

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

Edice PhD Thesis, sv. 896

ISSN 1213-4198

thesis IS

Ing. Lukáš Mazánek

**Uplatnění koncepce leadershipu
v oblasti řízení lidských zdrojů**



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

UPLATNĚNÍ KONCEPCE LEADERSHIPU V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

**LEADERSHIP CONCEPT APPLICATION
IN THE AREA OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

ZKRÁCENÁ VERZE PH.D. THESIS

OBOR	Řízení a ekonomika podniku
AUTOR PRÁCE	Ing. Lukáš Mazánek
ŠKOLITEL	doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.
OPONENTI	doc. Mgr. Dagmar Cagáňová, Ph.D. doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D. doc. Ing. Renáta Novaková, Ph.D.
DATUM OBHAJOBY	22. ledna 2021

Brno 2021

Klíčová slova:

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

Keywords:

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

Místo uložení práce:

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská
Oddělení pro vědu a výzkum
Kolejní 2906/4
612 00 Brno
Knihovna FP VUT v Brně

© Lukáš Mazánek, 2021

ISBN 978-80-214-5939-7

ISSN 1213-4198

OBSAH

OBSAH	3
ÚVOD	5
1 POSTUP A METODY ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU DIZERTAČNÍ PRÁCE	6
1.1 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	6
1.1.1 <i>Cíl dizertační práce</i>	6
1.1.2 <i>Dílčí cíle dizertační práce</i>	6
1.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY	7
1.3 KONCEPTUÁLNÍ SCHÉMA	8
1.4 METODY SEKUNDÁRNÍHO VÝZKUMU	10
1.5 METODY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU	10
2 PRIMÁRNÍ VÝZKUM	11
2.1 EXPLORATORNÍ PILOTNÍ ŠETŘENÍ	11
2.2 VÝZKUMNÝ VZOREK KVANTITATIVNÍHO A KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	12
2.3 INTERPRETACE KVANTITATIVNÍHO DOTAZOVÁNÍ	14
2.3.1 <i>Testování statistických hypotéz ve vztahu ke spokojenosti následovníků</i>	18
2.3.2 <i>Závěr kvantitativní části primárního výzkumu</i>	19
3 MODEL ROZVOJE LEADERŮ STŘEDNĚ VELKÝCH PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ ..	22
3.1 KOMPETENČNÍ MODEL LEADERA STŘEDNĚ VELKÉHO PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU	22
3.2 MODEL ROZVOJE LEADERA STŘEDNĚ VELKÉHO PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU	25
3.3 PŘÍNOSY DIZERTAČNÍ PRÁCE A DOPORUČENÍ V POKRAČOVÁNÍ VÝZKUMNÉ ČINNOSTI	27
3.3.1 <i>Přínosy dizertační práce pro teorii</i>	27
3.3.2 <i>Přínosy dizertační práce pro podnikovou praxi</i>	28
3.3.3 <i>Přínosy dizertační práce pro pedagogickou praxi</i>	29
ZÁVĚR	29
4 ŽIVOTOPIS AUTORA	30
PUBLIKACE	33
ABSTRAKT	36

ÚVOD

Ústřední myšlenkou předložené dizertační práce je identifikovat a popsat přístupy, kterými může řízení lidských zdrojů podpořit rozvoj leadershipu a leaderů v podnikovém prostředí. Leaderi 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. Leaderi jsou schopni pracovat s každým následovníkem takovým způsobem, aby jeho individuální výkon přispíval co nejvíce v rámci oddělení a celé společnosti. Leaderi 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 řlZ¹“ (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 navrženy metody a postupy, kterými řízení lidských zdrojů může identifikované žádoucí kompetence rozvíjet a podpořit tak úspěšné působení leadera v podniku.

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

1 POSTUP A METODY ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU DIZERTAČNÍ PRÁCE

1.1 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.

