

PRÍNOSY LEADERSHIPU A OSOBNOSTNÝCH PREDPOKLADOV LÍDRA NA REPRODUKCIU ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

THE BENEFITS OF THE LEADERSHIP AND PERSONAL QUALITIES OF A LEADER FOR THE REPRODUCTION OF HUMAN RESOURCES

Veronika Vojtilová – Zuzana Birknerová – Barbara Nicole Čigarská

Abstract

Human resources represent the basic and necessary capital of the company. One of the most important goals of companies is to recognize the uniqueness of the employee and to adequately use his talents. In the current trend, research shows that a leader possesses just such qualities. Leadership is considered a modern phenomenon and many authors attribute it to the status of an art.

A leader does not manage but leads, does not command but motivates, gives hope with his convictions and knows how to get excited about the right thing. A good leader has abilities and skills that enable him to correctly recognize the qualities of an individual, use them adequately, and use his charisma to motivate great performance. It is precisely good and characterful leaders that our society needs in the current demographically negatively developing trend. Effective planning, organizing, leading and controlling and making the right decisions are the essential equipment of a good leader. Thanks to this, the costs of the company will be saved, turnover will be reduced and many other positive economic impacts will be achieved.

This article focuses on the theory of the issue of personal qualities of the leader. It describes the effectiveness and benefits of leadership with regard to the management of people and their subsequent impact on the reproduction of human resources.

Key words: leader, leadership, personal qualities, human resources

JEL Code: M0, M12, M54

Úvod

Ludské zdroje predstavujú základný a nevyhnutný kapitál spoločnosti. Jedným z najdôležitejších cieľov podnikov je rozpoznávať unikátnosť zamestnanca a adekvátne jeho schopnosti, zručnosti a talenty využívať. V súčasnom trende výskumy ukazujú, že práve takýmito kvalitami disponuje líder. Líderstvo sa považuje za novodobý fenomén a mnohí autori mu pripisujú status umenia. Líder neriadi ale vedie, neprikazuje, ale motivuje, svojim presvedčením dáva nádej a vie nadchnúť pre správnu vec. Dobrý líder disponuje schopnosťami a zručnosťami, ktorými vie správne rozpoznať kvality jednotlivca, adekvátne ich využiť a svojou charizmou motivovať k skvelým výkonom. Práve dobrých a charakterných lídrov potrebuje naša spoločnosť v súčasnom demograficky negatívne sa vyvíjajúcom trende. Efektívne plánovať, organizovať, viesť a kontrolovať a správne sa rozhodovať je nevyhnutnou výbavou správneho lídra. Vďaka tomu sa ušetria náklady podniku, zníži fluktuácia a dosiahne mnoho ďalších pozitívnych ekonomických dopadov.

Vedecký článok sa v teoretickej rovine venuje problematike osobnostných predpokladov lídra. Popisuje efektivitu a prínosy leadershipu s ohľadom na riadenie ľudí a ich následným dopadom na reprodukciu ľudských zdrojov. V tomto článku sa venujeme rozsiahlemu rešeršu z rôznych zdrojov; publikácií, príspevkov, časopisov a on-line databáz kde zhromažďujeme údaje k danej problematike s lavným zameraním na líderstvo a leadership. Skúmame názory jednotlivých autorov na danú problematiku v súvislosti s historickým vývojom používania. Konštatujeme, že významy líderstva a leadershipu sa menili v priebehu času tak v praxi ako aj v teórii. Najvýznamnejším konštatovaním je, že ide o veľmi dynamicky vývoj pričom ale medzi stabilné individuálne charakteristiky lídra sa v mnohých výskumoch radia prívetivosť, svedomitosť, extravergia, otvorenosť voči skúsenosti a neurotizmus.

