VLIV TRANSFORMAČNÍHO LEADERA NA ZÁVISLÉ / NEZÁVISLÉ NÁSLEDOVNÍKY

PSY704 METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝZKUMU

Tým č. 1:

Sabina Morawitzová (368157@mail.muni.cz)
Jana Kaldová (430895@mail.muni.cz)
Silvie Špryňarová (69792@mail.muni.cz)
Barbora Ďásková (397699@mail.muni.cz)
Gabriela Plevačová (430720@mail.muni.cz)

Vyučující:
Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D.
Mgr. Stanislav Ježek, Ph.D.
doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D.

Datum odevzdání: 22. prosince 2015

Fakulta sociálních studií MU, 2015/2016

1. Teoretický úvod

1.1 Transformační leadership

Koncept transformačního leadershipu zavedl Burns (1978), dle kterého se jedná o proces vzájemné pomoci vůdců a následovníků k postupu na vyšší morální a motivační úroveň. Dinh a kol. (2014) přezkoumali 752 akademických článků na téma transformačního leadershipu v období 2000 – 2012 a dospěli k závěru, že transformační teorie je jednou z nejdominantnějších paradigmat současnosti.

Transformační vůdci ovlivňují své následovníky tím, že zvyšují jejich sebevědomí, vštěpují jim své vize a podporují je v naplňování potřeb a cílů, které přispívají k dlouhodobému prospěchu organizace (Bass, 1985). K ovlivňování následovníků využívá leader několik nástrojů, které bychom mohli rozdělit do čtyř dimenzí. Byly popsány jako idealizovaný vliv *(idealized influence)*/charismatické chování, inspirující motivace (*inspirational motivation*), intelektuální stimulace (*intelectuall stimulation*) a individuální pozornost *(individualized consideration)* (Bass & Avolio, 1995).

1.2 Intelektuální stimulace

Ve výzkumu jsme se věnovali jedné dimenzi transformačního leadershipu, která se nazývá intelektuální stimulace. Intelektuálně stimulující leader své následovníky podněcuje, aby činili své vlastní rozhodnutí, co je správné a co je špatné (Victor & Cullen, 1988). Vůdce mění staré vzorce a tradiční postupy, dává prostor pro vlastní nápady a vyzývá následovníky k proaktivitě, kreativitě a samostatnosti (Procházka, Vaculík & Smutný, 2013). Leader vede své následovníky k inovacím, ke kreativitě bez rizika trestu či osobního zesměšnění. Intelektuální stimulace leadera pohání následovníky ke sdílení znalostí v organizaci a generuje více inovativních nápadů a řešení ze strany následovníků (Ghasabeh, Reaiche & Soosay, 2015).

Dle studie Erkutlu (2008) v rychle měnících se podmínkách podnikání v hotelnictví působí efektivita transformačního leadera na zvýšení motivace a produktivity práce následovníků. Intelektuální stimulace je také silným motivačním faktorem pro pocity spokojenosti zaměstnanců (Cangrade, 2013).

Z indické průřezové studie (Anjali & Anand, 2015) na zaměstnancích v oboru IT plyne, že v přítomnosti intelektuálně stimulujících faktorů jsou zaměstnanci více spokojeni se svou prací a jejich závazek vůči pracovním úkolům je silnější. Intelektuální stimulace také úzce souvisí s rozhodnutím zaměstnance zůstat v organizaci, čím vyšší je intelektuální stimulace, tím vyšší má organizace šanci udržet si svá lidská aktiva.

Závazek vůči pracovním úkolům a organizaci jako takové souvisí s pracovní angažovaností (popsáno podrobněji v podkapitole 1.4), a proto jsme usoudili, že v souvislosti s touto zkoumanou proměnnou bude vhodný výběr dimenze intelektuální stimulace. Považovali jsme při svých úvahách intelektuální stimulaci za důležitý nástroj při výkonu duševní práce, proto nás zajímalo, za jakých podmínek je pro následovníky prospěšná.

Konkrétním přínosem výzkumu této dimenze v souvislosti s pracovní angažovaností může být také nalezení (prokázání) nových, dosud neznámých vztahů mezi intelektuální

stimulací a pracovní angažovaností, které mohou být užitečné v praxi (např. uplatnění v praktickém tréninku nových leaderů, v procesu zaučování nových pracovníků ve firmě) či mohou sloužit jako inspirace pro budoucí výzkumy v oblasti zkoumání vztahů mezi různými styly leadershipu a jeho vlivu na své následovníky.

1.3 Závislost následovníků

Většina výzkumů transformačního leadershipu se doposud zaměřovala především na osobnost leadera a jeho schopnosti, ale někteří autoři upozorňují na důležitost zkoumání samotných následovníků, jejich předpokladů a osobnostních rysů (Hollander & Offerman, cit. podle De Vries, 1997). Následovníci nejsou pouze pasivními jednotkami transformačního leadershipu, ale naopak aktivními tvůrci sehrávajícími zásadní roli.

Dosud není dostatečně prozkoumána oblast vlivu osobnostního nastavení následovníků na leadership. Podrobnější průzkum moderace intrapersonálních rysů následovníků může být přínosný pro pochopení toho, jak transformační leadership funguje. Zajímali jsme se konkrétně o moderační účinek závislosti následovníka na transformační leadership. Využití vidíme v tom, že leader může volit styl vedení podle typu osobnosti následovníka.

Pokud tendence závislosti přesáhne určitou míru, hovoříme o závislé osobnosti (*dependent personality*) (Leary, 1957). Houbová, Praško a Preiss (2004) vysledovali u závislého člověka sníženou sebedůvěru, vnitřní nejistotu a strach ze selhání. Podle Learyho (1957) potřebují závislí jedinci snižovat pocity úzkosti zbavením se odpovědnosti. Leary (1957) popisuje závislé jedince jako poslušné, hledající radu a pomoc u druhých, hůře se adaptující na změny.

Dle Millona a Davise (1996) mají závislé osobnosti tendenci spoléhat se na ostatní jedince a vidět je jako ty schopnější a silnější, a chtějí se jimi nechat vést. Jako zaměstnanci jsou loajální, nekonfliktní a pasivní. Jsou ochotní spolupracovat, ale obtížně přijímají zodpovědnost. Jsou méně iniciativní a často nerozhodní, potlačují svoji individualitu a mají tendenci vytvářet si citovou vazbu s vedoucí osobou pro vytvoření pocitu bezpečí (Millon, 2000).

Mnoho lidí zažije situaci, kdy potřebuje pomoci vyřešit nějaký problém a očekává, že jim někdo poradí a povede je (Lukas & Smolík, 2008). Projevy závislosti v běžné míře chápeme jako adaptační potřebu každého jedince. Domníváme se, že když následovník významně vykazuje rys závislosti, může se ve vyšší míře identifikovat s vůdcem a spoléhat na jeho vedení. Riziko přílišné osobní identifikace s vůdcem při aplikaci transformačního leadershipu zpracovali ve své studii Kark, Shamir a Chen (2003).

Předpokládali jsme, že rys závislosti následovníků se projeví při působení intelektuální stimulace jako oslabující činitel leadershipu, tzn., že bude snižovat pracovní angažovanost. Následovník s tendencemi k závislosti pak podle našeho názoru může mít potíže převzít zodpovědnost a iniciativu, a rozvíjet pracovní angažovanost. V této souvislosti jsme chtěli zkoumat, jestli vede intelektuální stimulace k oslabení pracovní angažovanosti závislých následovníků.

1.4 Pracovní angažovanost

Nejčastěji citována definice pracovní angažovanosti (*work engagement*), z které v našem výzkumu také vycházíme, je od autorů Schaufeli, Salanova, Gonzales-Rom a Bakker (2002). Ti ji charakterizují jako stav pozitivní pracovní motivace charakteristický energií, oddaností a pohroužením se do práce. Angažovanost následovníků je ovlivněna dimenzemi transformačního leadershipu, jako jsou charisma, vize, inspirace a rozvoj následovníkových dovedností (Yorges, Weiss & Strickland, 1999). Inspiraci tady chápeme jako dimenzi intelektuální stimulace.

Robinson (2004) pracovní angažovanost charakterizuje jako pozitivní přístup zaměstnance k hodnotám společnosti, pro kterou pracuje. Aby mohla pracovní angažovanost fungovat a plnit svou zásadní roli v rozvoji organizace jako celku, potažmo i samotných jednotlivců, musí existovat vzájemný vztah a komunikace mezi leaderem a podřízenými pracovníky. Vztah mezi leadershipem a engagementem tak považujeme za naprosto klíčový.

Angažovaného zaměstnance lze poznat podle jeho chování – dbá na svůj rozvoj, neodchází z firmy, když se jí nedaří, prokazuje se vysokou adaptibilitou a loajalitou vůči firmě (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009). Z průzkumu angažovanosti pracovníků v ČR (Institut interní komunikace, 2014) vyplývá, že jsou angažovaní pracovníci spokojeni s prací a vedoucí rolí svého nadřízeného, ztotožňují se s cíli a strategiemi firmy, vnímají firmu jako flexibilní a reakce schopnou na potřeby okolí. Míra angažovanosti zaměstnance závisí i na vlivu přímého nadřízeného. Angažovanost/neangažovanost zaměstnance může mít ekonomické dopady na firmu (fluktuace, nemocnost). Např. míra fluktuace je u neangažovaných pracovníků signifikantně vysoká. Pokračovat za rok v současném zaměstnání si přálo 79 % angažovaných, ale už jen 48 % neangažovaných (Institut interní komunikace, 2014).

Současné organizace vykazují nízkou míru pracovního zapojení; např. z průzkumu Gallupovy organizace (2013) provedeného ve 140 zemích plyne, že celková míra pracovní angažovanosti zaměstnanců napříč těmito zeměmi byla kolem 13% (pouze 13% pracovníků z celkových 100% bylo skutečně angažovaných).

Studie faktorů, které ovlivňují pracovní angažovanost, jsou pro zlepšování výkonnosti organizace velmi důležité (Blomme, Kodden & Beasley-Suffolk, 2015). Z výše zmíněného nám vyplývá, jak důležitá je angažovanost zaměstnanců pro dobré výsledky organizace. Proto jsme usoudily, že je potřebné zkoumat vlivy působící na pracovní angažovanost, a taktéž faktory ovlivňující vztah mezi pracovní angažovaností a leadershipem.