1.1.1 Cíl dizertační práce

Hlavním cílem výzkumu dizertační práce je:

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

1.1.2 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

1.2 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

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

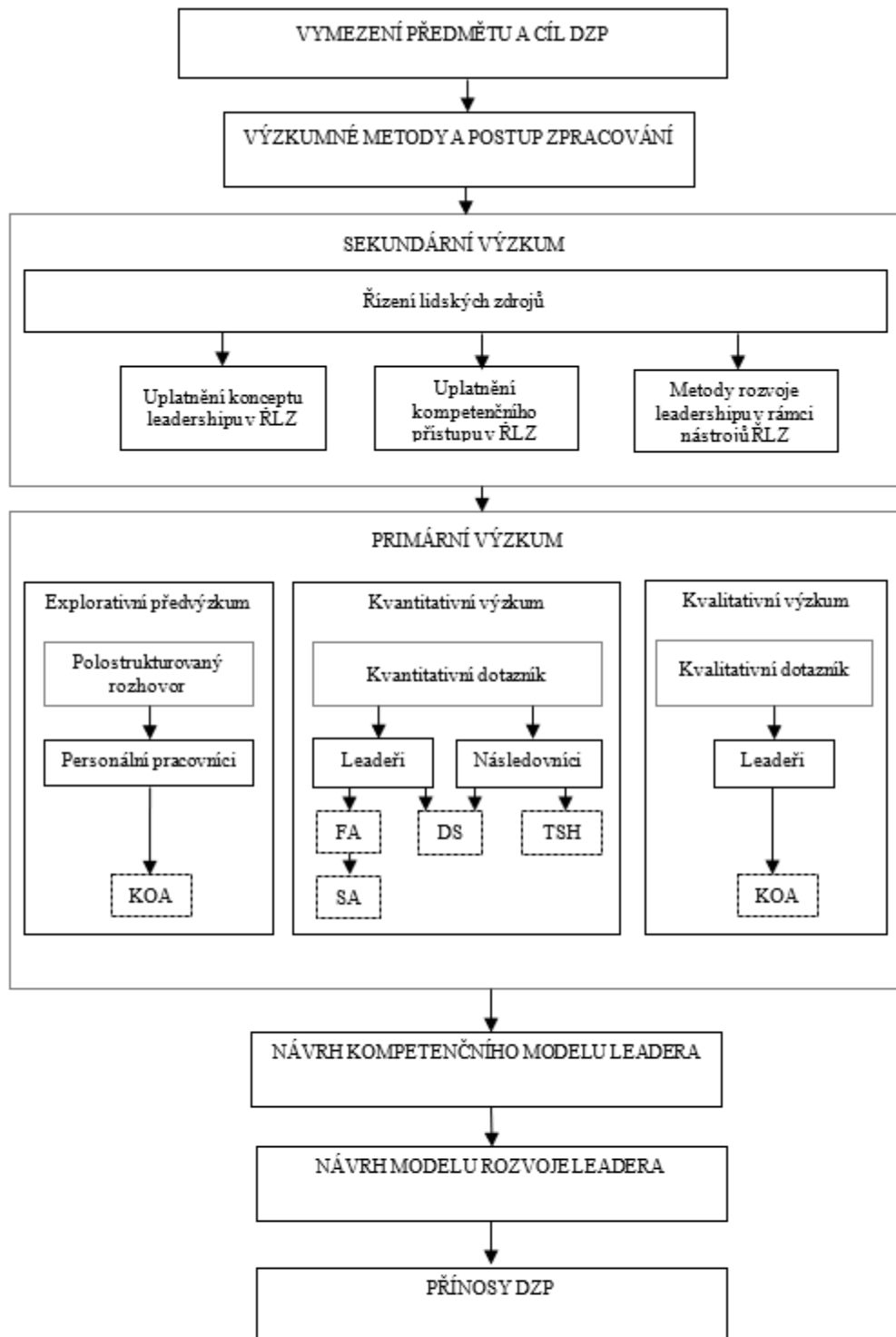
H1: Spokojenost následovníka je závislá na „dané charakteristice chování leadera“

1.3 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. 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 navrženy 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.



Použité zkratky:

*KOA – Kvalitativní obsahová analýza
 TSH – Testování statistických hypotéz
 DS – Deskriptivní statistiky
 FA – Faktorová analýza
 SA – Shluková analýza*

Obrázek 1 Konceptuální schéma zpracování výzkumu. Zdroj: Vlastní zpracování

1.4 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.

1.5 METODY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

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

Metody uplatněné při zpracování primárního výzkumu dizertační práce jsou shrnuty v následující tabulce č. 1.

Tabulka 1 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

2 PRIMÁRNÍ VÝZKUM

V rámci primárního empirického 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. Leaderi 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.

2.1 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 explorační formou polostrukturovaného osobního rozhovoru² mezi personálními pracovníky středních a velkých průmyslových podniků etablovaných v Jihomoravském regionu.