1 Líder

V preklade pojem „leader“ znamená vedúca osobnosť, vodca. Slovo „osobnosť“ jeho pôvod je v latinskom jazyku, a to ako „persona“, čo znamená maska, postava, rola, charakter, človek (Funder 2001). Z anglického prekladu ide o pojem „person“ - jednotlivec, osoba, či osobnosť. V synonymickom slovníku sa pri tomto pojme nachádza osoba s vyhranenými duševnými vlastnosťami a kvalitami, ale aj individualita. Funder (2001) osobnosť definuje ako trvalé vnútorné jadro, ktoré je súčasťou správania, pocitov, myslenia, motívov aj hodnôt. Osobnosť

poníma Birknerová (2011) ako jednotu, resp., integritu celého súboru biologických, psychických a sociálnych vlastností jednotlivca, ktorá určuje správanie sa v konkrétnej situácii. V osobnosti je ukryté to, čo špecifikuje aj jeho jedinečnosť – individualitu alebo inak, štruktúru osobnosti, ale aj to, čo určuje zmeny jeho správania, čiže dynamiku osobnosti. Corr a Matthews (2009) tvrdia, že osobnosť je definovaná charakteristickými súbormi správania, kognície a emocionálnymi vzorcami, ktoré sa vyvíjajú z biologických a environmentálnych faktorov. Armstrong (2008) hovorí, že lídri určujú smer a získavajú ľudí k tomu, aby vynaložili svoje najlepšie sily a schopnosti k dosiahnutiu výsledkov, získavajú ich oddanosť a motivujú ich k splneniu stanovených cieľov.

Tab. 1: Šesť spôsobov konceptualizácie rozvoja vodcovstva.

P.Č.	Oblasť	Vlastnosti
1	Vlastný vývoj	Sebarozvoj s malým zovšeobecnením na líderstvo vo všeobecnosti
2	Obsadenie líderskej úlohy	Rozvoj vodcovstva ako plnenie formálnej manažérskej a/alebo iného typu vodcovskej role a koordinácia sebarozvoja s požiadavkami danej roly
3	Osobnostný rozvoj	Rozširuje sa pojem rozvoja lídra na osobný rozvoj, ktorý presahuje a zahŕňa rozvoj v rámci roly
4	Integrácia lídra a rozvoj organizácie	Zdôrazňuje zosúladenie medzi rozvojom vodcu, osoby a organizácie, čo si vyžaduje perspektívu presahujúcu predchádzajúce chápanie, ale stále z individualistického pohľadu na rolu vodcu
5	Rozvoj kolektívneho vedenia	Rozlišuje medzi vodcovským a vodcovským rozvojom a zameriava pozornosť hlavne na druhý v skúsenostných alebo hypotetických opisoch zdieľaného a kolektívneho vodcovstva.
6	Ľudský rozvoj	Má širší rozsah a pohľad na rozvoj vodcovstva ako organizačné hranice tým, že ho spája s ľudským rozvojom ako evolučným procesom, ale stále z individualistického hľadiska z hľadiska vodcovstva.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Day, 2000 a Komives et al., 2006

Lídri sú neustále konfrontovaní so zložitostami a nejednoznačnosťami a zaoberajú sa vznikajúcimi rozpormi; sú súčasne prezentované s prevládajúcim hrdinským obrazom a brzdené tým, že jeho vysoké očakávania nemožno naplniť. To môže spôsobiť vysoký tlak na lídrov. Zabezpečenie pocitu seba samého v takýchto kontextoch je pre lídrov neustálou, náročnou a uvedomelou činnosťou, ktorá je ťažko zvládnuteľnou situáciou (Alvesson a Blom, 2018; Alvesson a Willmott, 2002; Carroll a Levy, 2010).

Yorges et al., 1999 tvrdia, že lídri sú členmi organizácie a skupín v rámci organizácie, takže zdieľajú jedno alebo viacero členstiev v skupine so zamestnancami, ktorých vedú. Procesy vedenia vstúpili do platnosti v kontexte členstva v organizácii a v skutočnosti vlastnosti lídrov ako členov organizácií zohrávajú dôležitú úlohu v efektívnosti

vedenia. Organizácia pre efektívnosť lídrov zabezpečuje, že jednotlivci sú efektívnejšie a efektívnejšie zastúpení.

Šesť spôsobov je prezentovaných a interpretovaných vo vzťahu k súčasnej literatúre s ohľadom na definície rozvoja lídra a vedenia (Day, 2000) a teórie identity lídra (Komives et al., 2006) .

