogantní, netýmový člověk, stavějící své zájmy nad zájmy ostatních.	Dobrá znalost práce svého oddělení . Zkušenosti v činnostech, které oddělení provádí. Správný výběr členů teamu.

Příloha č. 13 Životopis autora

Ing. Lukáš Mazánek

E-mail: Lukaas.mazaanek@gmail.com
Skype: live:mazanek27
LinkedIn: Profil online zde

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

1/2020 – do současnosti MANN+HUMMEL Service s.r.o.

- **Teamleader:** Vedení týmu v rámci oddělení Sales & Services
  - 12 přímých podřízených - pricing specialistů
  - Zodpovědnost za koordinaci procesů a projektů
  - Koordinace změnového managementu

2/2019 – 10/2019 NWD Group a.s.

- **Výkonný ředitel**: Vedení koordinace projektů, BackOffice a obchodního oddělení
  - 8 přímých podřízených
  - Realizace výkonnostní, personální, marketingové a komunikační strategie
  - Vývoj nových projektů a jejich realizace.
  - Nábor a adaptace nových spolupracovníků.
  - Vytváření a zefektivnění vnitrofiremních procesů

- **Garant NWD Akademie** (moduly: právo a legislativa, trénink obchodního jednání, architektura a stavebnictví, efektivita a IT, dokumenty v praxi)

- Publikace technického manuálu koordinátora pozemních staveb

7/2014 – 1/2019 **Vysoké učení technické v Brně**

- **Lektor v oblasti managementu, zejména:** Management 1+2, Personální management, Sociálně psychologické kompetence manažera, Komunikace v řízení a Trénink obchodního jednání.
    - (9/2018 Ohodnocen studenty mezi top 10 lektorů magisterského studia)
- **Team leader výzkumného projektu**: "Identifikace kompetencí lídrů v mezinárodním prostředí„
    - (koordinace tří spolupracovníků)
- **Vedoucí bakalářských a diplomových prací** (3 + 1)
- Člen česko-bavorského akademického týmu v rámci projektu: „Managementforschung über Mittel-und Osteuropa"
- Člen výzkumného projektu: "Digitální kompetence lídrů"
- Člen organizačního týmu "Brno international week"
- Člen české asociace doktorandů a doktorandek (od 10/2016)
- **Přednášení na mezinárodních konferencích**: ICHRM v Londýně (2016), IMES v Praze (2017), EUROMED v Římě (2017), BEMTUR v Barceloně (2017) a IAABR v Paříži (2018)
- **Cena rektora** za vynikající akademické výsledky (12/2017)
- **Publikace** link: online zde

2010–2011 **Internship (Automotive)**

ITW Pronovia s.r.o., Velká Bíteš/CZ

- Praxe na logistickém oddělení a ve výrobě plastových dílů
- Optimalizace obalového hospodaření
- Zpracování bakalářské práce

2008–2009 **Internship (Marketing)**

Medica Healthworld s.r.o., Brno/CZ

- Administrativa a práce s podnikovou databází

VZDĚLÁNÍ

2014 – Do současnosti Vysoké učení technické v Brně (Doktorské studium)

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Dizertační práce: „Uplatnění konceptu leadershipu v oblasti řízení lidských zdrojů."

2012 – 2014 Vysoké učení technické v Brně (Magisterské studium)

Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí

Diplomová práce: „Averze spotřebitele v roli investora ke ztrátě"

2009 – 2012 Vysoké učení technické v Brně (Bakalářské studium)

Studijní obor: Ekonomika a procesní management

Bakalářská práce: „Studie optimalizace obalového hospodářství ve společnosti ITW Pronovia s.r.o."