² 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.

2.2 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. 6. Konkretizace oboru působení podniků dle ekonomické klasifikace odpovídá kategorii C – oblasti zpracovatelského průmyslu.

Tabulka 6 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. 7.

Tabulka 7 Definice středně velkého podniku (Zdroj: MPO, 2015)

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrát	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. 8 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 8 Struktura zkoumaného vzorku respondentů primárního výzkumu vztahená 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)

2.3 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.

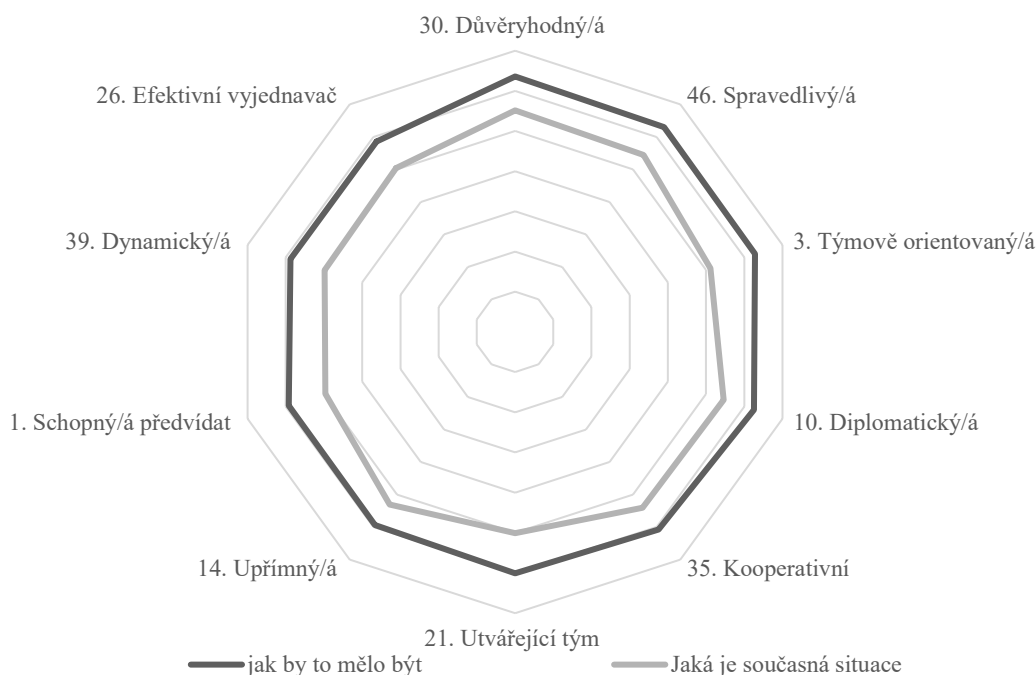
Interpretací dat získaných kvantitativním výzkumným přístupem je předpokládáno zodpovězení výzkumných otázek č. 3 (VO3), č.4 (VO4) a č.5 (VO5).

- 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

Porovnání aktuálního a žádoucího chování leaderů



Graf 1 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 vypočítat u upřímného chování (dif=0,63) a kooperativního chování (dif=0,67). Na třetím místě je schopnost jednat diplomaticky (dif=0,80). Tyto způsoby chování jsou již nyní uplatňovány v relativně žádoucí míře.
3. Naopak největší rozdíly mezi aktuálním chováním a žádoucím je možno vypočítat 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.

Na základě identifikovaných stylů vedení je dále realizováno porovnání jejich současného a žádoucího uplatnění v rámci vedení středně velkých průmyslových podniků v jihomoravském kraji. 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 91 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