2 Osobnostné charakteristiky lídra

Osobnostné charakteristiky lídra závisia od ich silných a slabých stránok, ktoré sa v konečnom dôsledku stávajú kľúčovými a rozhodujúcimi faktormi úspechu. Osobnostné charakteristiky lídra zdefinoval Bass (1990) nasledovne:

- líder je vnímaný ako človek, ktorý dokáže dosiahnuť ciele organizácie,
- líder využíva svoju moc a vplyv pri riadení ľudí,
- lídra vnímajú ľudia prostredníctvom jeho činov,
- na lídrovi sú dôležité jeho osobnostné črty a vlastnosti,
- líder musí byť schopný ostatných presvedčiť o svojich schopnostiach,
- líder ako ohnisko skupinových procesov, ako človek, ktorý robí zmeny a prevraty.

„Hill, & Ritchie už v roku 1977 na základe vykonanej meta-analýze štúdií skúmajúcich sebahodnotenie ako jednu z významných premenných ovplyvňujúcich o.i. aj efektívnosť vodcovstva tvrdili, že existujú presvedčivé dôkazy o zahrnutí sebahodnotenia k dôležitým črtám nadriadených i podriadených pri analyzovaní efektivity vodcovstva. Javí sa ako obzvlášť dôležité pri zmierňovaní efektu participácie pri robení organizačných rozhodnutí, sebahodnotenie je dôležitou dimenziou určujúcou angažovanosť nadriadeného i podriadeného. Ak má vodca nízke sebahodnotenie, môže byť neschopný facilitovať úprimné a produktívne zapojenie sa podriadených. Môže byť taký neistý, že by sa cítil ohrozovaný akýmkoľvek dobrými nápadi ostatných“

Medzi najčastejšie, psychológmi využívané metodiky skúmania osobnosti, patrí práve metodika „Big Five“ (Kazdin 2000). Jeden z prvých vedeckých pokusov naznačiť existenciu „Veľkej päťky“ bol založený na kompletizácii a štúdiu prídavných mien, ktoré používame na opis ľudí. Koncom 80. rokov 19. storočia psychológ Sir Francis Galton použil slovník na zostavenie súpisu všetkých slov, ktoré by sa dali použiť na charakteristiku osoby, s cieľom vyvinúť taxonómiu osobnostných charakteristík. Ako uvádza Poropat (2009) bol tento model upravovaný niekoľkými nezávislými skupinami výskumníkov (Allport, Odbert 1936; Fiske 1949; Tupes, Christal 1961; McCrae, Costa 1982; Digman 1990; Goldberg 1993), ktorí ju ho

pomocou faktorovej analýzy zoskupili do piatich skupín nasledovne: Neurotizmus, Extraverzia, Otvorenosť voči skúsenosti, Prívetivosť a Svedomitosť.

Výskum (Australian Leadership Development Centre, 2007) identifikoval zoznam osobných charakteristík, ktoré odlišujú efektívnych manažérov od ostatných a platí pre každého manažéra v každom kontexte. V dôsledku toho sa výskum manažovania posunul smerom – čo robia efektívni vodcovia? Po celé desaťročia boli vlastnosti jednotlivca do istej miery ignorované a nebrané do úvahy. Pre efektívne vedenie sú dôležité osobné charakteristiky ako je inteligencia a aspekty osobnosti, ako je spoločenskosť, zdravá dominancia a sebedomie, extraverzia, energickosť, odolnosť (reziliencia).

Model B5 slúži na redukciu veľkého počtu osobnostných adjektív na päť hlavných osobnostných charakteristík, v ang. tvoria skratku OCEAN (Openness to experiences; Conscientiousness; Extraversion; Agreeableness; Neuroticism), (Caprara a kol., 2001; Rothmann, Coetzer 2003). Podľa Myersa a kol. (2010) je najvyužívanejší, najúspešnejší a komplexný súbor znakov, ktoré zachytávajú rozdiely v osobnostiach jedincov. Hajniková (2014) ho považuje za priekopnícky koncept vo výskume osobností v kontexte marketingu a behaviorálnej ekonomie.

