



VLIV TRANSFORMAČNÍHO LEADERA NA ZÁVISLÉ/NEZÁVISLÉ NÁSLEDOVNÍKY

(Závěrečný úkol)

METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝZKUMU, PSY704

- ◆ Hana Cenková
- ◆ Anděla Sedláčková
- ◆ Lenka Žilinčíková

Vyučující:

Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D.

Mgr. Stanislav Ježek, Ph.D.

doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D.

Datum odevzdání: 15. 12. 2014

Fakulta sociálních studií MU, 2014/2015

1 TEORETICKÝ RÁMEC A VÝZKUMNÁ OTÁZKA

1.1 Transformační leadership

Leadership (v češtině jako vůdcovství, resp. styl vůdcovství) popisuje vzájemný vztah mezi dvěma a více členy konkrétní skupiny. Projevuje se tak, že *leader* (vůdce skupiny) určitým způsobem ovlivňuje práci, motivaci nebo pravomoci ostatních členů – následovníků. Obecně jsou v psychologii přijímány dva základní typy vůdcovství, a to transakční a transformační (Lukáš, Smolík, 2008). Dle mnoha výzkumů se za efektivnější považuje transformační. Ten, na rozdíl od transakčního, který je zaměřený pouze na plnění cílů a odměny, poskytuje následovníkům prostor nejen pro kreativní způsoby při dosahování cíle, ale také pro výkon nad rámec daného úkolu (Procházka, Vaculík & Smutný, 2013).

Transformační leadership představil J. M. Burns (1978) v sedmdesátých letech 20. století. Koncept pak rozpracoval především B. Bass (1985) a na něj navázala řada výzkumníků, kteří objevili pozitivní vztah transformačního leadershipu k výkonu zaměstnanců, jejich spokojenosti, oddanosti firmě a dalším proměnným.

1.1.2 Nástroje transformačního leadershipu, osobnost leadera

Samotný leadership je založen na osobnosti leadera a jeho následovnících. Leader své následovníky stimuluje a působí na jejich vyšší potřeby (tedy transformuje je) (Procházka a kol., 2013).

Bernard M. Bass (1985) rozlišil v rámci konceptu transformačního leadershipu 4 základní nástroje:

- idealizovaný vliv (charisma)
- inspirativní motivace
- intelektuální stimulace
- individuální ohled

Idealizovaný vliv (někdy označovaný jako charisma) je v praxi především vytvoření vzoru etických principů, které je možné následovníkem napodobit a zvnitřnit (Bass, Steidlmeier, 1999). Tento idealizovaný vliv pramení z toho, že transformační leader je schopen mimo jiné dohlédnout etické a morální dopady svých činů (Parry, Proctor-Thomson, 2002). Právě tento charismatický aspekt má dle různých autorů jak pozitivní, tak negativní důsledky, kupříkladu ve vztahu k vlastní autonomní kreativě následovníků (Eisenbeiss, Boerner, 2013). Soudě dle rozdílnosti důsledků a vlivu na následovníky, efektivitu leadera a celého transformačního leadershipu ovlivňuje mnoho proměnných, např. osobnost leadera, vztah leadera s následovníky, různé charakteristiky osobnosti následovníků (Anderson et al., 2008).

Inspirativní motivace spočívá mimo jiné ve formulaci atraktivní vize organizace a vytváření optimistického prostředí pro její naplnění. Leader ukazuje, jakými způsoby lze vizi naplnit (Avolio a Bass, cit. dle Procházka et. al., 2013). Zároveň umožňuje následovníkům angažovanou participaci na plnění úkolů.

Intelektuální stimulace má v následovnicích podněcovat hlubší uvažování nad předpoklady, které mohou inhibovat kreativitu a inovaci, a tím bránit nalézání nových, efektivnějších způsobů řešení problémů (Banerji, Krishnan, 2000). Leader zvyšuje zapojení následovníků do řešení problému a zvyšuje jejich samostatnost a proaktivitu. Dává následovníkům prostor pro seberealizaci.

Transformační leader také aplikuje individuální ohled na své následovníky, bere v potaz jejich potřeby a možnosti. Svým osobním přístupem podporuje jejich osobní růst (Avolio a Bass, cit. dle Procházka et. al., 2013), což zvyšuje spokojenost a motivovanost v zaměstnání či organizaci.

Aktuální definice transformačního leadershipu však obsahují mnohadimenzionální konceptualizace, aniž by vysvětlily, jak různé kombinace dimenzí ovlivňují formování transformačního leadershipu či jak jsou tyto dimenze vybírány pro inkluzi nebo exkluzi.

1.1.3 Závislý a nezávislý následovník

Jak zjistila Howellová (1988), transformační leadership může ale stejně tak vést ke zvyšování závislosti na vůdci. Tyto dva protichůdné efekty transformačního vedení se snaží vysvětlit Kark, Shamir a Chen pomocí proměnných: identifikace s vůdcem versus identifikace s pracovní jednotkou (Kark a kol., 2003). Výsledky jejich výzkumu naznačují, že zmocnění a

závislost pracovníka nejsou neslučitelné jevy. Tyto rozdílné efekty stejného stylu vedení způsobují dva zmíněné druhy identifikace: sociální identifikace s pracovní jednotkou vede k posílení autonomie pracovníka a personální identifikace s vůdcem vede k jeho větší závislosti na vůdci.

Rysy závislosti lze do určité míry považovat za adaptační charakteristiku člověka. Závislí jedinci se podle Learyho (1957) projevují poslušností a jistou bezradností. Jsou to lidé, kteří potřebují pomoc a radu, zároveň se vyhýbají projevům nezávislosti či síly. Nemají rádi změny a necítí se dobře v neočekávaných situacích.