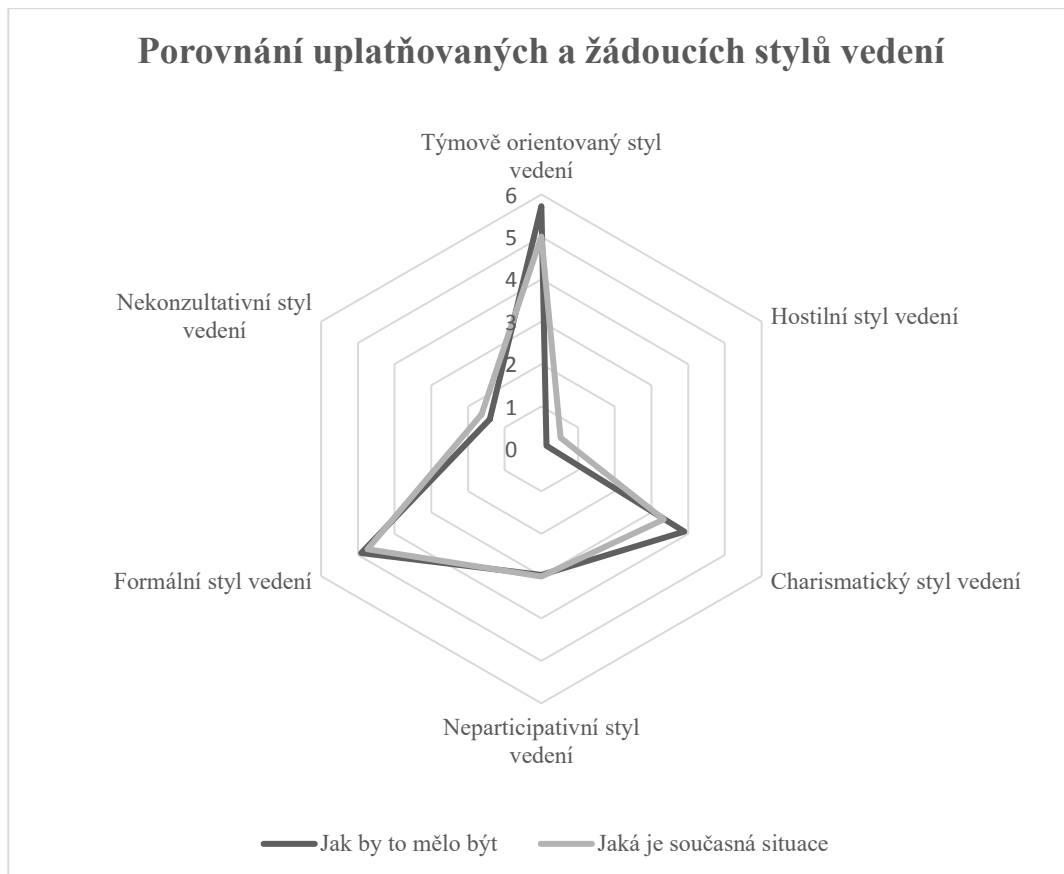
Následně je žádoucí formální styl vedení ($m=4,91$), definovaný především dodržováním pravidel, předpisů a přijatých skupinových norem. Také tento styl vedení by měl být uplatňován v mírně větší míře než v současné době ($m=4,74$, $dif=0,17$).

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 leaderi 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 2 Porovnání uplatňovaných a žádoucích stylů vedení. (Zdroj: vlastní zpracování autora)

2.3.1 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.

2.3.2 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: Leaderi 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 velkorysí ($m=5,53$).

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 vyjednávač, 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 charakteristickým 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 popsán 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