Na základe multivariačnej štúdie od Judge a kol. (2002) sa došlo k záveru, že prívetivosť, extraverzia, svedomitosť a otvorenosť voči skúsenosti ukázali vzťah k vzniku vodcovstva. Najlepšími prediktormi vzniku vodcovstva boli svedomitosť a extraverzia, pričom neurotizmus bol jedinou neprepojenou, nesúvisiacou dimenziou. Okrem uvedených osobnostných charakteristík sa do pozornosti výskumných štúdií, ale aj požiadaviek praxe, dostáva otázka rodových rozdielov v líderských kompetenciách v súvislosti s osobnostnými predispozíciami, ale aj vplyv veku na líderské kompetencie.

Vakola, Tsaousis a Nikolaou (2004) zistili, že základné faktory veľkej pätky (NEO Big Five), a to prívetivosť, svedomitosť, extraverzia, otvorenosť voči skúsenosti a neurotizmus sú spojené s organizačnými zmenami. Tieto korelácie napomáhajú vytvoriť profil zamestnanca, ktorý je „pozitívny na organizačnú zmenu“ a charakterizujú ho ako extrovertného, otvoreného novým skúsenostiam, je prívetivý a svedomitý.

Z rozsiahlych rešerší a výskumov je evidentné, že medzi stabilné individuálne charakteristiky sa radia prívetivosť, svedomitosť, extraverzia, otvorenosť voči skúsenosti, neurotizmus. Ich jednotlivé aspekty popisujú mnohí autori nasledovne:

Prívetivosť

Bartram (2005) tvrdí, že osoby, ktorí majú vysokú mieru prívetivosti sa snažia o súdržnosť a majú priaznivý efekt na pozitívne pracovné nasadenie v skupine.

Podľa Patricka (2011) je prívetivosť spôsob, akým sa osoby interagujú s jednotlivcami v oblastiach ako dôvera, priamosť, altruizmus, poddajnosť, skromnosť a nežnosť. Rozsah stupňa dôvery, sympatie, ústretovosti a súcitu sú u prívetivých osôb zvyčajne vysoké, zatiaľ čo úroveň nedôvery, egocentrizmu a antagonizmu je nízka.

Svedomitosť

Jednotlivci definovaní ako svedomití sú zvyčajne ochotní vyhovieť normám skupiny, ako aj pravidlám a politike organizácie, ak sú prívetivé (Smithikrai, 2008). Hofmanna a Jonesa (2005) tvrdia, že jednotlivci, ktorí sú svedomití, vykazovali opakujúce správanie sa v organizácii, boli efektívni, dôkladní a vytrvalí. Van Lieshout (2000) tvrdí, že svedomití jednotlivci sú organizovaní, zruční v plánovaní a sú spoľahliví v záležitostiach, ktoré si vyžadujú úspech.

Extraverzia

McCrae a John (1992) definujú extraverziu ako správanie, ktoré sa vyznačuje pozitívnosťou, asertívnosťou, energickosťou, sociálnosťou, komunikatívnosťou a srdečnosťou. Extroverti si podľa Barrick, Parks & Mount (2005) užívajú prácu, socializujú a motivujú ľudí okolo seba, tým robia pracovné prostredie príjemným.

Otvorenosť voči skúsenosti

Smith & Canger, 2004 vychádzajú z tvrdenia, že otvorené osoby voči skúsenostiam sú opisovaní ako kreatívni, nekonvenční a široko zameraní. U osôb, ktoré sú otvorené je menej pravdepodobné, že sa zapoja do medziludských vzťahov alebo vzťahov, ktoré spĺňajú ich fyzické alebo emocionálne potreby, pretože znaky spojené s otvorenosťou sa nezdajú byť relevantné pre medziludské vzťahy, preto vedci neočakávali, že nájdú vzťah medzi otvorenosťou nadriadených a postojmi podriadených (Smith & Canger, 2004).