Výstižně popsal závislost jako osobnostní charakteristiku již Millon (1996) ve své publikaci o poruchách osobnosti. Lidé se závislostními rysy pohlíží na ostatní jako na silnější a schopnější podat jim pomocnou ruku. Vzhledem k závislosti se vyhýbají situacím, které vyžadují přijetí odpovědnosti, spíše se spoléhají na ostatní jedince, kteří jim poskytují podporu a od kterých se nechají vést (Millon & Davis, 1996). Závislý jedinec většinou popírá svoji individualitu, tudíž touhy, přání a odpovědnost za naplnění jeho potřeb přenáší na ostatní, nezávislejší jedince. Je pro něj velmi důležité udržet si citovou vazbu s druhým člověkem, který mu nahrazuje pocit bezpečí a jistoty, jenž on sám ve své závislosti postrádá. Většinou se považuje za pouhou součást něčeho většího a silnějšího (Millon, 2000). Fungování v zaměstnání je slušné na podřízených pozicích, vedoucí pozice však tito lidé nepřijímají nebo v nich selhávají, protože neovládají vlastní iniciativu a rozhodování. Na druhou stranu se k tomu, na kom jsou závislí, chovají loajálně, s bezvýhradnou poslušností, vřelostí a ohleduplností. Jsou pasivní, dobře spolupracují, v případě konfliktu vždy ustupují (Millon & Davis, 1996).

Osobnost jednotlivých následovníků je každopádně důležitým faktorem působícím v procesu transformačního leadershipu a podle Karka (2003) právě rozdíly v osobnostech způsobují rozdíly ve vlivu leadera na závislé a nezávislé následovníky.

1.1.4 Závislost jako jeden z moderátorů vztahu transformačního leadershipu a výkonu/spokojenosti následovníků

Přestože většina výzkumů transformačního leadershipu klade důraz zejména na osobnost leadera, Judge et al. (2006) připouští, že taktéž individuální rozdíly následovníků (jejich rozdílné vnímání osobnosti, chování a efektivity leadera) silně ovlivňují účinky

transformačního leadershipu. V této oblasti je však ještě třeba provést systematictější výzkumy a studie.

Dosavadní výzkumy, zabývající se moderátory transformačního leadershipu, se věnují především individuálním proměnným, které spočívají v odlišnostech následovníků a prostředí, a to např. stanovení cíle, potřeba růstu a potřeba autonomie, rozdílné uznávané hodnoty (ve společnosti). Studie Whittingtona et al. (2004) například dokazuje, že stanovení cílů moderuje účinek transformačního leadershipu jak v rámci citové angažovanosti, tak v rámci výkonu. V případě silné potřeby růstu a autonomie následovníků vede transformační leadership k větší efektivitě pracovního výkonu skupiny (Wofford et al., 2001, cit. dle Judge et al., 2006). Spreitzer et al. (2005, cit. dle Judge et al., 2006) přišli s tím, že ve skupinách se silně uznávanými tradičními hodnotami (zdůrazňujícími respekt vůči klasické hierarchii v pracovní skupině) je účinek transformačního leadershipu méně efektivní.

Všechny tyto a další výzkumy naznačují vliv osobnostních vlastností následovníků na účinky transformačního leadershipu. Přesto podrobně nevysvětlují, jak různé osobnostní vlastnosti ovlivňují formování a poté účinky transformačního leadershipu.

V této práci se proto budeme zabývat vlivem závislosti následovníků jako moderátora vztahu mezi nezávislou proměnou (transformačním leadershipem) a proměnnými závislými (výkonem a spokojeností následovníků).

1.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY

VO1: Jak ovlivňuje závislost následovníka, jakožto moderátor vztahu mezi leaderem a následovníkem, spokojenost následovníka v rámci transformačního leadershipu?

H1: Vyšší míra závislosti následovníků na leaderovi vede k nižší míře spokojenosti následovníků.

H2: Nižší míra závislosti následovníků na leaderovi vede k vyšší míře spokojenosti následovníků.

V rámci transformačního leadershipu jsou následovníci zapojováni do řešení problémů, leader vytváří prostor pro nové postupy, pro změnu a rozvoj. Předpokládáme, že v takto definovaném prostředí se bude u závislých osob vyskytovat vyšší míra nejistoty, úzkosti a strachu ze samostatného zvládnání úkolů než u osob nezávislých.

VO2: Jak ovlivňuje závislost následovníka, jakožto moderátor vztahu mezi leaderem a následovníkem, výkon následovníka v rámci transformačního leadershipu?

H3: Vyšší míra závislosti následovníků leadera v transformačním leadershipu vede k vyššímu pracovnímu výkonu.

Předpokládáme, že zde se projeví osobní přístup transformačního leadera, který bude mít pozitivní vliv na výkon závislých následovníků. Leader bere v potaz individuální potřeby a možnosti následovníků a pomáhá jim v rozvoji. Ujišťující přístup leadera bude závislé následovníky podporovat při plnění pracovních úkolů a zamezovat tímto jejich selhání v důsledku absence vlastní iniciativy a sebepodpory.

2 VÝZKUMNÝ POSTUP

Cílem práce bylo odpovědět na výzkumnou otázku, zda do vztahu mezi transformačním leadershipem a pracovním výkonem či motivací zasahuje jako moderátor i proměnná závislost/ nezávislost osobnosti následovníka.

