



## **VLIV TRANSFORMAČNÍHO LEADERA NA ZÁVISLÉ/NEZÁVISLÉ NÁSLEDOVNÍKY**

**(dílčí úkol č. 1 a 2)**

METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝZKUMU, PSY704

- ◆ Hana Cenková
- ◆ Jana Krčová
- ◆ Anděla Sedláčková
- ◆ Lucia Anna Trubačová
- ◆ Adam Weiss
- ◆ Lenka Žilinčíková

Vyučující:

Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D.

Mgr. Stanislav Ježek, Ph.D.

doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D.

Datum odevzdání: 19. 11. 2014

## 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 nezvládají 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 bude odpovědět na výzkumnou otázku, zda je transformační leadership jako styl vedení vhodný pro nezávislé i závislé následovníky a to jak z hlediska jejich výkonu tak i spokojenosti v zaměstnání.

Naše studie bude mít formu kvantitativního výzkumu, což vychází z podstaty naší výzkumné otázky a ze stanovených hypotéz. Cílem tohoto výzkumného postupu bude zjistit, jak nezávislá proměnná „míra transformačního leadershipu“ ovlivňuje dvě sledované závislé proměnné, kterými jsou „spokojenost“ a „výkon“ následovníků. Jako moderátora vstupujícího do tohoto vztahu budeme sledovat proměnnou „závislost/ nezávislost následovníků“. Důvodem pro studium tohoto vztahu je skutečnost, že dosavadní výzkumy TL se nezabývaly vlivem osobnostních charakteristik následovníků na TL a to přestože je již známou skutečností, že TL ovlivňuje následovníky a ti recipročně ovlivňují samotný TL. Sběr dat proběhne na vzorku respondentů, kterými jsou zaměstnanci několika firem, jež vykazují znaky transformačního leadershipu.

Jako metodu našeho výzkumného projektu jsme zvolili korelační analýzu, neboť se budeme usilovat o nalezení souvislostí mezi sledovanými proměnnými. Pro samotnou analýzu sesbíraných dat bude využit statistický program SPSS.

### 3 METODY SBĚRU DAT

Pro sběr dat jsme zvolili metodu dotazníku, který je složen z několika segmentů, zaměřených na jednotlivé sledované proměnné. Tyto segmenty tvoří dotazy vztahující se k následujícím oblastem:

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 převzali *Dotazník k přístupu vedení lidí*, který vytvořili Procházka, J., Smutný, P., Vaculík, M. (2012-2014). Dotazník přístupu k vedení lidí. Brno: Masarykova univerzita. 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“.

1. Co slíbí, to dodrží	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
2. Vyhýbá se řešení důležitých věcí	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
3. Dává najevo, že věří v úspěch týmu	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
4. Jedná, jen když se věci nevyřeší samy	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
5. Ptá se podřízených na jejich nápady	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
6. Každou věc si sám/a zkontroluje	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
7. Zajímá se o pocity každého podřízeného	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
8. Odměňuje kvalitně odvedenou práci	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
9. Mluví pravdu	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)

10. Vyhýbá se vyslovení jasného názoru	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
11. Dává najevo zaujetí pro plnění skupinových cílů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
12. Problémy se zabývá až tehdy, kdy vážně ohrožují celý tým	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
13. Všem podřízeným poskytuje prostor vyjadřovat se k problémům	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
14. Vyžaduje dodržování stanovených postupů a pravidel	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
15. Dává podřízeným najevo pochopení	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
16. Podřízeným poskytuje zpětnou vazbu	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
17. Bere na sebe odpovědnost za výsledek skupiny	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
18. Chybí v situacích, kdy je jeho/její přítomnost potřeba	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
19. O budoucnosti týmu mluví optimisticky	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
20. Řeší jen problémy, které neodezní samy	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
21. Dává podřízeným možnost využít jejich schopností	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
22. Od podřízených požaduje průběžné informace o plnění úkolů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
23. Přistupuje ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
24. Když někdo naplní jeho/její očekávání, dává najevo svoji spokojenost	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
25. Dělá to, co říká	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
26. Vyhýbá se řešení problémů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
27. Dává najevo, že má práce týmu smysl	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
28. Problémy řeší, až když jsou vážné	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
29. Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
30. Kontroluje dodržování stanovených postupů a pravidel	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
31. Podřízených se ptá na jejich potřeby	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
32. Předem stanovuje odměny za splnění cílů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
33. Jasně a srozumitelně komunikuje	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
34. Motivuje své podřízené k práci pro podnik	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
35. Efektivně organizuje práci v rámci podniku	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
36. Dobře se přizpůsobuje změně podmínek	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
37. Spolupracuje s ostatními	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
38. Spravedlivě hodnotí práci lidí i týmů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
39. Má inovativní nápady	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
40. Dělá logicky správné závěry	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)



V části zjišťující závislost/nezávislost následovníků, jsme použili 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“.