Neurotizmus

Neurotizmus je osobnostná charakteristika, ktorá sa zaoberá individuálnymi rozdielmi v prispôbovaní sa a v stabilite emócií (Zhao & Seibert, 2006). Osoby s vysokou hladinou neurotizmu zvyčajne majú zvýšené negatívne vplyvy, úzkosť a nesmelosť (Renn, Allen & Huning, 2011). Osoby s vysokou úrovňou neurotizmus nie sú prirodzenými

vodcami, a to zvyčajne kvôli svojej neschopnosti prispôbiť svoje emócie. Títo ľudia sú často definovaní ako pasívni vodcovia. Pasívni lídri sú málokedy vzorom, neposilňujú ani aktívne nemonitorujú výkonnosť svojich podriadených pri dosahovaní očakávaných výsledkov. Nemajú radi riziko a neaplikujú výzvy. Dôsledkom správania pasívnych vodcov je taký, že neurotickí vodcovia vykazujú nízku úroveň kolektívnej otvorenosti, svedomitosti a extravenzie (Hofmann & Jones, 2005).

Naopak, osoby, ktoré majú vysokú úroveň týchto osobnostných črt (kolektívna otvorenosť, svedomitosť a extravenzia) sa zvyčajne zapájajú do vodcovského správania, ktoré by ich malo i identifikovať ako prirodzených vodcov z dôvodu ich podpory a efektívnosti. Hofmann a Jones (2005) ďalej uviedli, že nedostatok efektívneho vodcovského správania sa pasívnych vodcov pravdepodobne povedie k viac neurotickej alebo menej emocionálne stabilnej kolektívnej osobnosti.

3 Leadership

Pojem „leadership“ sa objavuje už v 19. storočí na území Spojených štátov amerických. Voľný preklad z anglického jazyka do slovenského znamená vedenie ľudí, pričom leader je možné preložiť ako vodca alebo vedúci pracovník a ship sa v anglickom jazyku používa na označenie priateľského vzťahu alebo vzájomného vzťahu.

„Moderný leadership vychádza hlavne z prirodzenej autority danej osoby, založenej na vodcovstve a často osobnom príklade, pričom sa často krát spája s neodmysliteľnou charizmou tejto osoby. V súčasnosti je líderstvo (vodcovstvo) jedným z najviac skúmaných fenoménov v sociálnych vedách. Analytický nástroj Google Trends prináša dôkaz o tom, že výraz „leadership“ je na 4. mieste po spojeniach s výrazmi „management“, „leadership management“ a „leadership quotes“ (Sollárová a kol, 2019).

John Adair, Peter Reed (2009) zistili, že k charakteristickým znakom leadershipu patria:

„**Smerovanie** – skutočný líder, by mal viesť ostatných tou správnou cestou. Toto môže zahŕňať transformáciu nových cieľov, nových produktov a služieb, alebo vstup na nové trhy.

Inšpirácia – vedenie spájame s inšpiráciou. Pomocou prednášok a konkrétnych príkladov vie líder nadchnúť ostatných pracovníkov a doceliť maximálnu motiváciu.

Vytváranie tímov – Líder prirodzene rozmýšľa o tom, ako z individuálnych zamestnancov vytvoriť tím. Tak isto aj tímy prirodzene hľadajú radšej lídra ako šéfa.

Osobný príklad – líder by mal byť príkladom pre všetkých zamestnancov a zároveň by sa mal zapájať do jednotlivých úloh, ktoré má tím docieľiť.

Prijatie – pracovník môže byť manažérom, no to neznamená, že je aj lídrom. Lídrom sa stáva práve vtedy, keď ho ako lídra prijímú a uznávajú všetci pracovníci.“ Rozvoj lídra možno definovať ako rozšírenie schopnosti človeka byť efektívny vo vedúcej úlohe a procese (Van Velsor et al., 2010). Je to postavené na predpoklade, že ak líder rozvíja vedomosti, zručnosti a schopnosti, vedenie bude efektívnejšie.

Význam vodcovstva sa týka špecifického chápania vodcovstva, predpokladov a vzorcov myslenia, ktoré môže jednotlivec alebo skupina zastávať (Kennedy et al., 2015; Sveningsson and Alvesson, 2003).

Williams, Ricciardi, & Blackbourn, (2006) tvrdia, že leadership je zameraný na zmeny, na transformáciu. Adjektívum v názve teórie vyjadruje, že pri uplatňovaní tzv. transformačného prístupu čo znamená, že vodca transformuje a motivuje svojich nasledovníkov tak, že ich prinúti presiahnuť vlastné záujmy, aby dosiahli víziu a ciele organizácie. Nasledovníci si viac uvedomujú dôležitosť výsledkov úlohy a stanú sa produktívnejšími.