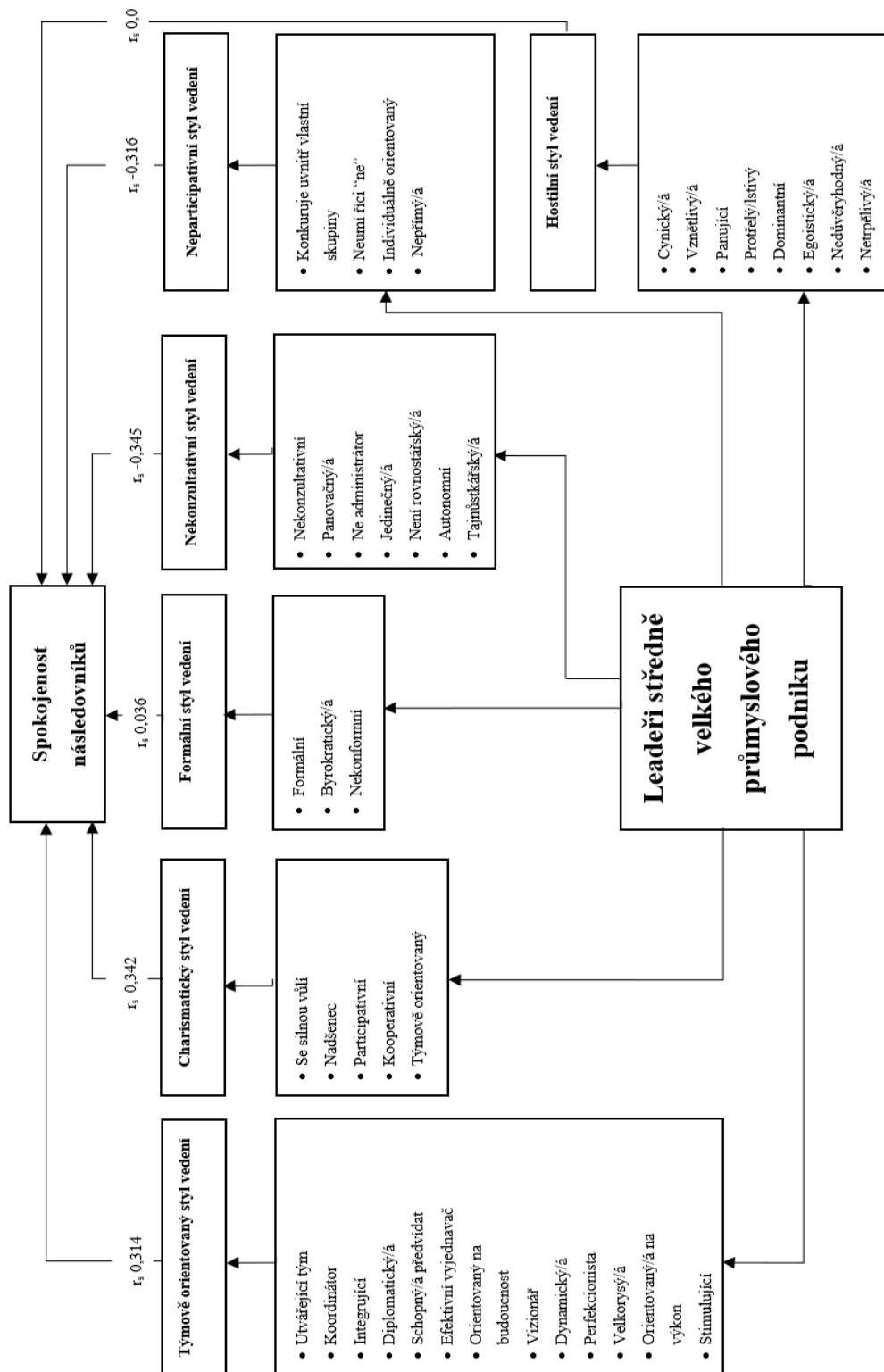
Bylo identifikováno celkem devět charakteristik chování s kladným Spearmanovým koeficientem korelace, které mají pozitivní vliv na spokojenost následovníků. Jsou to charakteristiky chování leadera obsažené v následujícím výčtu. Leader je stimulující, týmově orientovaný, efektivní vyjednávač, dynamický/á, perfekcionista, 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).

3 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. 4). 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.

3.1 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 Viz. obrázek č. 4



Obrázek 4 Kompetenční model úspěšného leadera středně velkého průmyslového podniku (Zdroj: vlastní zpracování autora)

Výše uvedený kompetenční model viz obrázek č. 4 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. Hlubší porozumění zkoumané problematice a rozpoznání významu bylo podkladem zahrnutí kompetenční kategorie odborných znalostí a dovedností do modelu rozvoje leadera.