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

Na měření spokojenosti následovníků v práci jsme použili 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“.

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

Pracovní výkon následovníků jsme se rozhodli měřit pomocí dotazníku *IWPQ (Individual Work Performance Questionnaire)* autorů L. Koopmans, C. Bernaards, V. Hildebrandt, A. J. van der Beek & H.C.W. de Vet (2012). Tento dotazník zahrnuje tři dimenze: výkon vztahující se k úkolu, výkon vztahující se ke kontextu a kontraproduktivní pracovní chování. Tento dotazník se skládá z 18 položek a zjišťuje data za období posledních třech měsíců. Každá položka je hodnocena na pětibodové škále „zřídka – vždycky“.

	zřídka	někdy	pravidelně	často	vždycky
1. Byl/byla jsem schopen/schopna naplánovat si práci tak, že jsem ji včas dokončil/dokončila					
2. Nezapomínal/Nezapomínala jsem na výsledek, kterého jsem potřeboval/potřebovala dosáhnout					
3. Byl/byla jsem si schopen/schopna stanovit priority					
4. Byl/byla jsem schopen/schopna vykonávat svou práci efektivně					
5. Zvládal/zvládala jsem si dobře rozvrhnout čas					
6. Z vlastní iniciativy jsem začal/začala pracovat na nových úkolech po dokončení těch starých					
7. Přijímal/přijímala jsem náročné úkoly, když se takové vyskytly					
8. Snažil/snažila jsem se získávat nejnovější informace týkající se mé práce					
9. Snažil/snažila jsem se rozvíjet dovednosti týkající se mé práce					
10. Nové problémy jsem řešil/řešila kreativně					
11. Přijímal/přijímala jsem úkoly a povinnosti navíc					
12. V práci jsem neustále vyhledával/vyhledávala nové výzvy					
13. Aktivně jsem se účastnil/účastnila porad a/nebo konzultací					
14. Stěžoval/stěžovala jsem si v práci na drobné pracovní problémy					
15. Problémy na pracovišti jsem zveličoval/zveličovala					
16. Soustředil/soustředila jsem se na negativní aspekty situace v práci, namísto pozitivních					
17. Mluvil/mluvila jsem s kolegy o negativních aspektech své práce					
18. Mluvil/mluvila jsem s lidmi mimo pracoviště o negativních aspektech své práce					

Závěr dotazníku tvoří položky zjišťující osobní údaje (pohlaví, věk, stupeň dosaženého vzdělání) a demografické charakteristiky (velikost obce, kde respondent bydlí).

Před samotným sběrem dat bude provedena pilotáž daného dotazníku, a to zejména proto, aby byla ověřena srozumitelnost formulace jednotlivých dotazů přeložených z anglického originálu do češtiny a také pro zjištění časového rámce, potřebného pro vyplnění dotazníku.

Dotazník bude administrován uložením na webových stránkách, na které respondenti obdrží odkaz s prosbou o vyplnění dotazníku. Tento způsob získání dat považujeme v rámci našeho výzkumu za nejvhodnější, neboť umožňuje získání poměrně velkého množství dat v krátkém časovém horizontu a to za cenu nízkých nákladů. Jsme si ovšem vědomi také jistých nevýhod této metody, které spočívají především ve zkreslenosti zkoumaného vzorku či v sociální žádoucnosti ze strany respondentů. Alternativu k uložení dotazníku na webových stránkách představuje rozesílání dotazníku e-mailem. Zde by ovšem hrozilo, že si jej velká část respondentů nepřečte, jelikož by pro ně odesílatel byl neznámým člověkem. Na metodu interview, nemáme v rámci našeho projektu dostatek možností ani času.

Ačkoliv se bude jednat o anonymní dotazník, u něhož není běžně vyžadován informovaný souhlas, přesto tento informovaný souhlas na závěr dotazníku uvedeme.