4 Prínosy leadershipu a osobnostných kvalít lídra

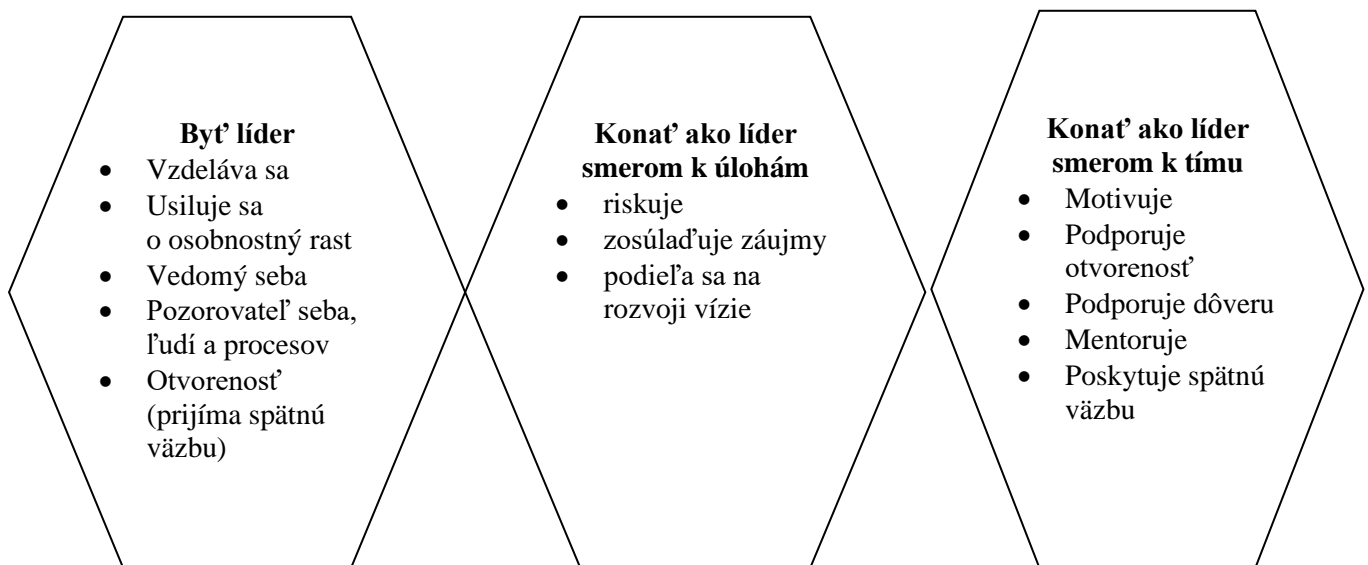
Líderstvo sa zameriava predovšetkým na ľudský kapitál (Day, 2000) a rozšírené schopnosti, ktoré by mali ľuďom umožniť myslieť a konať novými spôsobmi. Keď sa zameriavame na individuálnych lídrov, rozvoj sa týka individuálnych vedomostí, zručností a schopností primárne spojených s efektívnosťou vo formálnych rolách lídra (Day, 2000; Day a Dragoni, 2015). Rozvoj lídrov v tomto zmysle stavia na ostrom rozdelení medzi lídrmi a nasledovníkmi (Day, 2000).

Osobnostné charakteristiky úzko súvisia s efektívnosťou výkonu a prínosom pre spoločnosť. Efektívni vodcovia sa zapájajú do rôznych spôsobov správania, ktoré ich odlišujú od nie tak efektívnych vodcov. Napríklad, efektívni lídri podstupujú rozumné riziko a učia sa zo svojich chýb (Kouzes & Posner, 1995; Sternberg, 2007), sledujú vzorce (Heifetz & Laurie, 2001), spájajú záujmy všetkých zainteresovaných strán (Sternberg, 2007), mentorujú a pomáhajú pri rozvoji druhých (Cappelli a kol., 2010), motivovať druhých (Thompson a kol., 2008), podporovať otvorenosť a dôveru (Goleman, 1998), poskytovať a prijímať spätnú väzbu so zámerom zlepšovať sa (Cogner & Fulmer, 2003) a majú veľkú túžbu učiť sa a ďalej sa rozvíjať (Senge, 1990).