1.5. Hypotézy

Na základě výše uvedeného nás zajímala tato výzkumná otázka:

VO: Oslabuje závislost následovníka vztah mezi intelektuální stimulací leadera a pracovní angažovaností následovníků?

A z ní vyplývající hypotéza:

H: Závislost následovníka oslabuje vztah mezi intelektuální stimulací leadera a pracovní angažovaností následovníka.

U následovníků s tendencí k závislosti jsme předpokládali, že pokud jim leader nabízí možnosti kreativity, prostor pro osobní invenci a nápady, může to v nich vyvolávat pocity úzkosti a ohrožení. Myslíme si, že takový leader při užití intelektuální stimulace dostatečně nenaplňuje potřebu jistoty a bezpečí závislých následníků. Domníváme se, že výsledným efektem intelektuální stimulace je spíše stažení se následovníka do sebe a potažmo pokles míry angažovanosti ze strachu ze selhání.

Na základě dostupných výzkumů jsme zjistili potřebnost zkoumání moderujícího vlivu závislosti následovníka na vztah intelektuální stimulace leadera a pracovní angažovanosti následovníka. Dosud jsme neevidovali studii na tento konkrétní vztah. Využití výzkumu vidíme v objevení dalších souvislostí fungování leadershipu, a tím pádem v možnosti doplnění potřebných znalostí leadera pro efektivnější vedení následovníků, pro trénink nových leaderů a při stanovování osobnostních kritérií u výběru zaměstnanců. Přínos spatřujeme v oblasti vytvoření optimálních pracovních podmínek pro práci a profesní růst zaměstnanců, ve kterých by byly zohledněny jejich osobnostní charakteristiky (např. rys závislosti) a situační vlivy (např. styl vedení).

2. Metoda

2.1 Výzkumný postup

Pro účel našeho výzkumu jsme zvolili formu kvantitativního výzkumu. V našem modelu jsme sledovali vztah mezi nezávislou proměnnou na jedné straně, kterou je pro nás intelektuální stimulace leadera, a na straně druhé závislou proměnnou v podobě pracovní angažovanosti. Dále jsme předpokládali, že do vztahu bude jako moderátor zasahovat proměnná závislosti následovníků. Zjištěná míra moderace nám umožnila zodpovědět stanovenou výzkumnou otázku.

Hypotézu jsme testovali na datech získaných prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník jsme zvolili z důvodu, že experiment či přímé pozorování proměnných by byly pro výzkumný tým zejména časově a organizačně, ale také finančně velmi obtížně realizovatelné. Operacionalizace proměnných tedy proběhla v dotazníkové podobě, kdy lze měřit proměnné bez ovlivňování výzkumníkem, respondenti mají výhodu volby prostředí, kde dotazník vyplní, mají možnost se mu věnovat v čase pro ně výhodném a data je možné snadno kvantifikovat. Zjistili jsme existenci standardizovaných dotazníků měřící proměnné, které nás zajímají, a využili je pro náš výzkum.

Byli jsme si vědomi, že v případě využití dotazníkové metody by u jednotlivých otázek mohlo dojít k jejich různé interpretaci respondenty, čímž bychom snižovali interní validitu našeho výzkumu, což by v krajním případě mohlo vést v závěru až k nejednoznačné interpretaci výsledků (Pelikán, 2011). Proto jsme se rozhodli provést pilotáž za účelem ověření srozumitelnosti dotazníku, významu jednotlivých položek dotazníku a celého průběhu jeho administrace. Pilotáž jsme provedli dva týdny před zahájením samotného výzkumu. Zúčastnilo se jí pět respondentů – tři ženy a dva muži se středoškolským či vysokoškolským vzděláním. Všichni duševně pracují a mají přímého nadřízeného. Tyto osoby byly vybrány z blízkého okolí výzkumného týmu a jejich věkový průměr byl 36 let. Vyplnění dotazníku zabralo respondentům 12 – 15 minut, žádné nejasnosti během pilotáže nenastaly. Na základě pilotáže jsme pouze do úvodního představení dotazníku doplnili údaj

o předpokládané době potřebné pro vyplnění dotazníku. Takto upravený dotazník jsme použili ve výzkumu.

Celé šetření se uskutečnilo v prvních dvou týdnech měsíce prosince roku 2015. Vzhledem k tomu, že jsme se zabývali otázkou intelektuální stimulace, jednalo se z hlediska zaměření o následovníky duševně pracující. U těchto pracovníků jsme předpokládali, že bude v jejich profesi větší variabilita v působení intelektuální stimulace, a že tedy bude možné lépe sledovat vliv různé úrovně intelektuální stimulace na závislou proměnnou, nežli u pracovníků vykonávajících manuální práci. Domnívali jsme se, že dělnické profese, kde se většinou náplň práce skládá z přesně daných úkolů či postupů, které daný zaměstnanec plní, nedávají těmto lidem více prostoru pro vlastní kreativitu anebo iniciativu přicházet s vlastními nápady a řešeními. Intelektuální stimulace jako dimenze transformačního leadershipu by tedy dle našeho úsudku byla obtížně vyzkoumatelná.

Oslovili jsme respondenty, na které máme osobní kontakt nebo doporučení, a to z důvodu časových podmínek projektu. Vybraným osobám jsme prostřednictvím e-mailu zaslali odkaz na interaktivní dotazník na webových stránkách, který jsme vytvořili s pomocí on-line služby survs.com[1]. Nedílnou součástí byl také přiložený průvodní dopis, ve kterém jsme objasnili, proč daný výzkum děláme a co je našim cílem (jako účel výzkumu jsme uvedli pouze zájem o zkoumání tématiky vlivu stylu vedení zaměstnanců na jejich pracovní motivaci a spokojenost). Průvodní dopis je v příloze č. 1. Část respondentů z řad osob blízkých, které splňovaly podmínky našeho výzkumu, jsme oslovili také napřímo s prosbou o vyplnění papírové podoby dotazníku, který jsme následně zadali do internetové verze.

Respondenty jsme se snažili vybrat tak, aby neměli stejného vedoucího. Součástí emailu byla také prosba o případné doporučení a zaslání kontaktů na další potenciální respondenty do našeho výzkumu. Tím jsme chtěli zajistit naši kontrolu nad složením vzorku a zároveň zvýšit počet potenciálních respondentů.

Předpokládali jsme, že většina z našich respondentů pracuje na počítači a tento způsob vyplnění dotazníků jim bude více vyhovovat. U dotazníků byly uvedeny instrukce k jejich vyplnění (instrukce jsou součástí přílohy č. 2) a znovu uvedení účelu výzkumu. V textu jsme zdůraznili dobrovolnost a zaručili anonymitu účastníků výzkumu. Zároveň jsme vyplnění dotazníku považovali za nepsaný informovaný souhlas.

Každý výzkumník si vytvořil seznam respondentů, které oslovil úvodním dopisem v emailu, kde byl odkaz na interaktivní dotazník. Případně, pokud to bylo přání respondenta, zaslal v příloze emailu přímo formuláře dotazníku včetně průvodního dopisu. Po vytištění a vyplnění respondentem výzkumník pak v tomto případě osobně převzal papírovou formu dotazníku v zalepené obálce. Výzkumník u papírové podoby dotazníku pak data zadal do systému internetového dotazníku, aby bylo možné po ukončení sběru dat všechny informace elektronicky zpracovat do výstupu pro program SPSS.

2.2 Metoda sběru dat

Použitá dotazníková metoda se skládá ze čtyř částí: v první respondent vypovídal o jeho vedoucím v zaměstnání (1), dále pak o své pracovní angažovanosti (2) a pocitu vlastní ne/závislosti (3). Na konci uvedl demografické a pracovní údaje o své osobě (4).

[1] https://survs.com/survey/ic1fbk8mn7

První část dotazníku se týká intelektuální stimulace transformačního leadera, pro jejíž měření jsme převzali Dotazník přístupu k vedení lidí vytvořený autory Procházkou, Smutným a Vaculíkem (2012-2014). Dotazník obsahuje osm škál, z nichž čtyři odpovídají transformačnímu leadershipu (charismatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace, osobní přístup), tři složky odpovídají transakčnímu leadershipu (podmíněné odměňování, aktivní řízení podle výjimek, pasivní řízení podle výjimek) a jedna složka absenci leadershipu. Dotazník obsahuje celkem 32 tvrzení popisujících možné způsoby chování osoby ve vedoucí pozici, například: „*Dává najevo, že věří v úspěch týmu*“ nebo „*Ptá se podřízených na jejich nápady*“. Tvrzení respondenti hodnotili prostřednictvím Lickertovy sedmibodové škále od „nikdy“ po „vždy“. Při sběru dat jsme použili úplný dotazník, avšak pro náš výzkum byly stěžejní získaná data pouze ze škál u položek 5, 13, 21 a 29, které jsou z části transformačního leadershipu a odpovídají intelektuální stimulaci leadera. Skóry uvedených čtyř položek dané škály jsme sčítali. Ačkoliv se nejrozšířeněji pro měření transformačního vedení využívá Bassem (1997) vytvořený Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), našim potřebám lépe odpovídal výše popsaný Dotazník přístupu k vedení lidí. V daném dotazníku jsou škály v českém jazyce, přičemž u MLQ či jiného cizojazyčného dotazníku by faktorová struktura překladů neodpovídala faktorové struktuře originálu (Procházka & Vaculík, 2015). Dotazník přístupu k vedení lidí byl pro nás vhodnější také vzhledem k tomu, že byl vytvořen ve stejném kulturním prostředí, ve kterém proběhl náš výzkum. Dotazník prokazuje velmi dobrou reliabilitu. Vnitřní konzistence všech osmi škál je Cronbachovo $\alpha > 0{,}7$ (Procházka a kol., 2012-2014).