Naše studie měla formu kvantitativního výzkumu, což vycházelo z podstaty výzkumné otázky a ze stanovených hypotéz. Cílem tohoto výzkumného postupu bylo zjistit, jak nezávislá proměnná „míra transformačního leadershipu“ ovlivňuje dvě sledované závislé proměnné, kterými jsou „spokojenost“ a „výkon“ následovníků. Jako moderátor vstupujícího do tohoto vztahu jsme sledovaly proměnnou „závislost/ nezávislost následovníků“

Vzhledem k tomu, že našim záměrem bylo zkoumat vztahy mezi jednotlivými proměnnými, zvolily jsme jako metodu mnohonásobnou regresní analýzu. Pro samotnou analýzu sesbíraných dat byl využit statistický program SPSS.

3 METODY SBĚRU DAT

Pro sběr dat jsme zvolily metodu dotazníku, který je složen z několika segmentů, zaměřených na jednotlivé sledované proměnné a to:

1. Míra transformačního leadershipu
2. Míra závislosti/nezávislosti následovníka
3. Spokojenost následovníka v práci
4. Pracovní výkon následovníka
5. Osobní a demografické údaje

Pro část dotazníku měřící transformační leadership jsme převzaly Dotazník k přístupu vedení lidí, který vytvořili Procházka, J., Smutný, P., Vaculík, M. (2012-2014). Tento dotazník má osm škál, které odpovídají čtyřem složkám transformačního leadershipu (charismatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace, osobní přístup), třem složkám transakčního leadershipu (podmíněné odměňování, aktivní řízení podle výjimek, pasivní řízení podle výjimek) a absenci leadershipu. Dotazník se skládá ze 40 tvrzení, hodnocených na sedmibodové škále „nikdy-vždy“. Naším potřebám odpovídá lépe, než nejpoužívanější dotazník pro výzkum Leadershipu, Multifactor Leadership Questionnaire, který byl vytvořen Bassem v roce 1985 a od té doby několikrát revidován (Awamleh a kol., 2007). Dotazník k přístupu vedení lidí prokazuje vysokou reliabilitu, vnitřní konzistence je Cronbachovo $\alpha > 0,7$ (Procházka a kol., 2012-2014).

V části zjišťující závislost/nezávislost následovníků, jsme použily dotazník *The Dependent Personality Questionnaire (DPQ)* autorů P. Tyrer, J. Morgan & D. Cicchetti (2004). Jedná se o osmipoložkový dotazník, který je hodnocen na čtyřbodové škále „Ano, rozhodně – Ne, vůbec ne“. Dotazník vykazuje 87,5% diagnostickou přesnost. Dotazník jsme vybraly z důvodu časové nenáročnosti a jeho úzkého zaměření, na rozdíl od např. Minnesota Multiphasic Personality Inventory-2 Social Introversion Subscales a jiných osobnostních testů (Furnham a kol., 2014).

Na měření spokojenosti následovníků jsme použily dotazník *Short form of the Job diagnostic survey (JDS), Scale of General satisfaction* (Hackman & Oldham, 1974), českou verzi přeložil J. Procházka (2014). Tento dotazník se skládá ze tří položek, které jsou hodnocené na sedmibodové škále „silně nesouhlasím – silně souhlasím“. Jedná se o časově nenáročný dotazník s dostatečnou reliabilitou. Svou srozumitelností a časovou nenáročností našim potřebám vyhovoval více než obsáhlý český dotazník Spokojenost zaměstnanců, který vydal v roce 2007 Výzkumný ústav práce a sociálních věd.

Pracovní výkon následovníků jsme se rozhodly měřit pomocí dotazníku *IWPQ (Individual Work Performance Questionnaire)* (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, van der Beek & de Vet, 2012). Tento dotazník zahrnuje tři dimenze: výkon vztahující se k úkolu, výkon vztahující se ke kontextu a kontraproduktivní pracovní chování, kdy jednotlivé dimenze vykazují vnitřní konzistenci 0,79, 0,83 a 0,89. Tento dotazník se skládá z 18 položek a zjišťuje data za období posledních tří měsíců. Každá položka je hodnocena na pětibodové škále „zřídka – vždycky“. Svou komplexností vyhovoval našim potřebám více, než dotazníky měřící pouze některé dimenze nebo dotazníky zabývající se měřením pracovního výkonu v jiných kontextech, např. *Organizational Citizenship Behaviour Checklist* (Fox, Spector, Goh, Bruursema, & Kessler, 2012).

Závěr dotazníku tvoří položky zjišťující osobní a demografické údaje (pohlaví, věk, stupeň dosaženého vzdělání, pracovní zařazení, délka zaměstnání u dané firmy v měsících).

Části dotazníku, které jsme převzaly z anglického originálu, bylo nutné přeložit. Překlad probíhal v rámci týmu, kdy jednotliví členové nejprve přeložili dotazník každý sám, poté se překlady porovnal a sjednotily. Pro ověření správnosti a srozumitelnosti byl překlad předán nezainteresované osobě disponující potřebnými znalostmi cizího jazyka s žádostí o zpětný překlad do angličtiny. Na základě zřejmé shody i po zpětném překladu jsme považovaly náš překlad za vyhovující.

Dotazník byl administrován prostřednictvím emailů. Email obsahoval žádost o vyplnění dotazníku se stručným vysvětlením záměru našeho výzkumu, který jsme popsaly jako „zkoumání vlivu různých přístupů k vedení lidí na pracovišti“. Také jsme respondentům nabídly možnost zaslání výsledků naší studie.

V příloze těchto emailů respondenti obdrželi dotazník v podobě dokumentu Word MS Office. Textový soubor s dotazníkem byl koncipován tak, že v něm mohli respondenti zaškrtnout jednotlivá políčka zvolených odpovědí. Posléze nám respondenti poslali vyplněný dotazník opět emailem zpět. Většina dotazníků byla vyplněna přímo v souboru Word, některé byly vyplněny ručně a zaslány zpět v souboru PDF.