Efektívnosť lídra je funkciou rôznych organizačných nastavení a viacerých osobných a medziľudských spôsobov správania. Efektívnosť lídra je podmienená obetavou prácou, ktorá môže priniesť organizácii mnohé výhody pri riadení ľudí a efektívnom využívaní ľudského kapitálu. Pre nasledovníkov môže byť inšpiratívne správanie vedúcich v oblasti vzdávania sa práv v organizáciách a môžu takto dávať zmysel nasledovníkom pri stanovení svojich cieľov. Vo všeobecnosti má príkladné správanie lídrov významný pozitívny vplyv na jednotlivcov a v konečnom dôsledku aj na sociálne systémy. Odriekavá práca lídra v organizácii a navrhované účinky tohto správania viedli k zvýšeniu pozornosti výskumníkov (Avolio & Locke, 2002).

Na základe týchto konceptualizácií efektívnych lídrov a chápania efektívnych lídrov a ich správania sa navrhli aktivity, ktoré sa zamerali na zlúčenie jedného alebo viacerých zo správania efektívneho lídra. Obrázok 1 predstavuje schematické znázornenie bytia a konania vodcov.

Obr. 1: Schematické znázornenie bytia a konania vodcov



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kouzes J., Posner B. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Záver

V tomto článku sme sa venovali rozsiahlemu prieskumu z rôznych zdrojov; publikácií, príspevkov, časopisov a on-line databáz kde sme zhromaždili dáta k danej problematike. Skúmali sme názory jednotlivých autorov na danú problematiku, pričom sme porovnávali historický vývoj používania. Poskytli sme viaceré definície, výskumné závery a odborné pohľady na oblasť líderstva, konkrétne na to akými charakteristikami a kvalitami by mal

dobrý líder disponovať, akým koncept rozvoja sa riadiť, aké sú prínosy líderstva a ako rozpoznať osobnostné kvality lídra. Popisovali sme efektivitu a prínosy leadershipu s ohľadom na efektívne riadenie ľudí a ich pozitívnym dopadom na reprodukciu ľudských zdrojov.

Rôzne pohľady na líderstvo ukazujú, že ide o veľmi dôležitú oblasť v riadení spoločnosti. Líder ako vodca je významným atribútom, ktorý môže výrazne ovplyvniť riadenie ľudských zdrojov. Konštatujeme, že významy líderstva a leadershipu sa vyvíjajú v čase tak v teórii ako aj v praxi pričom v rámci osobnostných charakteristík je evidentné, že medzi stabilné individuálne charakteristiky lídra sa radia prívetivosť, svedomitosť, extravézia, otvorenosť voči skúsenosti, neurotizmus.

Zistili sme, že aktuálne ide o fenomén globalizácie ktorému sa venuje veľká pozornosť a kladie sa dôraz na správne rozpoznanie kvalít lídra. Taktiež sme zistili, že uvedenej problematike sa venuje mnoho vedcov a výskumníkov, ktorí svojim výskumom prispievajú k napredovaniu v danej oblasti.

Použitá literatúra a zdroje

Adair, J. – Reed, P.(2009). . Né šéf, ale lídr: jak ostatní vést po cestě k úspěchu. Brno: Computer press, 2009. 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5

Ahn, M. J., Adamson, J. S.A.,Dornbusch, D. (2004). From Leaders to Leadership: Managing Change. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 112-123.

Alvesson M and Blom M (2018) Beyond leadership and followership: Working with a variety of modes of organizing. *Organizational Dynamics* 48(1): 28–37.

Avolio B. J., Hannah S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60 (4), 331–347.