Druhá část dotazníku je zaměřena na měření pracovní angažovanosti následovníka. Jelikož ve výzkumu vycházíme ze Schaufeliho (2002) definice pracovního angažovanosti, využili jsme pro měření Utrechtskou škálu pracovní angažovanosti (*Utrecht work engagement scale*). Ta vychází právě z této definice a vytvořili ji autoři Schaufeli a Bakker (2003b). Použili jsme český překlad dané škály, kterou jsme nalezli na internetových stránkách daných autorů (Schaufeli & Bakker, 2003a). V dosavadním výzkumu pracovní angažovanosti je daná metoda nejčastěji používanou a citovanou. Sebeposuzovací škála se skládá ze tří subškál (energie, oddanost a pohroužení se do práce) a obsahuje celkem devět výroků, například: „*Ve své práci překypuji energií*“. Výroky jsou pak hodnoceny na škále „1 (Nikdy)“ až „7 (Vždy)“ včetně slovního popisu. Stejně jako u intelektuální stimulace jsme všechny položky této škály sčítali. Subškály dotazníku mají velmi dobrou vnitřní konzistence, která se pohybuje v rozmezí 0.85 - 0.92 Cronbachovo α. V této části dotazníku jsme také vložili pět otázek týkajících se konkrétní osoby nadřízeného daného respondenta.

Třetí část dotazníku se týká závislosti následovníka, kterou jsme měřili pomocí dotazníku The Dependent Personality Questionnaire (DPQ). Dotazník závislé osobnosti byl sestaven autory Tyrerem, Morganem a Cicchettim (2004) a přeložen do českého jazyka Cenkovou, Sedláčkovou a Žilinčíkovou (2014) s úpravou Procházky. Využití dotazníku bylo výhodné vzhledem k jeho stručnosti a také jeho dostatečné validitě (Tyrer & kol., 2004), překlad do češtiny však nebyl validizován. Pro náš výzkum byl vybrán z toho důvodu, že na závislost nahlížíme jako na osobnostní charakteristiku a nezaměřujeme se na její zkoumání z klinického pohledu (jako např. při měření pomocí MKN-10 Diagnostických kritérií pro závislou poruchu osobnosti). DPQ se skládá z osmi sebeposuzujících položek jako např. „*Mám tendenci se podřizovat ostatním*“, přičemž položky 1, 2, 5 a 6 jsou reverzní a kódují se obráceně. Položky jsou respondenty hodnoceny na škále od „1 (Vůbec ne)“ až „4 (Rozhodně ano)“. Proměnnou jsme počítali tak, že jsme po převrácení reverzních položek sečetli skóry všech položek dané škály.

Čtvrtá část dotazníku obsahuje sedm otázek na demografické a pracovní údaje o respondentovi. Dodatečně jsme do dotazníku doplnili celkem 19 otázek zaměřených na *pracovní spokojenost* (otázky č. 64-66) a *need for leadership* (otázky č. 33–49). Tyto položky nebudeme zahrnovat do analýzy. Pro zvýšení návratnosti dotazníků také bylo doplněno představení dotazníku a nás jako studentů zkoumajících způsoby vedení lidí v organizacích v České republice.

2.3 Vzorek, metoda, postup, analýza

Vzhledem ke stanovené výzkumné otázce a hypotéze jsme definovali dvě kritéria, na jejichž základě byli respondenti do vzorku vybíráni. Prvním kritériem pro nás byla existence přímého nadřízeného. Oslovovali jsme tak pracovníky, kteří jsou pod přímým každodenním vedením, v němž se podle nás efekt transformačního či jiného typu leadershipu projeví.

Druhým kritériem se pro nás stala doba, po kterou zaměstnanec ve firmě působí, respektive doba, po kterou působí pod vedením daného vedoucího. Tato skutečnost je rozhodující pro možné posouzení intelektuální stimulace a závislosti na pracovní angažovanost zaměstnance. Tuto dobu jsme si stanovili na minimálně šest měsíců. Každý pracovník prochází na počátku zaměstnání adaptačním procesem, v němž se seznamuje s novým prostředím a s plněním pracovních úkolů. Proces zahrnuje pracovní adaptaci (zvládání pracovních úkolů, dosažení žádoucího výkonu) a adaptaci sociální (včlenění pracovníka do kolektivu). Nikde není jasně řečeno, jak dlouhý tento proces má být, avšak doporučuje se tři až šest měsíců (Bucháčková, 2003).

V případě našeho výzkumu jsme zvolili design regresní analýzy se třemi prediktory. Podle Greena (1991) je při hladině statistické významnosti 0,05 a střední síle účinku potřebné mít minimální velikost vzorku N = 107 osob. Vycházeli jsme z toho, že u dílčí moderace je velikost vzorku potřebná pro testování signifikance celého modelu, tedy zda $R^2 > 0$.

Z důvodu předpokládané méně než poloviční návratnosti jsme se rozhodli oslovit celkem 360 respondentů. Dotazník nám vyplnilo 210 respondentů, což představuje návratnost ve výši 58,3%. Vyšší míru návratnosti přisuzujeme skutečnosti, že značnou část respondentů jsme znali osobně, popřípadě jsme měli kontakty a doporučení přes naše známé.

Po očištění dat, kdy jsme vyřadili respondenty, kteří nesplňovali kritérium šestiměsíčního působení pod současným vedoucím, popřípadě nevyplnili některé z otázek zásadních pro naši analýzu, a po vyřazení outlierů se nám relevantní vzorek snížil na 189 respondentů. Výzkumu se zúčastnilo přes 64% žen a 31% mužů ve věku od 22 do 69 let. Průměrný věk byl necelých 40 let se směrodatnou odchylkou necelých 10. Více než polovina respondentů má vysokoškolské vzdělání a téměř 40% respondentů má dokončené středoškolské vzdělání.

Nejvíce respondentů působí v organizaci více než 10 let, je to 29%. Více než 23% respondentů působí ve firmě v kategorii 5-10 let a téměř stejné množství v kategorii 2-5 let. Největší procento respondentů také uvedlo, že jejich organizace má od 51-100 pracovníků a to 28,6%. Další silněji zastoupené kategorie jsou 11-50 pracovníků ve výši 22,4% a 101-500 pracovníků, kde je 20,5% respondentů.

Z hlediska konkrétního odvětví bylo více než 26% respondentů, jejichž zaměstnavatel vykonává jiné činnosti, než jsme měli v rámci pěti kategorií uvedeno

(Výroba, Prodej, Státní správa, Vzdělávání, Neziskové organizace). Vzhledem k tomu, že jsme se snažili mít kontrolu nad složením vzorku, v této kategorií jiné se povětšinou nachází pracovníci z oblastí IT, architektura, či bankovnictví. Druhé nejvyšší zastoupení mezi zaměstnavateli měl prodej 23,8%. Na třetím místě státní správa 18,6 %.

Získaná data o nadřízeném pracovníkovi vypovídají, že ve zkoumaném vzorku bylo 61,4% liniových a 33,8% vrcholových manažerů. Celkem je 30,5 % posuzovaných nadřízených žen a 65,2 % mužů. Průměrně má nadřízený 17 podřízených, nejméně jednoho a nejvíce 171 podřízených. Věk nadřízeného se pohybuje téměř shodně (přes 34%) ve dvou kategoriích mezi 31 - 40 a 41-50 lety. Ve třetí nejobsazenější kategorii s četností 20% se věk nadřízeného pohybuje mezi 51-60 lety. Nejvíce respondentů (přes 31%) vede nadřízený více než 5 let. Podrobnější popisné charakteristiky jsou uvedeny v příloze č. 5.

Pro výběr našeho výzkumného vzorku jsme se rozhodli použít metodu příležitostného výběru provedeného nahodile. Využili jsme dostupných kontaktů z našeho okolí na duševně pracující zaměstnance. Z důvodu časové úspory (s ohledem na časový limit výzkumu) jsme zvolili tento způsob sběru dat, u kterého jsme předpokládali rychlejší a vyšší návratnost vyplněných dotazníků. Vybírali jsme jedince, u kterých jsme věděli, že nesdílejí stejného nadřízeného z důvodu splnění podmínek pro regresní analýzu, kterou je nezávislost pozorování. U takto provedeného výběru jsme předpokládali, že vzorek bude odpovídat námi stanovenému cíli výzkumu s ohledem na limity časové, finanční a organizační. Následně jsme se pokusili získané výsledky interpretovat a se snahou zobecnit je na danou populaci duševně pracujících zaměstnanců.

3) Výsledky

Po získání všech potřebných dat jsme je exportovali z elektronického dotazníku a zpracovali pomocí statistického programu SPSS Statistics 20. K ověření námi stanovených hypotéz jsme použili metodu mnohonásobné lineární regrese. V našem modelu byly nejprve užity proměnné intelektuální stimulace leadera a závislost následovníka k predikci závislé proměnné angažovanosti. Následně byla do modelu přidána interakce mezi intelektuální stimulací a závislostí. Cílem naší práce bylo otestovat, zda závislost moderuje vztah mezi intelektuální stimulací a angažovaností. Potvrzením naší hypotézy by byla signifikantní interakce mezi intelektuální stimulací a závislostí v regresní analýze.

Prvním krokem analýzy bylo testování předpokladů normality u třech proměnných (1. intelektuální stimulace, 2. pracovní angažovanost, 3. závislost) pomocí Kolmogorov-Smirnova testu normality, výstupem je tabulka 1. Normalita byla ověřena po vyčištění dat dle otázky č. 52 (kritérium pro zařazení respondenta do výzkumu), po nahrazení chybějících hodnot u položek našich tří proměnných průměrnou odpovědí na danou položku, a po očištění dat od odlehlých hodnot.

TABULKA 1
Normalita - rozložení každé proměnné

	Signifikance testu rozložení normality Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Testovací kritérium	Stupně volnosti	Signifikance

Intelektuální_stimulace	,078	189	,007
Pracovní_angažovanost	,043	189	,200*
Závislost	,103	189	,000

*. Jedná se o spodní hranici signifikance.

a. Korekce signifikance dle Lillieforse.

Z tabulky plyne, že proměnné intelektuální stimulace a závislost nejsou normálně rozložené. Důvodem nenormálního rozložení dat, je s největší pravděpodobností malý rozsah dat. Rozložení dat jsme porovnali s Gaussovou křivkou normálního rozložení, kde lze výsledek testu vidět. Pro regresní analýzu je nutné, aby normální rozložení splňovala rezidua. Rezidua tuto podmínku splňují; jejich rozložení jsme opět ověřili Kolmogorov-Smirnovovým testem.

