



Závislost jako moderátor vlivu transformačního leadershipu na pracovní výkon a pracovní spokojenost

METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝZKUMU, PSY704

Ludmila Hamplová
Dagmar Herold
Josef Kutil
Alžběta Ševelová
Adam Weiss

Vyučující:

Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D.

Mgr. Stanislav Ježek, Ph.D.

doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D.

Datum odevzdání: 22. 12. 2015

I. Nalezení teoretické podpory pro vztahy popsané v modelu.

Úvod

Transformační leadership (TL) je často skloňovaným paradigmatem v oblasti psychologie práce. Výzkumy se soustředí zejména na vliv TL na následovníky, zkoumají osobnost leadera a jeho schopnost být charismatickým vůdcem (Gardner & Avolio, 1998), méně se jich zaměřuje na osobnost následovníka. I když jde mezi leaderem a jeho následovníkem o nerovnocenný vztah, stále se jedná o oboustranný komunikační proces vzájemného ovlivňování dvou osobností. Pokud tedy zkoumáme chování následovníka na základě stimulu transformačního leadera, nemůžeme opomenout vliv samotné osobnosti zkoumaného. V této práci se budeme věnovat konkrétně vlivu (ne)závislosti jako osobnostní charakteristiky následovníka.

Bližší osvětlení mechanismu role závislosti v působení TL na pracovní spokojenost a pracovní výkon pomůže nastavit principy fungování TL na pracovišti tak, aby jeho využití neúmyslně nesnižovalo efektivitu vedení závislých následovníků. Cílem naší práce je ověřit, do jaké míry závislost následovníků na leaderovi moderuje vztah mezi TL a pracovním výkonem a mezi TL a pracovní spokojeností.

Transformační leadership

Transformační leadership je zařazován mezi behaviorální teorie vedení (Sashkin, 2004). Důvodem pro uvedenou kategorizaci je, že základem tohoto konceptu je chování leadera, které má za cíl vyvolat žádoucí reakci u následovníků. Transformační leader pomáhá podle Basse a Riggia (2006) svým následovníkům dále se rozvíjet a vede je k naplňování společných skupinových cílů.

Tento přístup vedení vychází z jiných než pouze z ekonomických zdrojů autority. Podle Basse a Riggia (2006) se TL skládá ze 4 složek: idealizovaný vliv, inspirující motivování, intelektuální stimulace a individuální přístup. Idealizovaný vliv je představován ochotou riskovat, etickým a morálním jednáním, to vše na straně leadera. V důsledku tohoto jsou leaderi vnímáni jako charismatičtí. Další složkou je inspirující motivování. Leader pak své podřízené motivuje tím, že stanovuje pro následovníky zajímavé cíle a pokouší se v následovnicích vyvolat co nejsilnější pocit závazku vůči naplnění těchto cílů (Bass, & Riggio, 2006).

Třetí složkou je intelektuální stimulace, jejímž hlavním cílem je podpora kreativity následovníků. Tu leader realizuje tak, že dává následovníkům prostor k hledání nových řešení, k diskusi nad nabízenými řešeními. Poslední, nikoliv však neméně důležitou složkou TL dle Basse a Riggia (2006), je individuální přístup k jednotlivým podřízeným s ohledem na jejich silné a slabé stránky.

Vliv TL na pracovní výkon

Borman a Motowidlo (1997) definují pracovní výkon jako efektivitu, se kterou pracovník vykonává činnosti, které jsou součástí jeho pracovní náplně. Jde o konkrétní pracovní výsledky, které souvisejí s cíli organizace.

Důkazy o pozitivní korelaci TL a pracovního výkonu se objevují v různých studiích (např. Charbonneau et al., 2001; Sivanathan et al., 2003; Zcharatos et al., 2000; cit. dle McColl-Kennedy, & Anderson, 2002). V pěti nezávislých metaanalýzách byly také objeveny pozitivní korelace mezi všemi dimenzemi TL a subjektivně i objektivně měřeným výkonem (Judge, & Piccolo, 2004).

Způsob měření pracovního výkonu

Hodnocení výkonu je proces posouzení efektivity pracovníka v organizaci v závislosti na jeho výkonnosti, tzn. např. množství odvedené práce (Durai, 2010). Výkon pracovníka lze hodnotit objektivním nebo subjektivním hodnocením výkonu, popřípadě jejich kombinací.

Objektivní hodnocení výkonu je založeno na přímém hodnocení, tzn. na posuzování měřitelných kritérií, přičemž je možné měřit z hlediska kvality, či kvantity (Bommer et al., 1995). U určitých pracovních pozic však nelze objektivní kritéria formulovat, je tedy vhodné kombinovat objektivní kritéria se subjektivními a využít různé hodnotitele (Murphy, 2008).