Další profesní vzdělání

2018

Výzkumný pobyt na FHWien der WKW/AT

Výzkumný pobyt na RIT Croatia Dubrovnik/KRO

Výzkumný pobyt na Universität Regensburg/DE

2016

Doplňující pedagogické vzdělání (celoroční kurz)

Kurz akademické angličtiny

2015

Soft-skills kurzy

- Komunikace a asertivní jednání
- Koučink: Moderní metoda vedení a rozvoje lidí
- Leadership

ZNALOSTI

Jazykové znalosti

- Anglický jazyk – pokročilý (C1)
- Německý jazyk – středně pokročilý (B1.3)

Práce na PC

- Microsoft Office – (Word, Excel, PowerPoint) – pokročilý

Řidičské oprávnění

- Kategorie B, A – Aktivní řidič

Publikace

- 2018

MAZÁNEK, L.; SVOBODOVÁ, K.; SOUČKOVÁ, M.; JANKOVÁ, Z.; MEGOVÁ, S. Women in the Leadership Position and Their Relevant Competencies: Results of Exploratory Quantitaive Research Study. *Journal of Strategic and International Studies*, 2018, roč. Volume 8, č. 4, s. 48-54. ISSN: 2326-3636.

MAZÁNEK, L.; VRANIAK, L.; MURÍNOVÁ, A.; KONEČNÝ, Š. Significant leadership competencies at large industrial companies: Results of exploratory quantitative research. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 2018, roč. 8, č. 1, s. 30-37. ISSN: 2301-2579.

KONEČNÝ, Š.; VRANIAK, L.; MAZÁNEK, L. Transformational leadership in czech companies: relations with subordinates in the context of globalization. In *Globalization and Its Socio-Economic Consequences*. *Globalization and its socio-economic consequences*. 1st edition. GEORG, 2018. s. 1153-1161. ISBN: 978-80-8154-249-7. ISSN: 2454-0943.

JANKOVÁ, Z.; MAZÁNEK, L. Quantitative Research of Management Styles Applied in Industrial Companies. In *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference. Seville, Spain*: 2018. s. 5305-5317. ISBN: 978-0-9998551-1-9.

VRANIAK, L.; MAZÁNEK, L.; KONEČNÁ, Z. Management researches of cee countries: researches of the czech republic in term of globalization. In globalization and its socio-economic consequences, , PTS I-V. *Globalization and its socio-economic consequences*. 18th international scientific conference proceedings. GEORG, 2018. s. 1153-1161. ISBN: 978-80-8154-249-7. ISSN: 2454-0943.

- 2017

MAZÁNEK, L.; MEGOVÁ, S.; PEKÁREK, J. Current Personnel Marketing Approches As Applied By Local South Moravian HPO Company. In *Proceedings of the Interdisciplinary Scientific International Conference for PhD students and assistants.* 2017. s. 71-79. ISBN: 978-80-87952-20- 7.

MAZÁNEK, L.; VRANIAK, L. CLASSIFICATION OF COMPETENCE APPROACHES AND ITS APPLICATION DUE TO MANAGEMENT BY COMPETENCIES TO ENHANCE CORPORATE LEADERSHIP. In *Proceedings of the International Scientific Conference for Ph.D. Students and Assistants.* 2017. s. 61-71. ISBN: 978-80-87952-20- 7.

MAZÁNEK, L.; PEKÁREK, J.; VESELÝ, J. South Moravian SME´s Performance in Relation to Maturity of Leadership: Results of a Quantitative Research Study. In *Innovation, Management, Entrepreneurship and Sustainability. Proceedings of the 5th*

International Conference (IMES 2017). Oeconomica, 2017. s. 596-605. ISBN: 978-80-245-2216- 6.

VRANIAK, L.; MAZÁNEK, L.; KONEČNÝ, Š.; JUŘICA, P. Application and Benefits of Competence Models as a Effective Tool of Company Management. In *Proceedings of 10th International Scientific Conference, Ph.D. Conference on Business and Economics.* Silesian University in Opava, 2017. s. 215-224. ISBN: 978-80-7510-265-2.

VRANIAK, L.; MAZÁNEK, L.; KONEČNÁ, Z. Competence Approaches: Review of Current Concepts and Theories. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research,* 2017, roč. 07, č. 02, s. 134-138. ISSN: 2464-6733.