Pracovní angažovanost podmínku normality dat splňuje. Předpoklad normality pro regresní analýzu postavíme tedy na ověření normality pomocí reziduí (viz tabulka 3 níže v textu). Histogramy jsme umístili do přílohy číslo 3.

Následující tabulka 2 obsahuje deskriptivní statistiku třech proměnných (1. intelektuální stimulace, 2. pracovní angažovanost, 3. závislost). Všechny subškály vykazují mírné zešikmení a špičatost. Jejich rozložení je o něco plošší než normální rozložení.

TABULKA 2

Deskriptivní statistika proměnných vstupujících do korelační a regresní analýzy

			Statistika	Standardní chyba
Intelektuální_stimulace	Průměr		19,4628	,41061
	95% Interval spolehlivosti pro průměr	Horní mez	18,6527	
		Dolní mez	20,2728	
	5% Upravený průměr		19,7017	
	Medián		20,0000	
	Rozptyl		31,866	
	Směrodatná odchylka (chyba)		5,64502	
	Minimum		4,00	
	Maximum		28,00	
	Rozpětí		24,00	
	Interkvartilové rozpětí		8,00	
	Šikmost		-,483	,177
	Špičatost		-,316	,352
Pracovní_angažovanost	Průměr		40,8481	,61523
	95% Interval spolehlivosti pro průměr	Horní mez	39,6345	
		Dolní mez	42,0617	
	5% Upravený průměr		40,8248	
	Medián		41,0000	
	Rozptyl		71,538	

	Směrodatná odchylka (chyba)		8,45802	
	Minimum		23,00	
	Maximum		63,00	
	Rozpětí		40,00	
	Interkvartilové rozpětí		11,50	
	Šikmost		,019	,177
	Špičatost		-,165	,352
Závislost	Průměr		12,4559	,19246
	95% Interval spolehlivosti pro průměr	Horní mez	12,0762	
		Dolní mez	12,8355	
	5% Upravený průměr		12,4627	
	Medián		12,0000	
	Rozptyl		7,000	
	Směrodatná odchylka (chyba)		2,64583	
	Minimum		7,00	
	Maximum		18,00	
	Rozpětí		11,00	
	Interkvartilové rozpětí		3,00	
	Šikmost		,003	,177
	Špičatost		-,458	,352

Průměrné skóre intelektuální stimulace je 19,5 se směrodatnou odchylkou 5,6. To znamená, že většina hodnot se odchyluje od průměru o 5,6 bodů. Medián (střední hodnota) skóre je 20. Skóre intelektuální stimulace se pohybuje od 4 do 28 bodů.

Průměrné skóre pracovní angažovanosti je 40,8 se směrodatnou odchylkou 8,5. Většina hodnot se odchyluje od průměru o 8,5 bodů. Medián (střední hodnota) skóre je 41. Skóre pracovní angažovanosti se pohybuje od 23 do 63 bodů.

Průměrné skóre závislosti je 12,5 se směrodatnou odchylkou 2,6. Většina hodnot se odchyluje od průměru o 2,6 bodů. Medián (střední hodnota) skóre je 12. Skóre intelektuální stimulace se pohybuje od 7 do 18 bodů.

TABULKA 3

Normalita reziduí

	Kolmogorov-Smirnovův test[a]		
	Testovací kritérium	Stupně volnosti	Signifikance
Nestandardizovaná rezidua	,048	189	,200*

*. Spodní hranice signifikance.

a. Korekce testu dle Lillieforse.

Na základě p-hodnoty testu normality (p=0,2) můžeme rezidua považovat za normálně rozdělená. P-hodnota testu je vyšší než zvolená hladina významnosti 0,05. Data tedy splňují předpoklad normality reziduí pro regresní analýzu.

Dále jsme ověřovali další předpoklad pro použití regresní analýzy, a tím je homoskedasticita vztahů mezi proměnnými. Výsledky (viz tabulka 4) nám ukázaly, že rozptyly nejsou homogenní. P-hodnota testu porovnávající rozptyly byla menší než zvolená hladina významnosti. Nulovou hypotézu o homoskedasticitě jsme tedy zamítli. Data byla před testem standardizována, aby byly proměnné porovnatelné.

TABULKA 4

Test homogenity vztahů mezi proměnnými

Levenova Statistika	df1 stupeň volnosti	df2 stupeň volnosti	Signifikance
76,589	2	564	,000

Následovalo testování a vyřazení outlierů (odlehlé hodnoty), kritériem se stala transformace hodnot na z-skóry a vyřazení těch, které nesplnily podmínku (tedy přesahovaly na obou stranách hranicí 3 z-skórů). Po vynechání čtyř případů se v datech nevyskytují odlehlé hodnoty. To nejlépe vidíme na krabicových grafech (boxplots) v příloze č. 4.

Posledním krokem před samotnou analýzou dat bylo zjištění vnitřní reliability pomocí Cronbachovy alfy u otázek na závislost následovníka (otázky č. 67-74), jelikož tato informace nebyla ověřena autory této části dotazníku (Tyrer & kol., 2004). Nejdříve jsme museli přeskórovat reverzní otázky č. 67, 68, 71 a 72. Po přeskórování a otestování Cronbachovou alfou jsme došli k závěru, že nejvyšší spolehlivosti docílíme vynecháním otázek č. 70 a č. 73. Proměnnou závislost tedy tvoří otázky č. 67, 68, 69, 71, 72, 74. Cronbachova alfa nám v tomto případě vyšla 0,779 (tabulka 5).

TABULKA 5

Test reliability pomocí Cronbachovy Alfy

Cronbachova Alpha	N – počet položek
,779	6

Jednotlivé otázky, vstupující do Cronbachovy Alfy

	Škála průměru, když danou položku vymažeme	Škála rozptylu, když danou položku vymažeme	Opravené položky	Cronbachova alfa, když danou položku vymažeme
Q67_inv	10,4949	5,398	,576	,733
Q68_inv	10,7020	5,885	,438	,766
Q71_inv	10,3182	5,446	,550	,740
Q72_inv	10,2576	5,218	,627	,720
Q69_1	10,2677	5,446	,576	,733
Q74_1	10,2323	5,804	,397	,778

K deskriptivní statistice ohledně proměnných jsme použili očištěná data (viz tabulka 6). Tato data byla využita v procesu samotné analýzy.

TABULKA 6

Deskriptivní statistika proměnných

		Intelektuální_stimulace	Pracovní_angažovanost	Závislost
N	Validní	189	189	189
	Chybějící	0	0	0
Průměr		19,4628	40,8481	12,4559
Standardní odchylka		5,64502	8,45802	2,64583
Rozptyl		31,866	71,538	7,000
Rozpětí		24,00	40,00	11,00
Minimum		4,00	23,00	7,00
Maximum		28,00	63,00	18,00

V dalším kroku jsme provedli Spearmanovu korelaci (viz tabulka 7).

TABULKA 7

Spearmanova korelace proměnných

			Intelektuální_stimulace	Pracovní_angažovanost	Závislost
Spearmanovo rho	Intelektuální_stimulace	Korelační koeficient	1,000	**,280****	**-,148***
		Sig. (2-tailed) - oboustranná	.	**,000**	**,042**
		N	189	**189**	**189**
	Pracovní_angažovanost	Korelační koeficient	,280**	1,000	**-,361****
		Sig. (2-tailed) - oboustranná	,000	.	**,000**
		N	189	189	**189**
	Závislost	Korelační koeficient	-,148*	-,361**	1,000
		Sig. (2-tailed) - oboustranná	,042	,000	.
		N	189	189	189

. Korelace je signifikantní na hladině alfa 0,01 (oboustranně)

*. Korelace je signifikantní na hladině alfa 0,05 (oboustranně)

V případě použití Spearmanových korelací jsme zjistili, že významné korelace existují mezi všemi třemi proměnnými. Podle Spearmana korelují všechny tři proměnné navzájem. Intelektuální stimulace koreluje s pracovní angažovaností přímo (0,280) a se

závislostí nepřímo (-0,148). Tedy čím vyšší je intelektuální stimulace, tím roste pracovní angažovanost a klesá závislost. Dále spolu korelují závislost a pracovní angažovanost nepřímo (-0,361). To znamená, že se zvyšující se závislostí pracovní angažovanost klesá.

Lineární regrese

Závislou proměnnou byla pracovní angažovanost, nezávislými proměnnými intelektuální stimulace a závislost následovníků.

Z hypotézy vyplývalo toto: Když bude interakce signifikantní, koeficient interakce bude záporný. Zaměřili jsme se na prediktory intelektuální stimulace a závislost (tabulka 8), spočítali jsme ANOVU (tabulka 9) a kolinearitu (tabulka 10).

TABULKA 8

Prediktory intelektuální stimulace a závislost

Model	R Korelace	**R^2 Index determinace**	Upravený index determinace	Standarní chyba odhadu
1	,428[a]	**,183**	,174	7,68712

a. Prediktory: (Constant), Závislost, Intelektuální_stimulace

TABULKA 9

ANOVA[a]

Model		Suma čtverců	df	Průměr čtverců	F- test	signifikace
1	Regrese	2458,081	2	1229,041	20,799	**,000[b]**
	Residuum	10991,070	186	59,092		
	Celkem	13449,151	188			

a. Závislá proměnná: Pracovní_angažovanost

b. Prediktory: (Constant), Závislost, Intelektuální_stimulace

P-hodnota modelu sice značí, že je model statisticky významný, ale model vysvětluje pouze 18,3 % variability závislé proměnné. Dle p-hodnot nelze potvrdit vliv interakce intelektuální stimulace a závislosti na pracovní angažovanost. Avšak korelace mezi pracovní angažovaností a dvěma nezávislými proměnnými (intelektuální stimulace a závislost) se ukázaly být významné (v tabulce 7).