Při subjektivním hodnocení hodnotitel subjektivně a retrospektivně posuzuje výkon pracovníka (Murphy, & Oyer, 2003). Tento způsob hodnocení je vhodný pro komplexní pozice a také ty, u nichž se individuální produktivita práce obtížně měří (Engellandt, & Riphahn, 2010). Riziko ale spočívá v samotné povaze subjektivního procesu hodnocení v podobě nevědomého používání předsudků (Gibbs, Merchant, Stede, & Vargus, 2005).

Definice pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je možno chápat jako kognitivní a emocionální hodnocení zaměstnání jako víceméně pozitivní, či negativní (Brief, & Weiss, 2002, cit. dle Riketta, 2008). Širší pojem postoje vůči (konkrétnímu) zaměstnání zahrnuje oddanost k organizaci, definovanou jako „relativní sílu individuální identifikace s konkrétní organizací“ (Mowday, Steers, & Porter, 1979, p. 226; Allen, & Meyer, 1990; cit. dle Riketta, 2008).

Pracovní spokojenost může být tedy chápána v globálním ohledu jako celkový pocit vůči vlastnímu zaměstnání, nebo je možné ji chápat jako souhrn jednotlivých aspektů, například spokojenost s pracovními úkoly, supervizí, spolupracovníky, platem či vyhlídkou na povýšení (Alarcon, & Lyons, 2011).

Vliv TL na pracovní spokojenost

Výzkumy zabývající se vztahem mezi stylem vedení a pracovní spokojeností následovníků (podřízených) vykazují pozitivní korelaci mezi mírou TL a pracovní spokojeností (Amwaleh, Evans, & Mahate, 2005).

Bass (1985, cit. dle Yang, 2012) poukázal na to, že TL zvyšuje pracovní spokojenost skrze aspekt individuálního ohledu tím, že dodává následovníkům pocit výlučnosti, a skrze

aspekt idealizovaného vlivu tím, že dodává následovníkům pocit, že jsou povoláni k vyšším cílům. Maeroff (1988, cit. dle Yang, 2012) poukázal na vyšší míru pracovní spokojenosti mezi učiteli ve školách, jejichž ředitelé vykazovali prvky TL (viz také Leithwood, 1996).

V některých výzkumech vykazuje intelektuální stimulace, jako jedna ze škál TL, negativní korelaci s pracovní spokojeností. Vysvětlením může být nejednoznačnost rolí a stres (Podsakoff et al, 1990, cit. dle Yang, 2012).

Definice závislé osobnosti

Závislá osobnost je silně orientovaná na ostatní a jejich postoje, je ochotna podříditi svá přání druhým až do krajnosti. Lze předpokládat, že bude dobře plnit pokyny nadřízeného, respektovat jeho autoritu, ale potřebuje vedení, a proto se cítí nekomfortně v případě, kdy má vyvíjet vlastní aktivitu (Millon, Lerner, & Weiner, 2003; Waldinger, 1997). Závislé osobnosti vyhledávají autoritu kvůli potřebě vedení, častěji žádají o pomoc než nezávislé osobnosti, během sociálních interakcí také častěji jednají pasivně (Bornstein, 1993).

II. Formulování hypotéz k výše uvedeným vztahům

Transformační leadeři probouzejí u pracovníků vyšší očekávání ohledně jejich výkonů v oblasti intelektuální stimulace (Bass et al., 2003). Osoby s akcentovaným rysem závislosti mají však tendenci vzdávat se kontroly situace a přenechávat ji nadřízené osobě, proto předpokládáme, že mají nižší pracovní self-efficacy v dosahování náročnějších cílů a nových úkolů (česky obecná vlastní efektivita, zdatnost). Protože se lidé snaží vyhýbat profesním situacím, ve kterých se necítí zdatní (Bandura, 1997), u pracovníků s osobnostním rysem závislosti tedy předpokládáme, že se budou vyhýbat situacím vyžadujícím aktivní přístup. Jejich schopnost adaptace na prostředí řízené transformačním leaderem vyžadujícím nové přístupy a nápady, tak bude zhoršená, a nebudou schopni efektivně dosahovat cílů spojených s kreativitou a inovacemi. Z tohoto důvodu usuzujeme, že budou méně výkonní než jejich kolegové, zejména v případě kreativních a inovativních úkolů.

VO(1): Je vztah mezi transformačním leadershipem a pracovním výkonem oslabován závislostí následovníka?

H (1): Závislost u následovníků snižuje sílu vztahu mezi transformačním leadershipem a pracovní výkonností.