Zvolená metoda nám umožnila sesbírat relativně velké množství dat v krátkém časovém horizontu a to za cenu nízkých nákladů

3. 1 Pilotáž

Na základě námi sestaveného dotazníku byl proveden pilotní výzkum, kterého se zúčastnilo 10 respondentů – 5 mužů a 5 žen. Věkový průměr respondentů byl 34 let.

Jako respondenti do pilotáže byli vybráni známí a rodinní příslušníci jednotlivých členek výzkumného týmu. Všichni splňovali následující podmínky: jsou v pozici zaměstnance s přímým nadřízeným, pracují v administrativě, jsou PC gramotní a mají možnost připojení k internetu. Tyto respondenty oslovily jednotlivé členky týmu osobně. Poté jim byl zaslán email s dotazníkem v souboru Word MS Office s žádostí o jeho vyplnění a zaslání zpět.

Na základě pilotáže jsme změnilly znění některých otázek – otázku číslo 4 jsme pozměnili z „Nerad/nerada jsem samostatný/samostatná“ na „Samostatnost mi nevyhovuje“ a otázku číslo 5 z „Není pro mě náročné učinit rozhodnutí“ na „Učinit jakékoliv rozhodnutí je pro mě snadné“. Se změnou formulace otázky č. 4 jsme musely změnit i hodnocení skóru do opačného pořadí. Vyplnění dotazníku zabralo respondentům 15 – 20 minut. Žádné další nejasnosti se při vyplňování dotazníku nevyskytly. Takto upravený dotazník jsme použily ve výzkumu.

4 ZKOUMANÝ SOUBOR

Vzhledem k designu našeho výzkumného projektu jsme se rozhodly provést mnohonásobnou regresní analýzu se třemi prediktory a to při hladině statistické významnosti 0,05. Pro takový design je dle Hendla (2006) při střední velikosti účinku optimální rozsah o výběru $n=76$ respondentů. Za účelem získání výzkumného vzorku jsme se rozhodli oslovit cca 90 potencionálních respondentů, neboť jsme si byly vědomy skutečnosti, že návratnost u této formy administrace dotazníku má svá úskalí spojená s redukcí

konečného rozsahu vzorku. Předpokládaly jsme, že touto cestou získáme alespoň 80 kompletně vyplněných dotazníků.

Nicméně okolnosti nám umožnily rozeslání pouze 73 dotazníků, z nichž jsme vyplněných obdržely zpět 50. Výsledná návratnost tedy činila 68,5 %.

Vybraní respondenti byli zaměstnanci čtyř organizací: maloobchodní řetězec, dva autosalony a zdravotnické zařízení. Firma působící v oblasti maloobchodního prodeje má cca 9 000 zaměstnanců, autosalony mají cca 60 – 80 zaměstnanců, zdravotnické zařízení má zaměstnanců 900. Uvedené firmy byly vybrány proto, že někteří členové výzkumného týmu jsou zaměstnanci těchto firem, šlo tedy o příležitostný výběr na základě dostupnosti.

Obrátily jsme se na vedoucí těchto firem. Byl jim stručně představen výzkumný projekt, jeho cíl a forma administrace dotazníků. Oslovení nadřízení souhlasili s tím, že sami rozešlou dotazníky všem svým podřízeným. Celkově se mělo jednat o zhruba 150 zaměstnanců. Skutečnost, že dotazníky zasílali sami nadřízení, měla zvýšit jejich návratnost, neboť je respondenti mohli vyplňovat v pracovní době. Z vlastní zkušenosti v zaměstnání víme, že jsou lidé často žádáni o vyplnění různých dotazníků a právě kvůli pracovní vytíženosti je ignorují.

5 METODA VÝBĚRU VZORKU

Pro výběr vzorku jsme použily metodu příležitostného výběru. Ačkoliv tato metoda nezaručuje reprezentativnost vzorku v souvislosti s možným zobecněním výsledků na celou populaci, snažily jsme se vybrat vzorek, který by byl dostatečně homogenní, a tím by byla splněna podmínka reprezentativnosti zkoumaného vzorku. Námi zjištěné výsledky je možné zobecnit na populaci, která je shodná s naším zkoumaným vzorkem. Definitivní rozsah výzkumného vzorku byl 50 respondentů, přičemž 52% tvořili muži a 48% ženy. Většina respondentů měla středoškolské vzdělání (68%), jejich průměrný věk byl $M = 38$ let se směrodatnou odchylkou $SD = 8,8$ let. Nejmladšímu zaměstnanci bylo 20 a nejstaršímu 72 let. V dané organizaci tito respondenti pracovali průměrně $M = 76$ měsíců, se standardní odchylkou $SD = 55,8$ měsíců. Minimální doba, po kterou byli respondenti v uvedených organizacích zaměstnání, byla 6 měsíců, maximální pak 288 měsíců. Leaderi těchto respondentů byli z 82 % mužského pohlaví a většinou (68 %) jsou o 5 a více let starší než samotný respondent. Převážná většina z nich (82 %) pracovala v oblasti služeb – nákupu a prodeje.

Vybraní respondenti museli splňovat několik kritérií odpovídajících našemu výzkumnému záměru. K těmto kritériím patřila délka zaměstnaneckého poměru minimálně 3 měsíce. Zaměstnanec musel mít za sebou již zkušební dobu, ve které člověk nejen svého nadřízeného, ale i sám sebe a svůj pracovní výkon vnímá zkresleně. Další kritéria představovala pozice zaměstnance s přímým nadřízeným, PC gramotnost a přístup k internetu.