TABULKA 10

Kolinearita

Model		Nestandardizované koeficienty		Standardizované koeficienty	t	Signifikance	Kolinearita	
		B	Std. chyba	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	45,207	3,565		12,683	,000		
	Intelektuální_stimulace	,394	,100	**,263**	3,926	**,000**	,980	1,020

Závislost	-,965	,214	**-,302**	-4,510	**,000**	,980	1,020

Na základě p-hodnoty celkového F-testu modelu (=0) můžeme říci, že lineární model je statisticky významný.

Na základě p-hodnot dílčích t-testů koeficientů regresní rovnice (=0) potvrzujeme, že všechny regresní koeficienty jsou statisticky významné a intelektuální stimulace i závislost mají na pracovní angažovanost vliv. Jak velký určují hodnoty regresních koeficientů. Intelektuální stimulace pracovní angažovanost zvyšuje, naopak závislost ji snižuje. Dle statistik kolinearity mezi nezávislými proměnnými kolinearita neexistuje.

Po přidání interakce:
Interakce je součin Intelektuální stimulace * Závislost, také za účelem zjištění velikosti účinku moderačního vlivu.

TABULKA 11
Sumační model

Model	R korelace	**R^2 Index determinace**	Upravený index determinace	Standarní chyba odhadu
1	,428	,183	,170	7,70758

TABULKA 12
Sumační model

Model	R korelace	R^2 Index determinace	Upravený index determinace	Standarní chyba odhadu	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,428	,183	,170	7,70758	**,183**	13,797	3	185	,000

P-hodnota modelu sice značí, že je model statisticky významný, ale model vysvětluje pouze 18,3 % variability závislé proměnné.

Na základě indexu determinace není navrhnutý model pro popis závislé proměnné pracovní angažovanost příliš vhodný. Což můžeme pozorovat i v tabulce testů signifikance regresních koeficientů, které nevyšly významné. Můžeme tedy říci, že když do modelu přidáme interakci závislosti a intelektuální stimulace, stane se model nespolehlivým.

TABULKA 13
Koeficienty[a]

Modely		Nestandardizované koeficienty		Standardizované koeficienty	t	Signifikance
		B	Standardní chyba	Beta		
1	(Constant)	46,320	10,214		4,535	,000

	Intelektuální_stimulace	,339	,485	,226	,698	,486
	Závislost	-1,053	,785	-,329	-1,341	,181
	IsxZávislost	,004	,038	**,043**	,116	**,908**

a. Závislá proměnná: Pracovní_angažovanost

Na základě korelace mezi pracovní angažovaností a dvěma nezávislými proměnnými intelektuální stimulace a závislost, se ukazuje významný vztah. Model vlivu intelektuální stimulace na závislost a obzvláště na pracovní angažovanost vyšel významný. Stejně tak korelace, která ukázala, že čím vyšší je intelektuální stimulace, tím více roste pracovní angažovanost a klesá závislost. A se zvyšující se závislostí pracovní angažovanost klesá.

Na základě moderační analýzy se nepotvrdil signifikantní moderační efekt intelektuální stimulace na závislost. Hypotézu se nám nepodařilo potvrdit. Nemůžeme tedy obecně říci, že závislost následovníka vztah mezi intelektuální stimulací leadera a pracovní angažovaností následovníků oslabuje. Jedním z důvodů může být malý rozsah dat.

4) Diskuze

Cílem našeho výzkumu bylo ověření proměnné závislosti jako možného moderačního efektu na vztah mezi intelektuální stimulací (jedna z dimenzí transformačního leadershipu) ze strany leadera a pracovní angažovaností jeho následovníků. Na vztah mezi intelektuální stimulací a pracovní angažovaností jsme se zaměřili proto, že jsme doufali v možné nalezení nových, neznámých vztahů, vystupujících mezi těmito dvěma proměnnými. Pozitivní výstupy z těchto vztahů by mohly přinést užitek pro praxi (např. v uplatnění v praktickém tréninku nových leaderů, v procesu zaučování nových pracovníků ve firmě) či posloužit jako inspirace pro budoucí výzkum v oblasti zkoumání širších souvislostí mezi závislostí následovníků, stylem vedení a pracovní angažovaností následovníků. Vedení je interaktivní proces, kdy výzkum zaměřený na následovníky leadera může pomoci osvětlit lepší chápání role následovníků v tomto procesu.

Naši hypotézu: „*Závislost následovníka oslabuje vztah mezi intelektuální stimulací leadera a pracovní angažovaností následovníka*“ se nám nepodařilo prokázat. Nemůžeme tedy obecně říci, že závislost následovníka vztah mezi intelektuální stimulací leadera a pracovní angažovaností následovníků oslabuje. Jedním z důvodů, proč se nám nepodařilo naši hypotézu přijmout, může být malý rozsah dat. Navrhujeme rozšířit budoucí výzkum na větší vzorek respondentů. Dalším důvodem může být také skutečnost, že závislost se jako moderátor chová jinak u vztahů intelektuální stimulace a pracovní angažovanosti, a jinak se bude chovat např. u vztahů jiných dimenzí stylu vedení a pracovní angažovanosti.

Avšak z výsledků našeho výzkumu vyplývá, že existují významné korelace mezi všemi třemi proměnnými navzájem. Domníváme se, že náš výzkum dimenze intelektuální stimulace jako jednoho z nástrojů ovlivňování následovníků leaderem (Bass & Avolio, 1995) poukazuje na důležitost tohoto stylu vedení, které bychom rádi viděli replikované v dalších výzkumech. Mohlo by to umožnit rozpracovat více do hloubky nové a dosud neznámé vztahy, které mohou vznikat mezi leaderem a jeho následovníky v závislosti na

tomto stylu vedení. Také by bylo zajímavé zkoumat, jak se tyto vztahy vyvíjejí v průběhu času. Poznatky z více studií by se potom daly komplexně využít v praxi (např. trénink nových leaderů či v adaptačním procesu zaučování nových zaměstnanců ve firmě).

Náš vzorek byl složen z duševně pracujících z různých oborů, a prokázalo se, že intelektuální stimulace i závislost ovlivňují pracovní angažovanost. Pracovní angažovanost klesala se současně rostoucí závislostí následovníků. Tento pokles si vysvětlujeme tak, že část respondentů z našeho výzkumu mohla vykonávat monotónní administrativní zaměstnání. V takovém zaměstnání po čase hrozí riziko, že se následovníci začínají až příliš spoléhat na své vedení, a dalo by se říci, že se jim nechce uvažovat v intencích, které by plně rozvíjely fungování pracovní angažovanosti ve smyslu pozitivní síly dbající na rozvoj firmy. Roli v tom také mohl sehrát nedostatek komunikace mezi leaderem a jeho následovníky, o jejímž významu se zmiňuje Robinson (2004) nebo také jiný styl vedení mající vliv na angažovanost/neangažovanost následovníka (Institut interní komunikace, 2014), který jsme ovšem nemohli na základě našeho výzkumu zachytit ani rozpoznat. Navrhujeme tedy komparaci moderátoru závislosti s více styly vedení navzájem.

Jako pozitivní stránku našeho výzkumu vnímáme skutečnost, že se výzkum uskutečnil v reálném čase a prostředí v období dvou týdnů, což je velmi krátký čas na sběr a analýzu dat. Přesto se nám podařilo získat reprezentativní vzorek 210 respondentů. Stejně tak i návratnost dotazníků překročila 58% hranici, což zvyšuje externí validitu výzkumu. Další klad spatřujeme také v provedené pilotáži, kdy jsme se hned na úvod snažili předejít možné nesrozumitelnosti otázek v dotaznících či odlišnosti interpretace používaných pojmů a dalších údajů.

Z hlediska interní validity si uvědomujeme několik možných limitů. Jedním z nich mohla být ať vědomá či nevědomá snaha respondentů dělat se lepšími, než ve skutečnosti jsou. A to především u škály hodnotící jejich pracovní angažovanost. Předcházet tomuto jevu jsme se snažili již v průvodním dopise, kde jsme respondenty informovali o skutečnosti, že dotazník nemá žádné správné či špatné odpovědi a požádali jsme je o co nejupřímnější odpovědi. Stejně tak byli opakovaně ubezpečeni, že výzkum je zcela anonymní. Anonymitu a tím i interní validitu zvyšovala také skutečnost, že odkaz na internetový dotazník byl cíleně rozeslán přímo na vytipované respondenty. Byl tak eliminován také vliv samotného výzkumníka. Dalším souvisejícím faktorem, který mohl mít na odpovědi respondentů vliv, je to, že dané hodnocení mohlo být zatíženo osobními sympatiemi či předsudky, oblíbeností nebo podobností s osobou vedoucího.

Dále mohly mít na výsledky výzkumu vliv individuální faktory respondentů, které nám vstupují jako intervenující proměnné. Mezi ně může patřit například špatná nálada, zdravotní stav, popřípadě nedostatek času na vyplnění dotazníku plynoucí i z období, ve kterém byl výzkum prováděn. Velké procento našich respondentů bylo z firem zabývajících se prodejem a konec roku pro ně znamená vždy velkou zátěž doprovázenou stresem. Některé z těchto proměnných jsme nebyli schopné eliminovat a uvědomujeme si je jako limity našeho výzkumu. Pokusili jsme se omezit alespoň vliv nedostatku času na vyplnění dotazníku tím, že respondenti byli na časovou náročnost a předpokládanou nutnou časovou dotaci upozorněni už v průvodním dopise, a zároveň bylo možné dotazník vyplnit kdykoliv v době, kdy byl dotazník zpřístupněn.

Externí validitu jsme se snažili zajistit vložením tří otázek pro respondenty v úvodu dotazníku (v příloze č. 2). Dané otázky měly zamezit tomu, aby dotazník vyplňovali respondenti, kteří nesplňovali námi stanovená kritéria, a náš vzorek tak odpovídal tomu, co

jsme chtěli testovat. Kladně vnímáme skutečnost, že se nám během realizace výzkumu podařilo získat reprezentativní vzorek, který po očištění dat tvořil 189 respondentů, a téměř dvojnásobně překročil námi minimálně požadovaný počet 107 respondentů (Green, 1991). Ve výzkumu jsme se zaměřili na duševně pracující zaměstnance, přičemž struktura vzorku zahrnuje široké spektrum konkrétních odvětví a činností. Z hlediska vzdělání se jedná především o středoškolsky a vysokoškolsky vzdělané osoby. Pokud jde o délku pracovního poměru, pak většina respondentů spadala do tří kategorií – 2 až 5 let, 5 až 10 let a více než 10 let. Stejně tak z hlediska velikosti firmy se nám podařilo poměrně rovnoměrně získat respondenty z malých až velkých podniků (11-50 zaměstnanců, 51-100 zaměstnanců a 101-500 zaměstnanců). Podařilo se nám tak získat poměrně homogenní vzorek. Vzhledem k tomu, že intelektuální stimulace je považována za důležitý nástroj při výkonu především duševní práce, kde je dán větší prostor pro osobní invenci a nápady, výsledky bychom tak mohli zobecnit na duševně pracující zaměstnance ve státním i soukromém sektoru.