Pracovníci s vyšší emoční stabilitou a nižší mírou neurotismu lépe přijímají transformační vedení, naopak osoby s vyšší mírou neurotismu, která souvisí s nižší sebeúctou i vyšší úzkostností, reagují na transformační vedení hůře (Felfe, & Schyns, 2010). Pracovníci s vyšší mírou neurotismu vykazují v zaměstnání obdobné projevy jako závislé osobnosti, neurotismus je jeden z rysů závislé osobnosti (Bornstein, 2012). Osoby s vyšší mírou neuroticismu jsou velmi vnímavé vůči kritice své osoby a práce, častěji také události kolem sebe interpretují negativně (Smillie, Yeo, Furnham, & Jackson, 2006). Nejistota pracovníka může zhoršovat výsledek TL, protože závislí následovníci mají vyšší sklon vnímat události kolem sebe pesimističtěji a úzkostněji. Předpokládáme tedy, že důraz transformačního leadera na silnou zodpovědnost k závazku plnění cílů bude pro závislé následovníky dlouhodobě stresující, což může zhoršovat jejich pracovní spokojenost. Stresem vysvětluje Podsakoff (1990, cit. dle Yang, 2012) negativní korelaci intelektuální stimulace a pracovní spokojenosti.

VO(2): Je vztah mezi transformačním leadershipem a pracovní spokojeností oslabován závislostí následovníka?

H(2): Závislost u následovníků snižuje sílu vztahu mezi transformačním leadershipem a pracovní spokojeností.

III. Výzkumný postup a metoda sběru dat

Cílem výzkumu bylo ověřit, do jaké míry závislost následovníků na leaderovi oslabuje vztah mezi TL a pracovním výkonem a mezi TL a pracovní spokojeností. V našem výzkumu jsme zvolili kvantitativní design korelační studie. Měřili jsme tedy 4 proměnné, z toho 2 nezávislé proměnné - TL, závislost, a 2 závislé proměnné - pracovní spokojenost a pracovní výkon. Předpokládali jsme, že závislost bude moderátorem mezi TL a závislými proměnnými: pracovní spokojeností a výkonem. Pro zjištění míry moderace a následné ověření 2 hypotéz jsme použili statisticky zpracovaná data získaná online dotazníkovým šetřením. Dotazník byl rozšířen mezi osoby zaměstnané na pozicích THP pracovníků, tedy tzv. „kancelářských“ pracovníků, u kterých jsme předpokládali, že jsou častěji vedeni transformačními leadery, než je tomu u nízko kvalifikovaných a málo specializovaných pracovníků. V souladu s testováním výše uvedených hypotéz jsme se zaměřili na THP pracovníky, kteří vykonávají kreativní práci a musejí přicházet s návrhy inovací a nových postupů v práci.

Oslovovali jsme s online dotazníkovým šetřením THP pracovníky, u nichž jsme věděli, že zaujímají pozice vyžadující kreativitu a proaktivní přístup, a působí v různých oborech. Tím jsme současně minimalizovali riziko, že se nám sejde více pracovníků se stejným leaderem.

Sestavený dotazník byl rozdělen do pěti částí. V první části byly zjišťovány demografické údaje o dotazovaném, včetně doby působení pod současným leaderem, celkové délky pracovní praxe a odvětví, ve kterém působí jeho zaměstnavatel. Další otázky byly věnovány osobě samotného leadera a počtu jeho podřízených.

Druhá část byla zaměřena na zjištění, zda je dotazovaný veden TL. K měření TL se nejčastěji používá Multifactor Leadership Questionnaire, neboli MLQ, jehož první verze byla vytvořena Bassem již v roce 1985 (Procházka, & Vaculík, 2015). Problematickým se ovšem jeví užití tohoto dotazníku v českém prostředí, neboť neexistuje žádný oficiální překlad. Dalším úskalím užití původního MLQ dotazníku, avšak přeloženého do češtiny, je skutečnost, že originální dotazník není vytvořen pro české sociální prostředí (Procházka, & Vaculík, 2015). Totožní autoři však ve spolupráci se Smutným (2012-2014) vytvořili českou verzi MLQ

dotazníku, která prokazuje vysokou reliabilitu, vnitřní konzistence je Cronbachovo $\alpha > 0,7$ (Procházka, Smutný, & Vaculík., 2012-2014). Tento dotazník jsme použili ve výzkumu.

Tento dotazník je složen z osmi škál, které odpovídají složkám leadershipu, a sice 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.

Ve třetí části dotazníku byli respondenti dotazováni na subjektivní hodnocení svého pracovního výkonu. Otázky byly vybrány z dotazníku IWPOQ, „Individual Work Performance Questionnaire“ (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Buuren, van Beek, & van der Vet, 2014). Uvedený dotazník měří výkon pomocí 5 dimenzí. Využili jsme český překlad dotazníku, který vytvořil Procházka (2015) a poskytl nám jej v rámci podkladů pro projekt.