5 STATISTICKÁ ANALÝZA DAT

Data získaná prostřednictvím dotazníku jsme se rozhodly analyzovat pomocí programu SPSS. Nejprve jsme si definovaly matici dat a posléze do ní přepsaly údaje získané z dotazníků. Před samotnou analýzou jsme data vyčistily a zjistily všechny odlehle hodnoty, které by mohly získané výsledky zkreslovat.

Prvním krokem samotné analýzy dat byla deskripce struktury souboru. Abychom znaly rozložení našich dat, provedly jsme exploraci pomocí popisu rozložení proměnných, jejich aritmetických průměrů, kvartilů a směrodatných odchylek.

V dalším kroku jsme provedly regresní analýzu, zobrazily scatter plot a zjistily jsme, zda lze data proložit přímkou. Posléze jsme spočítaly parametry přímky. Následně na to jsme otestovaly parametry, abychom zjistili, zda jsou statisticky významné. Toto testování jsme provedly pomocí t-testů na regresní koeficient a pomocí t-testů na korelační koeficient. Následně na to jsme provedly moderační analýzu.

6 VÝSLEDKY

VO1: Jak ovlivňuje závislost následovníka, jakožto moderátor vztahu mezi leaderem a následovníkem, spokojenost následovníka v rámci transformačního leadershipu.

H1: Závislost následovníků snižuje sílu vztahu mezi mírou intelektuální stimulace transformačního leadera a spokojeností následovníků.

Popisná statistika

Závislost

Statistics

Dotazník závislost

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		8,16
Std. Deviation		3,951
Minimum		2
Maximum		19

Průměrné skóre závislosti bylo 8,16. Skóre většiny respondentů se odchylovalo o 4. Nejnižší skóre bylo naměřeno 2 a nejvyšší bylo naměřeno 19.

Míra intelektuální stimulace

Statistics

Intelektuální stimulace

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		21,04
Std. Deviation		4,629
Minimum		7
Maximum		28

Průměrná míra intelektuální stimulace je 21,04 se směrodatnou odchylkou 4,6. Skóre většiny respondentů se tedy pohybuje plus minus 4,6 skóre od průměru. Nejnižší míra intelektuální stimulace je 7 a nejvyšší 28.

Spokojenost

Statistics

Dotazník spokojenost

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		15,96
Std. Deviation		3,493
Minimum		6
Maximum		21

Průměrné skóre spokojenosti bylo 15,96. Skóre většiny respondentů se odchylovalo o 3,5. Nejnižší skóre bylo naměřeno 6 a nejvyšší bylo naměřeno 21.

Regresní analýza vztahu míry intelektuální stimulace transformačního leadera a spokojenosti následovníků

Grafické znázornění



Na první pohled není závislost patrná. Data nevykazují trend.

Testy jsou prováděny na hladině významnosti 0,05.

Lineární vztah

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,436	1	42,436	3,667	,061^b
	Residual	555,484	48	11,573		
	Total	597,920	49			

a. Dependent Variable: Dotazník spokojenost

b. Predictors: (Constant), Intelektuální stimulace

Na základě p-hodnoty významnosti modelu (Sig.), která je větší než zvolená hladina významnosti 0,05, nezamítáme nevýznamnost modelu. Lineární model tedy není statisticky významný.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,266 ^a	,071	,052	3,402

a. Predictors: (Constant), Intelektuální stimulace

Lineární model popisuje jen malou část (26,6%) rozptylu závisle proměnné. Korelační koeficient popisující závislost je téměř nulový, což je další znak, že tyto dvě proměnné na sobě nezávislé.

Závěry na základě tohoto modelu nejsou spolehlivé.

Regresní analýza vztahu míry intelektuální stimulace transformačního leadera a spokojenosti následovníků s přidáním moderátoru Závislost

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69,129	2	34,565	3,072	,056 ^b
	Residual	528,791	47	11,251		
	Total	597,920	49			

a. Dependent Variable: Dotazník spokojenost

b. Predictors: (Constant), Dotazník závislost, Intelektuální stimulace

Na základě p-hodnoty významnosti modelu (Sig.), která je větší než zvolená hladina významnosti 0,05, nezamítáme nevýznamnost modelu. Lineární model tedy není statisticky významný ani po přidání proměnné Závislost.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,340 ^a	,116	,078	3,354

a. Predictors: (Constant), Dotazník závislost, Intelektuální stimulace

Lineární model popisuje o trošku větší, ale stále malou část (34 %) rozptylu závisle proměnné. Korelační koeficient popisující závislost je o málo vyšší, ale stále velmi nízký.

V našem případě tedy závislost následovníků nepatrně zvyšuje sílu vztahu mezi mírou intelektuální stimulace transformačního leadera a spokojeností následovníků.

Závěry na základě tohoto modelu nejsou spolehlivé.

VO2: Jakým způsobem moderuje závislost následovníka vztah mezi osobním přístupem leadera a pracovním výkonem následovníků?

H2: Závislost následovníků zvyšuje sílu vztahu mezi mírou osobního přístupu transformačního leadera a výkonem následovníků.

Popisná statistika

Míra osobního přístupu

Statistics

Osobní přístup

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		19,64
Std. Deviation		4,767
Minimum		6
Maximum		28

Průměrné skóre spokojenosti bylo 19,64. Skóre většiny respondentů se odchylovalo o 4,8. Nejnižší skóre bylo naměřeno 6 a nejvyšší bylo naměřeno 28.