Armstrong, Michael. 2008. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2177-4

Australian leadership centre (2007). The ABC of Effective Leadership. A Practical Overview of Evidence Based Leadership Theory. [online]. Retrieved from: <https://silo.tips/download/the-abc-of-effective-leadership>

Bass, B., Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage

- Bělohávek, František. 1996. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. 344 s. ISBN 80-85839-09-1
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203.
- Birknerová, Z. (2011). Organizačné správanie: Od teórie k aplikácii v praxi. Pezinok: Via Bibliotheca, s.r.o., ISBN 978-80-89527-01-4.
- Cappelli P., Singh H., Singh J. V., Useem M. (2010). Leadership lessons from India. *Harvard Business Review*, 88 (3), 90–97.
- Conger J. A., Fulmer R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81 (12), 76–84.
- Day DV (2000) Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly* 11: 581–613.
- Dragoni L, Tesluk PE, Russell JE and Oh I-S (2009) Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal* 52(4): 731–743.
- Drucker, Ferdinand. Peter. 1992. Efektivní vedoucí. Praha: Management Press, 1992. 127 s. ISBN 80-85603-02-0
- Funder, D. C. 2001. Personality. *Annual Review of Psychology*. Volume 52, pp. 197- 221. ISSN 0066-4308.
- Goleman D. (1998). What make a leader? *Harvard Business Review*, 76 (6), 93–102.
- Hill, N. C., & Ritchie, J. B. (1977). The Effect of Self-Esteem on Leadership and Achievement: A Paradigm and a Review. *Group & Organization Studies*, 2(4), 491-503. from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105960117700200410>
- Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509-522. from <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.90.3.509>
- Heifetz R. A., Linsky M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kouzes J., Posner B. (1995). *The leadership challenge* . San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Komives SR, Longerbeam SD, Owen JE, et al. (2006) A leadership identity development model: Applications from a grounded theory. *Journal of College Student Development* 47: 401–418.
- Kennedy F, Carroll B and Francoeur J (2013) Mindset not skill set. *Advances in Developing Human Resources* 15(1): 10–26.
- Patrick, C. L. (2011). Student evaluations of teachings: Effects of the Big Five personality traits, grades and the validity hypothesis. *Assessment and Evaluations in Higher Education*,36(2), 239-249.
- Sollárová, E. a kol. (2019). Leadership in education – characteristics of the key concepts=Líderšip v edukácii – charakteristika kľúčových konceptov. In *Work and organizational psychology 2019 [elektronický zdroj] =Psychologie práce a organizace 2019 : sborník příspěvků z 18. mezinárodní konference proceedings of the 18th international conference/rec. Katarína Baňasová, Jozef Bavoľár ... [et al.]. - 1. vyd. - Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2019, 198-207* <https://munispace.muni.cz/library/catalog/chapter/1432/8>
- Senge P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday Currency.
- Sinek S. (2018). *Začni otázkou prečo*. Bratislava. Porta Libry, 2018. 260s. ISBN 9788081561436
- Sternberg R. J. (2007). A systems model of leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 34–42.
- Smithikrai, C. (2008). Moderating effect of situational strength on the relationship. *Social Psychology*, 11(4), 253-263
- Thompson A. D., Grahek M., Phillips R. E., Fay C. L. (2008). The search for worthy leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60 (4), 366–382.
- Van Lieshout, C. F. M. (2000). Lifespan personality development: Self-organising goaloriented agents and development outcome. *International Journal of Behavioral*
- Van Velsor E, McCauley CD, Ruderman MN (2010) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Vakola, M., Tsaousis, I., Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110.
- Vohra, N., Rathi, N., & Bhatnagar, D. (2015). Developing Leadership Skills among EMBA Students: Innovations in Design. *Vikalpa*, 40(1), 15–27.
<https://doi.org/10.1177/0256090915573612>
- Yorges S. L., Weiss H. M., Strickland O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84, 428–436.
- Williams, F. K., Ricciardi, D. & Blackburn, R. (2006). Leadership, Theories of. In *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*; Vol. 2 L-Z (586 – 592). F. W. English (Ed.). Thousand Oaks, California, USA – London, UK – New Delhi, India: Sage Publications, Inc.

Kontakt

Ing. Veronika Vojtilová

University of Prešov in Prešov, Faculty of Management and Business, Slovak Republic

veronika.vojtilova@gmail.com

doc. PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD., MBA |

University of Prešov in Prešov, Faculty of Management and Business, Slovak Republic

zuzana.birknerova@unipo.sk

Mgr. Barbara Nicole Čigarská

University of Prešov in Prešov, Faculty of Management and Business, Slovak Republic

barbara.nicole.cigarska@smail.unipo.sk