MAZÁNEK, L.; VITULOVÁ, M.; KONEČNÁ, Z.; VRANIAK, L.; JUŘICA, P. Development of Organizational Culture Models in European Companies. In *MMK 2017 International Masaryk Conference For Ph.D. Students and Young Researchers.* 1. Magnanimitas, 2017. s. 184-191. ISBN: 978-80-87952-22-1.

MAZÁNEK, L.; PEKÁREK, J.; VRANIAK, L.; KONEČNÁ, Z. Identification Of Leadership Competencies In The International Environment. In *Global and national business theories and practice: bridging the past with the future.* Rome, Italy: EuroMed Press, 2017. s. 1018-1029. ISBN: 978-9963-711-56- 7.

SOUČKOVÁ, M.; MAZÁNEK, L. The Way HPO´ s Create Better Economy Value Added Than Regular Organizations. In *Proceedings of the International Scientific Conference for Ph.D. Students and Assistants.* 2017. s. 19-27. ISBN: 978-80-87952-20-7.

MAZÁNEK, L.; PEKÁREK, J.; VRANIAK, L.; KONEČNÁ, Z. Identification Of Leadership Competencies In The International Environment. *EuroMed Academy of Business Conference Book of Proceedings,* 2017, roč. 1, s. 1018-1029. ISSN: 2547-8516.

- 2016

MAZÁNEK, L.; KONEČNÁ, Z. Leadership In The Context Of Management Theory Development: Overview Study. In *MMK 2016 International Masaryk Conference For Ph.D. Students and Young Researchers.* 2016. s. 42-51. ISBN: 978-80-87952-17- 7.

MEGOVÁ, S.; MAZÁNEK, L.; KORÁB, V.; PÁLKA, L. Managerial Application of Business Model in Respect to Macroeconomical Development. In *Proceedings of the 10th International Conference.* Prague: 2016. s. 75-82. ISBN: 978-80-87325-10-0.

MAZÁNEK, L.; KONEČNÁ, Z. The Perception Of The Leader' s Personality With Emphasis On Its Development During The Past Decades. *AD Alta,* 2016, roč. 06, č. 01, s. 55-60. ISSN: 1804-7890.

KONEČNÁ, Z.; MAZÁNEK, L. Personnel Marketing as Perceived by HR Managers in Czech Republic: Results of a Qualitative Research Study. *An electronic international Journal of Science, Engineering and Technology, World Academy of Science Engineering and Technology.,* 2016, roč. 10, č. 5, s. 2885-2889. ISSN: 2010-3778.

MAZÁNEK, L.; KONEČNÁ, Z. Identification of HR roles in relation to company leadership. In *Economics and Business Management in the 21st Century.* roč. 03. 2016. s. 114-122. ISBN: 978-80-248-3983- 7.

- 2015

MAZÁNEK, L. Selected Developmental Methods Used to Achieve a Rise in Corporate Leadership Efficiency. In *Innovation Management and Sustainable Economic Competetive Advantage: From Regional Development to Global Growth.* Madrid, Spain: 2015. s. 1164-1173. ISBN: 978-0-9860419-5- 2.

MAZÁNEK, L.; KONEČNÁ, Z. Leadership Concepts and Theories: Development in Framework of Company Management. In *Innovation Management and Sustainable Economic Competetive Advantage: From Regional Development to Global Growth.* Madrid, Spain: 2015. s. 1154-1163. ISBN: 978-0-9860419-5- 2.

MAZÁNEK, L. Application of contemporary management approaches in the field of corporate crisis management. In *Perspectives of Business and Entrepreneurship Development: Economic, Management, Finance and System Engineering from the Academic and Practicioners Views.* Brno: 2015. s. 96-106. ISBN: 978-80-214-5226- 8.

MAZÁNEK, L. *Application of contemporary management approaches in the field of corporate crisis management.* Perspectives of business and enterpreneurship development. Brno: Ing. Vladislav Pokorný - LITERA, 2015. s. 57-57. ISBN: 978-80-214-5198- 8.

MAZÁNEK, L. Leadership During Crisis: Threat Identification and Solution Proposal. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU,* 2015, roč. 9, č. 24, s. 61-70. ISSN: 1802-8527.