### **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. Na základě pilotáže jsme také změnili znění některých otázek – otázku číslo 4 jsme pozměnili z „Nerada jsem samostatná“ na „Samostatnost mi nevyhovuje“ a otázku číslo 5 z „Není pro mě náročné učinit rozhodnutí“ na „Učinit jakékoliv rozhodnutí je pro mě snadné“. Vyplnění dotazníků zabralo respondentům 15 – 20 minut. Žádné další nejasnosti se při vyplňování dotazníku respondenty nevyskytly, tudíž usuzujeme, že náš dotazník je nyní po drobných změnách připravený k provedení výzkumu.

## **4 ZKOUMANÝ SOUBOR**

Za účelem získání výzkumného vzorku jsme se rozhodli oslovit cca 210 potencionálních respondentů. Nicméně jsme si vědomi skutečnosti, že návratnost u této formy administrace dotazníku má svá úskalí spojená s redukcí konečného rozsahu vzorku.

Tito participanti jsou zaměstnanci dvou obchodních společností, jejichž vedení vykazuje známky transformačního leadershipu, což bylo jedním z kritérií pro jejich výběr. Obě firmy, z

nichž budou respondenti pocházet, jsou dynamickými společnostmi, které jsou na českém trhu již dlouhodobě etablovány. Obě také vykazují podobnou strukturu v rámci organizace jednotlivých oddělení a hierarchie zaměstnanců.

Všichni respondenti pracují v oblasti administrativy, a tudíž splňují i jeden ze základních požadavků, kterými jsou PC gramotnost a přístup k internetu. Tyto požadavky vyplývají z metody sběru dat, kterou jsme zvolili.

Kromě již výše uvedených proměnných se pokusíme ve zkoumaném souboru sledovat i vliv proměnných věk a vzdělání na výsledky získaných dat. Předpokládáme totiž, že i tyto demografické charakteristiky mohou být zajímavým ukazatelem ve vztahu k transformačnímu leadershipu.

## **5 METODA VÝBĚRU VZORKU**

Pro výběr vzorku jsme použili metodu příležitostného výběru v rámci výše popsaných firem. Tato metoda předpokládá, že jsou respondenti vybíráni libovolně, nebo že se jedná o dobrovolníky. Vzhledem k tomu, že jsme se na sběru dat nejdříve domluvili s vedením firem, které své zaměstnance o našem projektu informovalo, budou náš vzorek tvořit dobrovolníci z řad zaměstnanců těchto firem. Výběr zvolené metody se odvíjel od možností a podmínek, v nichž náš výzkumný projekt provádíme. Nicméně i přes tato omezení jsme se pokusili z firem, které přicházely v úvahu, vybrat skutečně pouze ty, jejichž vedení vykazuje známky transformačního leadershipu.

Bohužel tato metoda je spojena s mnoha nevýhodami a omezeními. Jednu z nejslabších stránek, kterou si uvědomujeme, je skutečnost, že při příležitostném výběru není zaručeno, že bude zkoumaný vzorek dostatečně reprezentativní.

Předpokládáme, 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 i tuto skutečnost vnímáme jako jistou nevýhodu námi zvoleného vzorku i metody sběru dat.

Z výše uvedených skutečností dále vyplývá, že výsledky, které získáme, nebudeme moci zobecnit.

Domníváme se, že nejvhodnější metodou pro obdobný typ výzkumu by byl kvótní výběr, který by zaručoval výběr konkrétních kvótových kritérií relevantních ke sledovaným proměnným (např. vzdělání, profese, výše příjmu).

## **5 NÁVRH STATISTICKÝCH ANALÝZ**

Data získaná prostřednictvím dotazníku jsme se rozhodli analyzovat pomocí programu SPSS 15.0. Nejprve si definujeme matici dat a posléze do ní přepíšeme údaje získané z dotazníků. Před samotnou analýzou data vyčistíme a zjistíme všechny odlehle hodnoty, které by mohly získané výsledky zkreslovat.

Prvním krokem samotné analýzy dat bude deskripce struktury souboru. Pokusíme se o exploraci dat pomocí grafů. Abychom znali rozložení našich dat, bude vhodné zobrazit si sloupcové grafy, boxploty a histogramy. Následně provedeme exploraci pomocí popisu rozložení proměnných v tabulce četností, jejich aritmetických průměrů, mediánů a kvartilů. Dále budeme potřebovat zjistit směrodatné odchylky, variační koeficient a variační rozpětí, abychom znali míru homogenity našeho souboru.

Abychom znali rozložení našich dat, bude vhodné u jednotlivých proměnných zjistit šikmost a špičatost. Jako poslední krok ke zjištění normality dat použijeme Kolmogorov-Smirnovův test, který jsme zvolili vzhledem k velikosti našeho vzorku, neboť se jedná o neparametrickou metodu, která není tak náročná na rozsah vzorku. Všechny výše uvedené kroky nám zjistí, zda jsou naše data normálně rozložená. Což je předpoklad pro další postupy statistické analýzy.