Bylo by podle nás zajímavé provést průzkum, v němž bychom zahrnuli širší škálu otázek týkajících se intelektuální stimulace. V našem výzkumu jsme využili Dotazník přístupu k vedení lidí vytvořený autory Procházkou, Smutným a Vaculíkem (2012-2014), který obsahuje osm škál, z nichž čtyři odpovídají transformačnímu leadershipu (charismatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace, osobní přístup). Pro náš výzkum byla rozhodující škála pro intelektuální stimulaci, která obsahovala čtyři otázky, což v kontextu výsledků bylo zřejmě limitujícím faktorem. Tuto skutečnost jsme také označili za nejpravděpodobnější důvod nesplnění podmínky normality dat u této proměnné. Bylo by tedy zajímavé výzkum provést s odlišným dotazníkem, v němž by byla škála pro intelektuální stimulaci bohatší a dala tak možnost zjistit pestřejší výsledky. Souhlasíme také s tvrzením Procházky a Vaculíka (2015), že v případě zkoumání komponenty transformačního vedení je třeba hlubší průzkum fungování mechanismů v souvislosti s moderátory, v našem projektu zkoumanou závislostí následovníka. K vysvětlení fungování vzájemných vztahů a k vyjádření ke kauzalitě by mohly pomoci metody experimentu, pozorování a také kombinované přístupy, které propojují kvantitativní a kvalitativní přístup.

Současně vnímáme potřebu dalšího a hlubšího zkoumání vlivů a případně také možných negativních dopadů intelektuální stimulace u následovníků s osobnostním rysem závislosti. Přestože se nám nepodařilo obecně říci, že závislost následovníka vztah mezi intelektuální stimulací leadera a pracovní angažovaností následovníků oslabuje, z výsledků našeho výzkumu vyplývá, že existují významné korelace mezi všemi třemi proměnnými navzájem. Proto dle našeho názoru lze očekávat u závislých následovníků pocit ztráty bezpečí na pracovišti a nejistotu ve vztahu s leadery. Ze vzniklého stresu mohou pramenit změny psychického stavu (neklid, nervozita, nepozornost, únava, úzkost a strach z nových úkolů). S možným psychickým diskomfortem až vyčerpáním pak mohou souviset zdravotní potíže, jako je snížení imunity, únavový syndrom, atd. Tyto faktory se pak na pracovní výkonnost jedince můžou projevovat významnou měrou a snižovat tak efektivitu organizace jako celku.

Zdroje:

- Anjali, K. T., & Anand, D. (2015). Intellectual Stimulation and Job Commitment: A Study of IT Professionals. *IUP Journal Of Organizational Behavior*, *14*(2), 28-41.

- Bass, B. M. (1997). Does the transactionaltransformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.

- Blomme, R. J., Kodden, B. & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization*, 21, 125–144.

- Bucháčková, P. (2003). *Personální management.* Pardubice: Univerzita Pardubice.

- Burns, J. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Cangrade Blog (2013). *What Really Drives Employees' Happiness?* Staženo z: www.cangrade.com/blog/2013/09/13/motivators-really-drive-employees-happiness/

- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly,* 25 (1), 36-62.

- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708–726.

- Gallup. (2013*). State of the Global Workplace*. Staženo z: https://nicolascordier.files.wordpress.com/2014/04/gallup-worldwide-report-on-engagement-2013.pdf

- Ghasabeh, M. S., Reaiche, C., & Soosay, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *Journal Of Developing Areas*, *49*(6), 459-467.

- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate behavioral research*, *26*(3), 499-510.

- Hendl, J. (2006). *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. 2. vyd. Praha: Portál.

- Houbová, P., Praško, J. & Presiss, M. (2004). Závislá porucha osobnosti – diagnostika a léčba. Psychiatrie pro praxi, 2, 55-59.

- Institut interní komunikace (2014). *Nízká angažovanost zaměstnanců bere firmám peníze! Tisková zpráva k výsledkům průzkumu angažovanosti*. Staženo z: http://www.institutik.cz/tiskove-zpravy/

- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, *88*(2), 246.

- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality.* Eugene: Wip and Stock Publisher.

- Lukas, J. & Smolík, J. (2008). *Psychologie vůdcovství.* Brno: Computer Press.

- Macey, W., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S. (2009). *Employee engagement – tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Chichester: Blackwell Publishing.

- Millon, T. (2000). *Personality disorders in Modern Life*. New York: John Wiley and Sons.

- Millon, T. & Davis, R. D. (1996). *Disorders of Personality: DSM IV and Beyond*. New york: John Wiley and Sons.

- Pelikán, J. (2011). *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum.

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

- Procházka, J. & Vaculík, M. (2015). Transformační vedení:" Normativní" psychologická teorie efektivního vedení lidí. *Československá psychologie*. 59 (2), 137-149.

- Procházka, J., Vaculík, M. & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.

- Robinson, D. (2004). *The drivers of employee engagement.* Brighton: Institute for Employment Studies.

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003a). *Dotazník pracovní a osobní pohody (UWES)*. Dostupné z: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_CZ_9.pdf

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003b). *The Utrecht Work Engagement Scale: preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit: Utrecht University.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M, Gonzales-Rom, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3, 71 – 92.

- Tyrer, P., Morgan, J., & Cicchetti, D. (2004). The Dependent Personality Questionnaire (DPQ): a screening instrument for dependent personality. *International journal of social psychiatry*, *50*(1), 10-17.

- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 3, 101–125.

- de Vries, R. E. (1997). *Need for leadership: From leadership to followership*. Tilburg University, Work and Organization Research Centre.

- 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(3), 428–436 .

Příloha č. 1:

Průvodní dopis

Vážená paní, vážený pane,

dovolujeme si Vás touto cestou oslovit a požádat Vás o účast na našem výzkumném projektu. V současnosti spolupracujeme pod záštitou katedry Psychologie Masarykovy univerzity na výzkumu týkajícího se vlivu stylu vedení zaměstnanců na pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců. Výzkum probíhá na celém území České republiky. Účast na projektu je **dobrovolná**. Individuální odpovědi budou **anonymně** zpracovány a budou k nim mít přístup **pouze členové výzkumného týmu**. Z výzkumu vzejdou doporučení, která by mohla pomoci efektivnosti vedení lidí ve firmách.

Dotazník s dalšími podrobnými informacemi najdete v internetové podobě na tomto odkazu: https://survs.com/survey/ic1fbk8mn7

Prosíme Vás o co nejupřímnější odpovědi, neexistuje správná ani špatná odpověď. Jeho vyplnění Vám zabere 12 až 15 minut. Dotazník je zaměřen na osoby duševně pracující. Vyplňte jej pouze, pokud takzvaně pracujete hlavou – nevykonáváte manuální práci. Předpokladem je také skutečnost, že máte přímého nadřízeného, pod jehož vedením působíte alespoň 6 měsíců.

Chtěli bychom Vás také požádat o případné zaslání dalších kontaktů na případné potenciální respondenty, kteří by se mohli výzkumu zúčastnit, a pracují mimo vaši organizaci, na email Tym1@post.cz. Prosíme Vás o zaslání kontaktu a názvu společnosti, v níž daná osoba pracuje.

Děkujeme za Vaši účast a spolupráci.

S pozdravem

Barbora Ďásková
Jana Kaldová
Sabina Morawitzová
Gabriela Plevačová
Silvie Špryňarová
Studentky Fakulty sociálních studií, Masarykova univerzita, Brno

Příloha č. 2:

Dotazník pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců

Vážená paní, vážený pane,

dovolujeme si Vás touto cestou oslovit a požádat Vás o účast na našem výzkumném projektu. V současnosti spolupracujeme pod záštitou katedry Psychologie Masarykovy univerzity na výzkumu týkajícího se vlivu stylu vedení zaměstnanců na pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců. Výzkum probíhá na celém území České republiky. Účast na projektu je dobrovolná. Individuální odpovědi budou **anonymně** zpracovány a budou k nim mít přístup **pouze členové výzkumného týmu**. Z výzkumu vzejdou doporučení, která by mohla pomoci efektivnosti vedení lidí ve firmách.

Dovolte nám před vyplněním dotazníku pár otázek:

1) Zabýváte se ve Vaší práci duševní činností – pracujete hlavou (a ne manuálně)?
2) Máte přímého nadřízeného?
3) Pracujete v současné době pod vedením Vašeho nadřízeného 6 a více měsíců?

Jestliže jste odpověděli na výše zmíněné otázky kladně (ANO), prosíme Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Pokud jste alespoň na jednu odpověděli záporně (NE), nemusíte již dotazník vyplňovat.

Přiložený dotazník se skládá ze šesti částí, ve kterých Vás požádáme o reakci na uvedené tvrzení výběrem čísla na různě široké stupnici. Vyplnění dotazníku Vám zabere 12 až 15 minut.

Děkujeme za Vaši účast a spolupráci.

S pozdravem

Barbora Ďásková
Jana Kaldová
Sabina Morawitzová
Gabriela Plevačová
Silvie Špryňarová
Studentky Fakulty sociálních studií, Masarykova univerzita, Brno

První část obsahuje 32 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, a odpověď zakroužkujte. Vycházejte ze svých konkrétních zkušeností s ní/m.