Výkon následovníků

Statistics

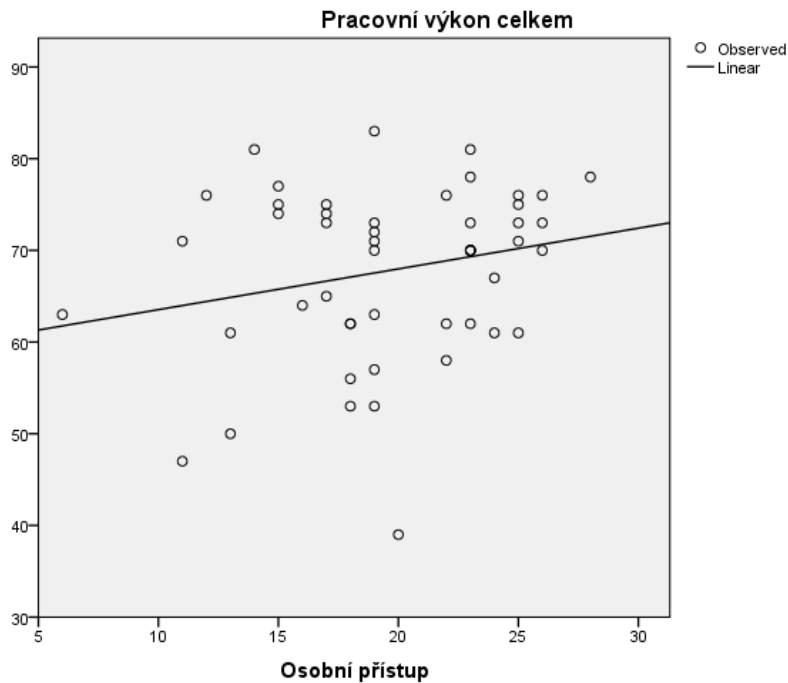
Pracovní výkon celkem

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		67,82
Std. Deviation		9,365
Minimum		39
Maximum		83

Průměrné skóre spokojenosti bylo 67,82. Skóre většiny respondentů se odchylovalo o 9,4. Nejnižší skóre bylo naměřeno 39 a nejvyšší bylo naměřeno 83.

Regresní analýza vztahu míry osobního přístupu transformačního leadera a výkonu následovníků

Grafické znázornění



Na první pohled není závislost patrná. Data nevykazují trend.

Testy jsou prováděny na hladině významnosti 0,05.

Lineární vztah

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	219,832	1	219,832	2,588	,114
Residual	4077,548	48	84,949		
Total	4297,380	49			

The independent variable is Osobní přístup.

Na základě p-hodnoty významnosti modelu (Sig.), která je větší než zvolená hladina významnosti 0,05, nezamítáme nevýznamnost modelu. Lineární model tedy není statisticky významný.

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,226	,051	,031	9,217

The independent variable is Osobní přístup.

Lineární model popisuje jen malou část (22,6%) rozptylu závisle proměnné. Korelační koeficient popisující závislost je téměř nulový, což je další znak, že tyto dvě proměnné na sobě nezávislé.

Závěry na základě tohoto modelu nejsou spolehlivé.

Regresní analýza vztahu míry osobního přístupu transformačního leadera a výkonu následovníků s přidáním moderátoru Závislost

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1303,293	2	651,647	10,229	,000 ^b
	Residual	2994,087	47	63,704		
	Total	4297,380	49			

a. Dependent Variable: Pracovní výkon celkem

b. Predictors: (Constant), Dotazník závislost, Osobní přístup

Na základě p-hodnoty významnosti modelu (Sig.), která je menší než zvolená hladina významnosti 0,05, zamítáme nevýznamnost modelu. Lineární model tedy je statisticky významný. Závislost je lineární.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,551 ^a	,303	,274	7,981

a. Predictors: (Constant), Dotazník závislost, Osobní přístup

Lineární model popisuje 55,1% rozptylu závisle proměnné. Závěry na základě tohoto modelu jsou vcelku spolehlivé.

Korelační koeficient popisující závislost je vyšší, tedy závislost je silnější. Dá se kvalifikovat jako spíše slabá.

Můžeme tedy říci, že závislost následovníků zvyšuje sílu vztahu mezi mírou osobního přístupu transformačního leadera a výkonu následovníků.

7 DISKUSE

V našem výzkumném projektu jsme se snažily zodpovědět dvě otázky. Jednak jak ovlivňuje závislost následovníka, jakožto moderátor vztahu mezi leaderem a následovníkem, spokojenost následovníka v rámci transformačního leadershipu. A dále, jakým způsobem moderuje závislost následovníka vztah mezi osobním přístupem leadera a pracovním výkonem následovníků.

U první otázky jsme na základě zjištěných dat nuceny konstatovat, že se nám nepodařilo prokázat vztah mezi závislostí následovníka a jeho spokojeností.

Naopak u druhé otázky můžeme říci, že závislost následovníků zvyšuje sílu vztahu mezi mírou osobního přístupu transformačního leadera a výkonu následovníků.

Čili naši H1, tedy že závislost následovníků snižuje sílu vztahu mezi mírou intelektuální stimulace transformačního leadera a spokojeností následovníků, musíme zamítnout. Ovšem H2, že závislost následovníků zvyšuje sílu vztahu mezi mírou osobního přístupu transformačního leadera a výkonem následovníků, můžeme podržet.

Jedním ze zajímavých výsledků, které jsme zjistily, je skutečnost, že nadřízené z 82 % představují muži. Tento fakt je sice aktuálně diskutovaným problémem v rámci široké veřejnosti, ovšem tak vysoké procentuální zastoupení mužského pohlaví přesto považujeme za překvapující.

Výsledky, které jsme zjistily, lze vztáhnout na praxi v tom smyslu, že je-li leader schopen určit, nakolik jsou jeho podřízení závislé či nezávislé osobnosti, může pak mírou svého osobního přístupu pozitivně ovlivnit jejich výkon. Jsme přesvědčeny, že tato skutečnost může být pro mnoho leaderů, kteří jsou schopni ji zužitkovat, být velkým přínosem v rámci jejich práce s podřízenými. Ačkoliv by se totiž vyšší závislost podřízených mohla jevit jako překážka ve vykonávání pracovních povinností, z výsledků našich dat pro praktické využití vyplývá, že záleží především na leaderovi, jak tuto závislost svých podřízených pojme a jak s ní bude nakládat.