Dalším krokem bude vícerozměrná analýza, v rámci níž vytvoříme kontingenční tabulky. Tímto způsobem budeme moci hledat vztahy mezi dvěma proměnnými. Následujícím postupem, který provedeme, bude test nezávislosti chí-kvadrát, pomocí něhož porovnáme empirické a očekávané četnosti. Zjistíme-li vztahy mezi jednotlivými proměnnými, pokusíme se o určení síly a směru těchto vztahů. Na základě výpočtu korelačních koeficientů pak můžeme pokračovat v další analýze a to konkrétně výpočtem lineární regrese.

Pro tuto metodu lineární regrese musí naše data splňovat podmínku normálního rozložení a musí být náhodně vybírána. Nejprve si zobrazíme scatter plot a zjistíme, zda lze data proložit přímkou. Posléze spočítáme parametry přímky. Následně na to otestujeme parametry, abychom zjistili, zda jsou statisticky významné. Toto testování provedeme pomocí t-testů na regresní koeficient a pomocí t-testů na korelační koeficient.

Jako další krok analýzy dat provedeme proceduru ANOVA, která zkoumá rozdíly středních hodnot znaků. Naše data musí opět splňovat předpoklad normálního rozložení a náhodnost výběru dat. V rámci této procedury budeme porovnávat všechny hodnoty a sledovat nejvýznamnější rozdíly mezi nimi. Bude-li  $p$  menší než námi stanovená hladina signifikance, zamítneme nulovou hypotézu. Bude-li naopak  $p$  větší než hladina signifikance, pak nulovou hypotézu podržíme.

Tímto postupem tedy zjistíme, které soubory se liší a které nikoliv. Posléze si vypočítáme determinační koeficient Eta, abychom zjistili, jak silná je rozdílnost námi sledovaných souborů.

Posléze se pokusíme zakomponovat do naší analýzy také moderaci u proměnné závislost/nezávislost. Pro moderaci platí stejné předpoklady jako pro regresní analýzu. Předpokládáme, že TL souvisí se spokojeností jen u lidí, kteří jsou nezávislí, proto vytvoříme moderací novou proměnnou pomocí - TL\*závislost – kterou posléze vložíme do regrese vedle hlavních efektů, a následně analyzujeme regresní koeficient.

Jako poslední krok naší analýzy si necháme zobrazit korelační matici, která nám spočítá sílu závislosti mezi jednotlivými znaky. Posléze otestujeme významnost této síly pomocí testů na významnost korelačních koeficientů.

Na závěr se pokusíme o interpretaci získaných výsledných hodnot.

## ZDROJE A 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, 45-68.
- ◆ 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]*.
- ◆ 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., 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                         | <input type="checkbox"/> Ano, rozhodně |
|                                                 | <input type="checkbox"/> Ano, trochu   |
|                                                 | <input type="checkbox"/> Ne, moc ne    |
|                                                 | <input type="checkbox"/> Ne, vůbec ne  |
| 2. Raději si své problémy řeším sám/sama        | <input type="checkbox"/> Ano, rozhodně |
|                                                 | <input type="checkbox"/> Ano, trochu   |
|                                                 | <input type="checkbox"/> Ne, moc ne    |
|                                                 | <input type="checkbox"/> Ne, vůbec ne  |
| 3. Mám tendence se podřizovat ostatním          | <input type="checkbox"/> Ano, rozhodně |
|                                                 | <input type="checkbox"/> Ano, trochu   |
|                                                 | <input type="checkbox"/> Ne, moc ne    |
|                                                 | <input type="checkbox"/> Ne, vůbec ne  |
| 4. Samostatnost mi nevyhovuje                   | <input type="checkbox"/> Ano, rozhodně |
|                                                 | <input type="checkbox"/> Ano, trochu   |
|                                                 | <input type="checkbox"/> Ne, moc ne    |
|                                                 | <input type="checkbox"/> Ne, vůbec ne  |
| 5. Učinit jakékoliv rozhodnutí je pro mě snadné | <input type="checkbox"/> Ano, rozhodně |
|                                                 | <input type="checkbox"/> Ano, trochu   |
|                                                 | <input type="checkbox"/> Ne, moc ne    |
|                                                 | <input type="checkbox"/> 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](mailto:tymdva@gmail.com).

Přejeme Vám hezký den!