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)

Uveďte, pro kterou z následujících věcí potřebujete Vy osobně svého nadřízeného/manažera/vedoucího/leadera. Potřebuji svého vedoucího, aby…

		Vůbec ne	Spíše ne	Středně	Spíše ano	Hodně
33	…stanovoval/a cíle.	1	2	3	4	5
34	…rozhodoval/a, jaká práce má být udělána.	1	2	3	4	5
35	…předával/a své znalosti.	1	2	3	4	5
36	…mě motivoval/a.	1	2	3	4	5
37	…koordinoval/a, plánoval/a a organizoval/a mou práci.	1	2	3	4	5
38	…se staral/a o kontakt s lidmi zvnějšku (např. klienty, dodavateli).	1	2	3	4	5
39	…mi poskytoval/a důležité informace.	1	2	3	4	5
40	…slaďoval/a navzájem jednotlivé činnosti a úkoly prováděné v týmu.	1	2	3	4	5
41	…vytvářel/a dobrého týmového ducha.	1	2	3	4	5
42	…mě poskytoval/a podporu.	1	2	3	4	5
43	…jednal/a a domlouval/a věci u vyššího managementu.	1	2	3	4	5
44	…řešil/a konflikty.	1	2	3	4	5
45	…poskytoval/a zpětnou vazbu k práci.	1	2	3	4	5
46	…opravoval/a chyby.	1	2	3	4	5
47	…pomáhal/a řešit problémy.	1	2	3	4	5
48	…oceňoval/a a odměňoval/a přínos lidí.	1	2	3	4	5
49	…mě inspiroval/a.	1	2	3	4	5

Uveďte také prosím další informace o Vaší/Vašem nadřízené/m (zakroužkujte):

50. Je posuzovaný nadřízený žena nebo muž?

žena / muž

51. Kolik je posuzovanému nadřízenému let?

25 nebo méně / 26-30 / 31-40 / 41-50 / 51-60 / 61-70 / 71 a více

52. Jak dlouho Vás tento nadřízený vede?

méně než 2 měsíce / 2 měsíce - 0,5 roku / 0,5 roku - 1 rok /

1-2 roky / 2-3 roky / 3-5 let / více než 5 let

53. Kolik přímých podřízených má tento nadřízený (započítejte i sebe)? _____

54. Je posuzovaný nadřízený liniovým nebo vrcholovým manažerem?

liniový manažer / vrcholový manažer

(vrcholový manažer je nadřízený dalších vedoucích pracovníků, liniový manažer je vedoucí pracovník v nižším stupni organizační struktury)

Následujících 9 výroků se týká toho, jak se cítíte v práci. Čtěte pečlivě každý výrok a rozhodněte, jestli se tak někdy ve své práci cítíte. Jestliže nikdy neprožíváte takové pocity, zvolte číslo „1“. Jestliže jste někdy takový pocit měl (a), označte výrok číslem 2 až 7 podle toho, jak často se váš pocit opakuje.

		Nikdy	Skoro nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Velmi často	Každý den
55	Ve své práci překypuji energií.	1	2	3	4	5	6	7
56	Ve své práci se cítím silná/ý a energická/ý.	1	2	3	4	5	6	7
57	Svou prací jsem nadšená/ý.	1	2	3	4	5	6	7
58	Moje práce mě inspiruje.	1	2	3	4	5	6	7
59	Když ráno vstávám, těšívám se na svou práci.	1	2	3	4	5	6	7
60	Když intenzivně pracuji, cítím se spokojená/ý.	1	2	3	4	5	6	7
61	Jsem hrdá/ý na práci, kterou dělám.	1	2	3	4	5	6	7
62	Jsem ponořená/ý do své práce.	1	2	3	4	5	6	7
63	Svou prací se nechávám unést.	1	2	3	4	5	6	7

Každé z níže uvedených 3 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?

		Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Neutrální	Spíše souhlasím	Souhlasím	Silně souhlasím
64	Jsem velmi spokojený/á s touto prací.	1	2	3	4	5	6	7
65	Celkově jsem spokojený/a s činnostmi, které v této práci vykonávám.	1	2	3	4	5	6	7
66	Často přemýšlím o odchodu z této práce.	1	2	3	4	5	6	7

V předposlední části dotazníku prosím vyberte u následujících 8 tvrzení jednu ze čtyř možných odpovědí, která je nejblíže tomu, jak sám/a sebe vnímáte. Zohledněte prosím to, jak se obvykle vnímáte.

		Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
67	Jsem nezávislý člověk.	1	2	3	4
68	Nejraději si své problémy řeším sám / sama.	1	2	3	4

69	Mám tendenci se podřizovat ostatním.	1	2	3	4
70	Nevyhovuje mi samostatná práce.	1	2	3	4
71	Je pro mě snadné učinit rozhodnutí.	1	2	3	4
72	Jsem sebevědomý člověk.	1	2	3	4
73	Hodně spoléhám na svou rodinu a přátelé.	1	2	3	4
74	Když se v mém životě něco pokazí, dlouho trvá, než jsem schopný/schopná fungovat normálně.	1	2	3	4

V poslední části dotazníku prosím uveďte Vaše demografické a pracovní údaje, které pomohou k podrobnějšímu vyhodnocení dotazníků.

75. Jste žena nebo muž (zakroužkujte)? žena / muž

76. Jaký je Váš věk? _____

77. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

ZŠ / vyučen/a / maturita / VOŠ / VŠ

78. Jak velká je Vaše organizace?

do 10 pracovníků / 11-50 pracovníků / 51-100 pracovníků /

101-500 pracovníků / 501 a více pracovníků

79. V jakém odvětví Vaše organizace působí?

Výroba / Prodej / Služby / Státní správa / Vzdělávání / Nezisková organizace / Jiné

80. Jaká je délka Vašeho působení v organizaci?

méně než 1 rok / 1-2 roky / 2-5 let / 5-10 let / více než 10 let

81. Jaká je Vaše pracovní pozice v organizaci? _____

Mnohokrát děkujeme za Váš čas a pomoc.

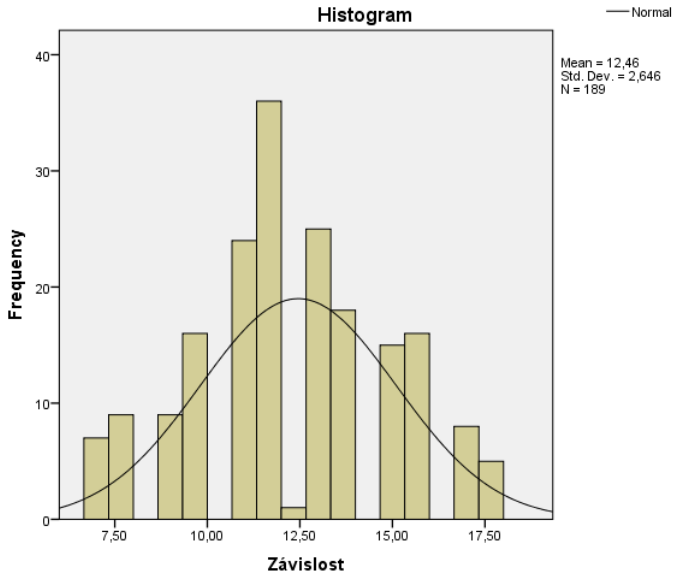
V případě jakýchkoli dotazů nás neváhejte kontaktovat na emailové adrese Tym1@post.cz

Přejeme Vám hezký den!

Příloha č. 3:

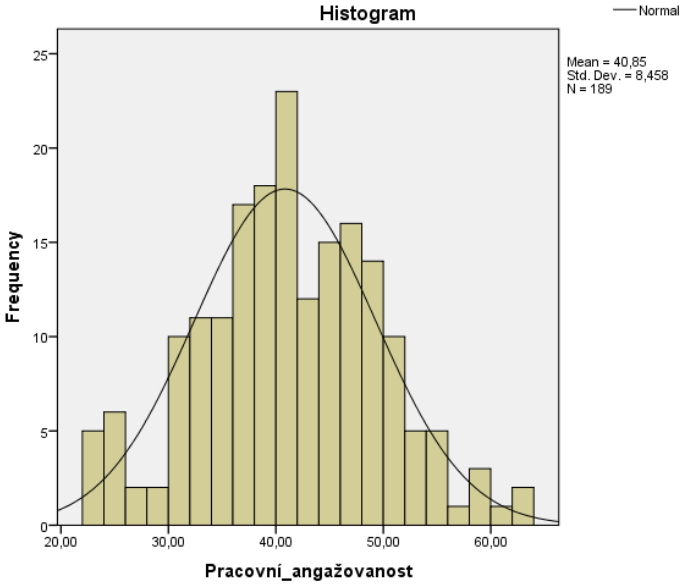
Rozložení proměnných vstupujících do korelační a regresní analýzy.

a) Histogram rozložení proměnné závislost



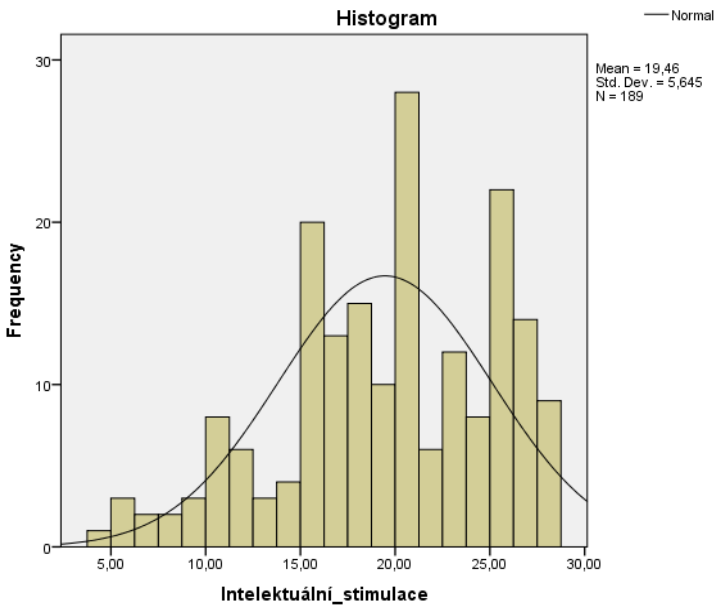
Vysvětlivky:
Frequency – Absolutní četnost
Mean – Aritmetický průměr
Std.Dev. – Směrodatná odchylka
N – počet respondentů