Hlavním nedostatkem, kterého jsme si vědomy, je malý rozsah zkoumaného vzorku, který ovšem vzhledem k podmínkám, v nichž jsme náš výzkumný projekt prováděly, nebylo v našich silách změnit.

Dále jsme předpokládaly, že většina respondentů bude dotazník vyplňovat v rámci pracovní doby, což může být spojeno s nedostatkem času a ne zcela důsledným přemýšlením nad jednotlivými otázkami a odpověďmi na ně. Tudíž tuto skutečnost vnímáme jako jistou nevýhodu námi zvoleného vzorku i metody sběru dat.

LITERATURA

- ◆ Anderson, D. W., Krajewski, H. T., Goffin, R. D., Jackson, D.N. (2008). A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. *Leadership Quarterly*, 19 (5), 595-608.
- ◆ Banerji, P., & Krishnan, V. R. (2000). Ethical preferences of transformational leaders: An empirical investigation. *Leadership and Organization Development Journal*.
- ◆ Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: free Press.
- ◆ Bass, B. M. and P. Steidlmeier (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour, *Leadership Quarterly*.
- ◆ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- ◆ Eisenbeiß, S. A., Boerner, S. (2013). A double-edged sword: transformational leadership and creative performance. *British Journal of Management*, 24, 45-68l.
- ◆ Hendl, J. (2006). *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. 2. vyd. Praha: Portál.
- ◆ Howell, J. M. (1988). *Charismatic leadership: the exclusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- ◆ Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst Ch., Livingston, B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership – A review and an Agenda for Future Research. *Zeitschrift f. Arbeits- u. Organisationspsychologie* 50 (N.F.24) 4, 203-214
- ◆ Kark, R. Shamir, B., Chen, G. (2003). The two faces of transformation leadership. Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology [online]*.
- ◆ Koopmans, L., Bernaards C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., Van der Beek, A. J. & de Vet, H. C. W. (2012). Development of an Individual Work Performance Questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management* 62 (1), 6-28.
- ◆ Leary, T. (2004). *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald Press co.
- ◆ Lukáš, J., Smolík, J. (2008). *Psychologie vůdcovství*. Brno: Computer Press
- ◆ Millon, T., Davis, R. D. (1996). *Disorders of Personality: DSM IV and Beyond*. 2nd. Es. New york: John Wiley and Sons.
- ◆ Millon, T. (2000). *Personality disorders in Modern Life*. New York: John Wiley and Sons.
- ◆ Parry, K. W., & Proctor-Thomsom, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*.
- ◆ Procházka, J. Smutný, P. & Vaculík M. (2012). *Dotazník k přístupu vedení lidí*. Brno: Masarykova univerzita.
- ◆ Procházka, J., Vaculík, M., Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada

PŘÍLOHA Č. 1 – DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

před Vámi leží dotazník týkající se vlivu různých přístupů k vedení lidí na pracovišti. Rádi bychom Vás poprosili o jeho vyplnění. Dotazník je zcela anonymní, jeho výsledky budou zpracovány statisticky a budou použity pro naši práci v rámci studia na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně.

Prosím, přečtěte si níže uvedené výroky. U každého označte možnost, která se nejvíce blíží Vašim pocitům. Myslete na to, prosím, jak se chováte běžně, ne na to, jak se cítíte právě teď.

1. Jsem nezávislá osoba
 Ano, rozhodně
 Ano, trochu
 Ne, moc ne
 Ne, vůbec ne

2. Raději si své problémy řeším sám/sama
 Ano, rozhodně
 Ano, trochu
 Ne, moc ne
 Ne, vůbec ne

3. Mám tendence se podřizovat ostatním
 Ano, rozhodně
 Ano, trochu
 Ne, moc ne
 Ne, vůbec ne

4. Samostatnost mi nevyhovuje
 Ano, rozhodně
 Ano, trochu
 Ne, moc ne
 Ne, vůbec ne

5. Učinit jakékoliv rozhodnutí je pro mě snadné
 Ano, rozhodně
 Ano, trochu
 Ne, moc ne
 Ne, vůbec ne

6. Jsem sebevědomý člověk Ano, rozhodně
 Ano, trochu
 Ne, moc ne
 Ne, vůbec ne
7. Hodně spoléhám na svou rodinu a přátele Ano, rozhodně
 Ano, trochu
 Ne, moc ne
 Ne, vůbec ne
8. Když se v mém životě něco pokazí, dlouho trvá, než jsem schopný/schopna fungovat normálně Ano, rozhodně
 Ano, trochu
 Ne, moc ne
 Ne, vůbec ne

Následující otázky se týkají Vašeho pracovního výkonu během posledních tří měsíců. Abychom dostali co nejpřesnější obraz Vašeho pracovního výkonu, je důležité, abyste vyplnili dotazník co nejpravdivěji. Pokud si nejste jistí některou z odpovědí, prosím zadejte tu nejlepší možnou odpověď.