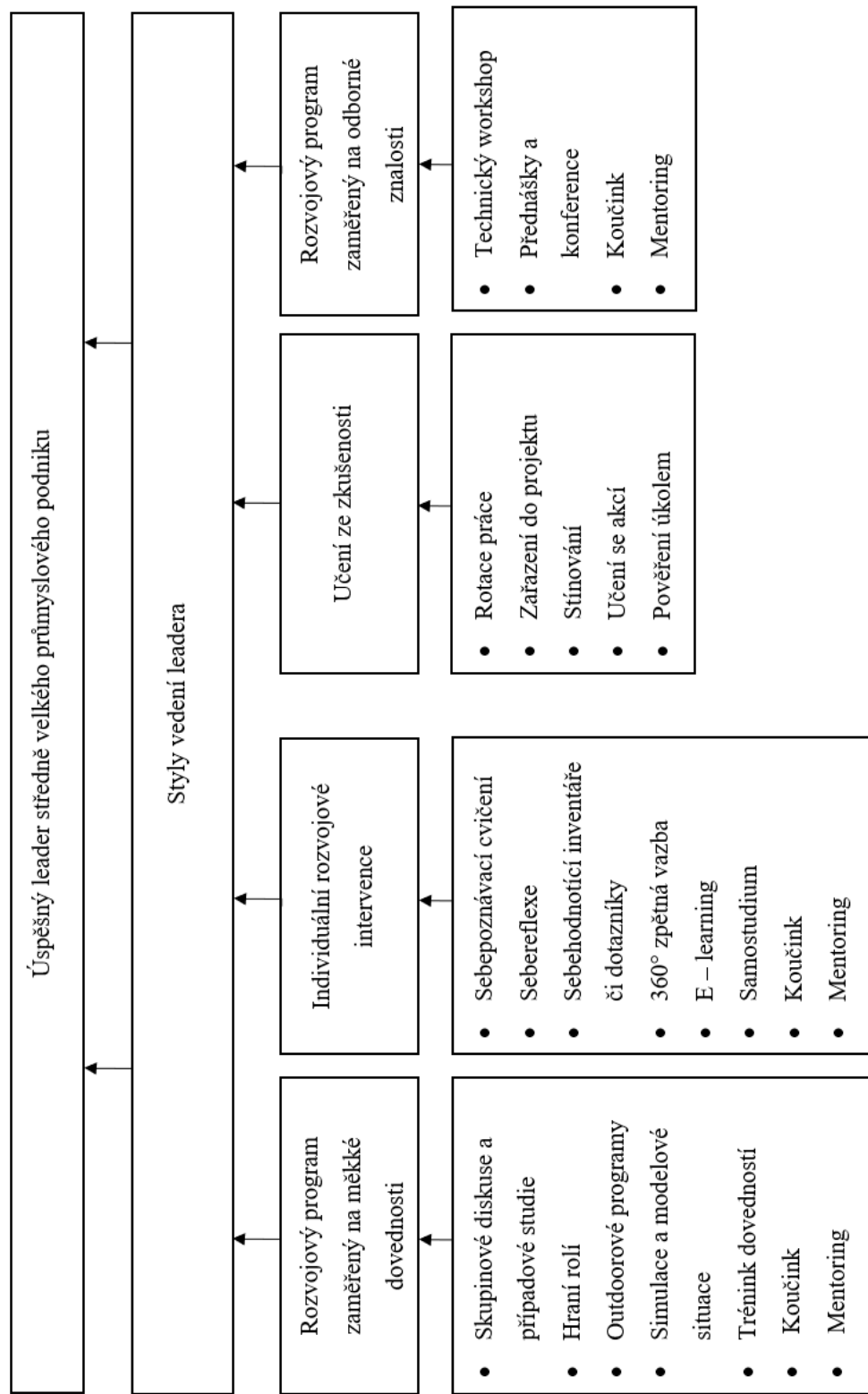
3.2 MODEL ROZVOJE LEADERA STŘEDNĚ VELKÉHO PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU

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. 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, včetně závislosti identifikovaných kompetenčních oblastí na spokojenost následovníků. V této oblasti jsou navrženy 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 nového náročného projektu, při učení se akcí, stínováním zkušenějších kolegů či pověřením náročným úkolem. Při přípravě rozvojového programu pro rozvoj tvrdých dovedností je v rámci modelu uvedena možnost realizace technických workshopů a přednášek a konferencí s cílem rozvoje odborných znalostí leaderů v konkrétní oblasti působení průmyslového podniku. Prostřednictvím navrženého modelu byl naplněn hlavní cíl dizertační práce:

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



Obrázek 5 Model rozvoje leaderů v průmyslových podnicích pomocí nástrojů využívaných v rámci konceptu ŘLZ (Zdroj: vlastní zpracování autora)

3.3 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.

3.3.1 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.

3.3.2 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
- 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.

3.3.3 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 vyučovány 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.

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 navrhnout postup zpracování, včetně přístupů a metod, které byly použity v rámci primárního výzkumu.

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.“**

4 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)

PUBLIKACE

- 2018

MAZÁNEK, L.; SVOBODOVÁ, K.; SOUČKOVÁ, M.; JANKOVÁ, Z.; MEGOVÁ, S. Women in the Leadership Position and Their Relevant Competencies: Results of Exploratory Quantitative 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 Competitive 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 Competitive 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.

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 vyjednaváč, 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.