b) Histogram rozložení proměnné pracovní angažovanost



Vysvětlivky:
Frequency – Absolutní četnost
Mean – Aritmetický průměr
Std.Dev. – Směrodatná odchylka
N – počet respondentů

c) Histogram rozložení proměnné intelektuální stimulace

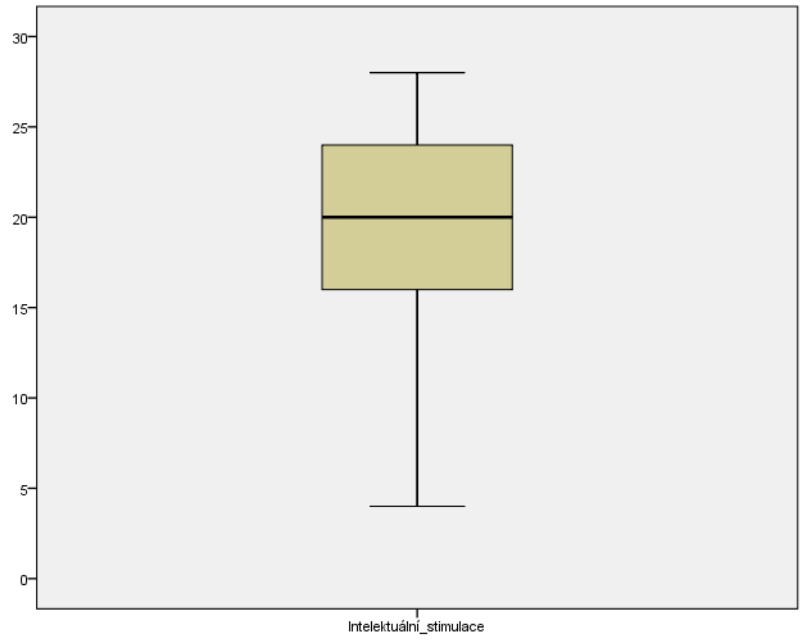


Vysvětlivky:
Frequency – Absolutní četnost
Mean – Aritmetický průměr
Std.Dev. – Směrodatná odchylka
N – počet respondentů

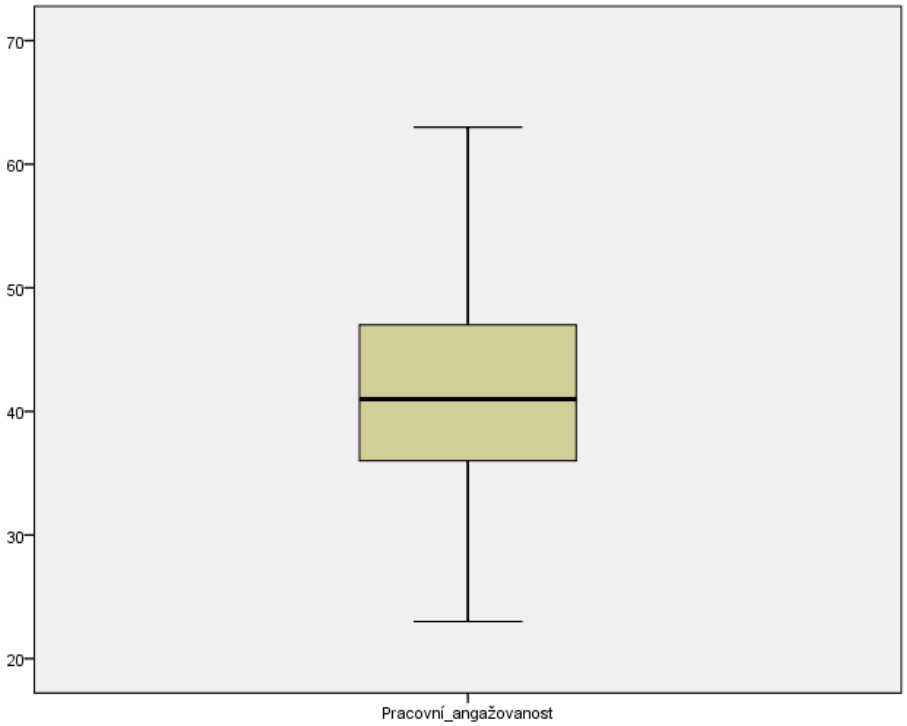
Příloha č. 4:

Test homogenity vztahů mezi proměnnými – boxploty (krabicové grafy)

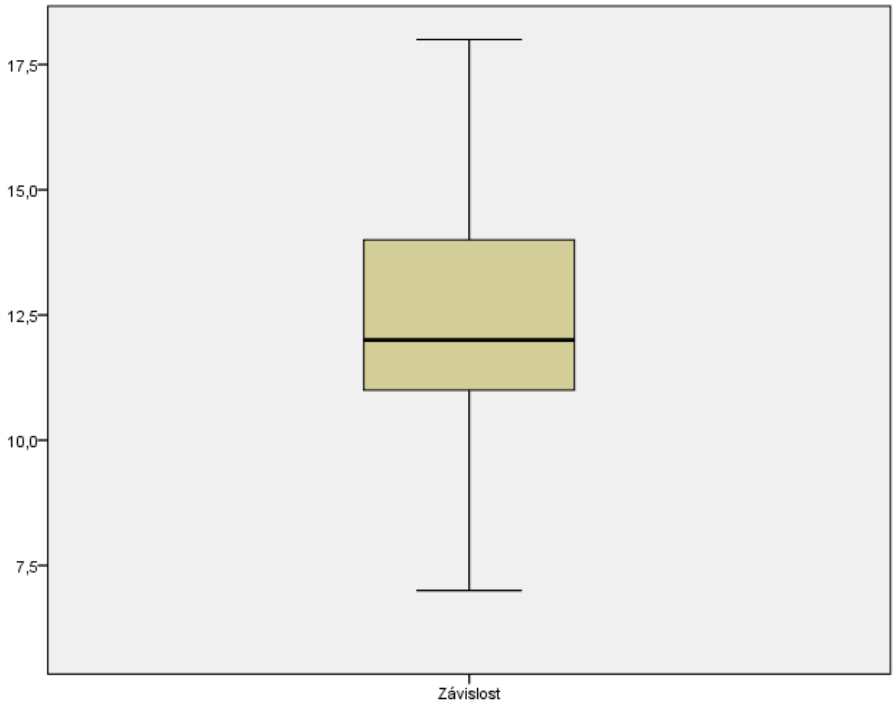
a) Boxplot (krabicový graf) proměnné intelektuální stimulace



b) Boxplot (krabicový graf) proměnné pracovní angažovanost



c) Boxplot (krabicový graf) proměnné závislost



Příloha č. 5:

Deskriptivní statistiky výzkumného vzorku

TABULKA 14
Pohlaví posuzovaného nadřízeného

		Četnost	Relativní četnost
Platné	žena	64	30,5
	muž	137	65,2
	Celkem	201	95,7
Chybějící		9	4,3
Celkem		210	100,0

TABULKA 15
Věk posuzovaného nadřízeného

		Četnost	Relativní četnost
Platné	25 nebo méně	1	,5
	26 – 30	7	3,3
	31 – 40	72	34,3
	41 – 50	73	34,8
	51 – 60	42	20,0
	61 – 70	5	2,4
	71 a více	1	,5
Chybějící		9	4,3
Celkem		210	100,0

TABULKA 16
Délka vedení nadřízeného

		Četnost	Relativní četnost
Platné	méně než 2 měsíce	1	,5
	2 měsíce - 0,5 roku	7	3,3
	0,5 roku - 1 rok	27	12,9
	1 - 2 roky	32	15,2
	2 - 3 roky	26	12,4
	3 - 5 let	42	20,0
	více než 5 let	66	31,4
	Celkem	201	95,7
Chybějící		9	4,3
Celkem		210	100,0

TABULKA 17

Počet podřízených jednoho nadřízeného

N	Platné	199
	Chybějící	11
Průměr		17,46
St. odchylka		22,502
Minimum		1
Maximum		171

TABULKA 18

Počet posuzovaných liniových a vrcholových manažerů

		Četnost	Relativní četnost
Platné	liniový manažer	129	61,4
	vrcholový manažer	71	33,8
	Celkem	200	95,2
Chybějící		10	4,8
Celkem		210	100,0

TABULKA 19

Pohlaví

		Četnost	Relativní četnost
Platné	Žena	135	64,3
	Muž	65	31,0
	Celkem	200	95,2
Chybějící		10	4,8
Celkem		210	100,0

TABULKA 20

Věk respondentů

N	Platné	200
	Chybějící	10
Průměr		39,77
St. Odchylka		9,769
Minimum		22
Maximum		69

TABULKA 21

Nejvyšší dokončené vzdělání

		Četnost	Relativní četnost
Platné	Vyučen/a	7	3,3
	Maturita	75	35,7

	VOŠ	5	2,4
	VŠ	111	52,9
	Celkem	198	94,3
Chybějící		12	5,7
Celkem		210	100,0

TABULKA 22

Velikost organizace

		Četnost	Relativní četnost
Platné	do 10 pracovníků	20	9,5
	11 - 50 pracovníků	47	22,4
	51 - 100 pracovníků	60	28,6
	101 - 500 pracovníků	43	20,5
	501 a více pracovníků	31	14,8
	Celkem	201	95,7
Chybějící		9	4,3
Celkem		210	100,0

TABULKA 23

Odvětví působení organizace

		Četnost	Relativní četnost
Platné	Výroba	35	16,7
	Prodej	50	23,8
	Státní správa	39	18,6
	Vzdělávání	10	4,8
	Nezisková organizace	12	5,7
	Jiné	55	26,2
	Celkem	201	95,7
Chybějící		9	4,3
Celkem		210	100,0

TABULKA 24

Délka působení respondenta v organizaci

		Četnost	Relativní četnost
Platné	méně než 1 rok	14	6,7
	1 - 2 roky	23	11,0
	2 - 5 let	49	23,3
	5 - 10 let	50	23,8
	více než 10 let	61	29,0
	Celkem	197	93,8
Chybějící		13	6,2

Celkem	210	100,0