Během posledních tří měsíců...

	zřídka	někdy	pravidelně	často	vždycky
9. Byl/byla jsem schopen/schopna naplánovat si práci tak, že jsem ji včas dokončil/dokončila					
10. Nezapomínal/Nezapomínala jsem na výsledek, kterého jsem potřeboval/potřebovala dosáhnout					
11. Byl/byla jsem si schopen/schopna stanovit priority					
12. Byl/byla jsem schopen/schopna vykonávat svou práci efektivně					
13. Zvládal/zvládala jsem si dobře					

rozvrhnout čas					
14. Z vlastní iniciativy jsem začal/začala pracovat na nových úkolech po dokončení těch starých					
15. Přijímal/přijímala jsem náročné úkoly, když se takové vyskytly					
16. Snažil/snažila jsem se získávat nejnovější informace týkající se mé práce					
17. Snažil/snažila jsem se rozvíjet dovednosti týkající se mé práce					
18. Nové problémy jsem řešil/řešila kreativně					
19. Přijímal/přijímala jsem úkoly a povinnosti navíc					
20. V práci jsem neustále vyhledával/vyhledávala nové výzvy					
21. Aktivně jsem se účastnil/účastnila porad a/nebo konzultací					
22. Stěžoval/stěžovala jsem si v práci na drobné pracovní problémy					
23. Problémy na pracovišti jsem zveličoval/zveličovala					
24. Soustředil/soustředila jsem se na negativní aspekty situace v práci, namísto pozitivních					
25. Mluvil/mluvila jsem s kolegy o negativních aspektech své práce					
26. Mluvil/mluvila jsem s lidmi mimo pracoviště o negativních aspektech své práce					

Každé z níže uvedených tvrzení popisuje, co by člověk mohl říci o své práci. Vaším úkolem je posoudit své vlastní, osobní pocity ke své práci tím, že označíte, do jaké míry souhlasíte s každým tvrzením.

Do jaké míry souhlasíte s těmito tvrzeními?

Vyznačte svou odpověď tak, že uděláte křížek do políčka, které vyjadřuje míru Vašeho souhlasu/nesouhlasu.

	1 - silně nesouhlasím	2 - nesouhlasím	3 - spíše nesouhlasím	4 - neutrální	5 - spíše souhlasím	6 - souhlasím	7 - silně souhlasím
27. Jsem velmi spokojený/á s touto prací.							
28. Celkově jsem spokojený/á s činnostmi, které v této práci vykonávám.							
29. Často přemýšlím o odchodu z této práce.							

Poslední část dotazníku obsahuje 40 tvrzení, která popisují, jak se člověk ve vedoucí pozici může chovat. U každého tvrzení posuďte na sedmibodové škále „nikdy – vždy“, do jaké míry se takto chová Vaše nadřízená či Váš nadřízený. Vycházejte ze svých konkrétních zkušeností s ní/m.

30. Co slíbí, to dodrží	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
31. Vyhýbá se řešení důležitých věcí	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
32. Dává najevo, že věří v úspěch týmu	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
33. Jedná, jen když se věci nevyřeší samy	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
34. Ptá se podřízených na jejich nápady	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
35. Každou věc si sám/a zkontroluje	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
36. Zajímá se o pocity každého podřízeného	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
37. Odměňuje kvalitně odvedenou práci	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
38. Mluví pravdu	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
39. Vyhýbá se vyslovení jasného názoru	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
40. Dává najevo zaujetí pro plnění skupinových cílů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)

41. Problémy se zabývá až tehdy, kdy vážně ohrožují celý tým	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
42. Všem podřízeným poskytuje prostor vyjadřovat se k problémům	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
43. Vyžaduje dodržování stanovených postupů a pravidel	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
44. Dává podřízeným najevo pochopení	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
45. Podřízeným poskytuje zpětnou vazbu	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
46. Bere na sebe odpovědnost za výsledek skupiny	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
47. Chybí v situacích, kdy je jeho/její přítomnost potřeba	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
48. O budoucnosti týmu mluví optimisticky	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
49. Řeší jen problémy, které neodezní samy	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
50. Dává podřízeným možnost využít jejich schopností	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
51. Od podřízených požaduje průběžné informace o plnění úkolů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
52. Přistupuje ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
53. Když někdo naplní jeho/její očekávání, dává najevo svoji spokojenost	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
54. Dělá to, co říká	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
55. Vyhýbá se řešení problémů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
56. Dává najevo, že má práce týmu smysl	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
57. Problémy řeší, až když jsou vážné	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
58. Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
59. Kontroluje dodržování stanovených postupů a pravidel	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
60. Podřízených se ptá na jejich potřeby	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
61. Předem stanovuje odměny za splnění cílů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
62. Jasně a srozumitelně komunikuje	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
63. Motivuje své podřízené k práci pro podnik	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
64. Efektivně organizuje práci v rámci podniku	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
65. Dobře se přizpůsobuje změněným podmínkám	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
66. Spolupracuje s ostatními	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
67. Spravedlivě hodnotí práci lidí i týmů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
68. Má inovativní nápady	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
69. Dělá logicky správné závěry	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)

A nyní již jen několik posledních krátkých otázek.

70) Pohlaví:

71) Věk:

72) Jakého nejvyššího stupně vzdělání jste dosáhl?

- a) Neúplné základní vzdělání
- b) Základní vzdělání
- c) Základní vzdělání a vyučen
- d) Učňovská škola s maturitou
- e) Středoškolské vzdělání bez maturity
- f) Středoškolské vzdělání s maturitou
- g) Vysokoškolské vzdělání s bakalářským diplomem
- h) Vysokoškolské vzdělání s magisterským diplomem

73) Jaká je velikost obce, ve které žijete?

- a) Do 1 999
- b) 2 000 – 4 999
- c) 5 000 – 9 999
- d) 10 000 – 19 999
- e) 20 000 – 49 999
- f) 50 000 – 99 999
- g) 100 000 – 499 999
- h) 500 000 a víc

Mnohokrát děkujeme za Vaši spolupráci. V případě jakýchkoli dotazů nás neváhejte kontaktovat na mailové adrese tymdva@gmail.com.

Přejeme Vám hezký den!