Čtvrtá část byla věnována spokojenosti zaměstnanců. K měření pracovní spokojenosti jsme se rozhodli použít dotazník Short form of the job diagnostic survey, Scale of General satisfaction (Hackman, & Oldham, 1974) v českém překladu (Procházka, 2014). Tento třípoložkový dotazník se jednak vyznačuje dostatečnou reliabilitou ($\alpha = 0,76$) (Hackman, & Oldham, 1974) a je k dispozici v ověřené české verzi. Vzhledem k tomu, že v rámci tohoto projektu je nutné měřit více proměnných, je nezanedbatelnou výhodou také stručnost a srozumitelnost tohoto dotazníku, která může mít pozitivní vliv na návratnost dotazníků (viz např. Fried, 1991).

Pro měření, zda pracovník vykazuje znaky závislé osobnosti, jsme se rozhodli použít dotazník The Dependent Personality Questionnaire (DPQ), (Tyrer, Morgan, & Cicchetti 2004), přesněji jeho český překlad vytvořený studenty a upravený Procházkou (2014). Měření závislosti osobnosti byla věnována pátá část dotazníku. Výhodou tohoto dotazníku je jeho stručnost, časová nenáročnost a současně dostatečná validita (Tyrer et al., 2004), byť jeho překlad do češtiny validizován nebyl. DPQ měří závislost jako osobnostní rys, tedy plně vyhovuje potřebám našeho výzkumu.

Znění kompletního dotazníku tak, jak byl předložen našim respondentům, tvoří přílohu č. 1 této závěrečné zprávy.

Pilotáž

Po vytvoření dotazníku jsme provedli pilotáž, které se zúčastnilo 8 respondentů, kteří splňovali kritéria pro respondenty našeho výzkumu uvedená výše (THP pracovníci s kreativním zaměřením po zkušební době), šlo o 4 muže a 4 ženy. Zjistili jsme, že dotazník je srozumitelný a jeho vyplnění zabere respondentům 10 - 15 minut.

IV. Metoda výběru vzorku a návrh statistických analýz

Při mnohonásobné regresní analýze a 3 prediktorech je při hladině významnosti 0,05 a středním účinku a síle testu 0,8 doporučována velikost vzorku 76 (Hendl, 2006), nicméně u moderace by měl být vzorek vyšší $N > 107$ (Green, 1991), jako mezní limit tedy stanovujeme 107 respondentů.

Výzkumný soubor

Pracovali jsme s výzkumným vzorkem 112 osob, kteří působí jako THP pracovníci a splňující výše uvedená kritéria pro výzkum. Jednalo se o pracovníky v na pozicích v oblastech marketingu, obchodu, komunikace, PR a médií, IT, grafiky a personalistiky. Je důležité uvést, že náš výzkum byl zaměřen jen na osoby, které působí na trhu práce více jak rok a mají za sebou minimálně zkušební dobu pod svým současným vedoucím, protože jsme očekávali, že výsledky naší studie by u méně zkušených zaměstnanců mohly být zkresleny jejich počátečním nadšením.

Předem vybrané respondenty jsme oslovovali adresně pomocí e-mailu nebo soukromé zprávy na Facebooku, další respondenty jsme pak získali na základě doporučení od osob, které již dotazník vyplnili. Zpráva obsahovala žádost o vyplnění dotazníku se stručným vysvětlením záměru výzkumu (vzor průvodního dopisu je součástí přílohy) a dotazník vytvořený pomocí webové aplikace docs.google.com, kvůli její uživatelské přívětivosti, snadné distribuci a anonymitě.

Bylo pro nás důležité mít kontrolu nad výběrem vzorku. Proto jsme komunikovali se všemi oslovenými respondenty předem a současně jsme je požádali, aby nám dali zprávu o tom, že dotazník vyplnili. Zpětně jsme sledovali jeho návratnost. Pokud nám respondent doporučil další osobu vhodnou k vyplnění dotazníku, předem jsme si ověřili, zda pracuje pod jiným leaderem.

Uvědomujeme si, že využití dostupných respondentů může vést k nižší možnosti zobecnit výsledky na celou populaci. Náš vzorek reprezentuje populaci THP pracovníků s kreativním zaměřením, různých velikostí firem a oblastí působnosti organizace.

Konkrétně byl náš vzorek tvořen z 55 % ženami a 45 % muži. Průměrný věk respondenta/ky ve výzkumném souboru je 33 let. Celkem 75 % dotazovaných je aktivní na trhu práce déle jak 5 let a 76% má minimálně vysokoškolské vzdělání bakalářského stupně. Většina (63 %) respondentů je zaměstnáno ve firmě s nejméně 100 zaměstnanci, 37 % dotazovaných v malé firmě či organizaci o velikosti do 50 zaměstnanců. Nejčastěji zastoupená odvětví, v nichž působí naši respondenti, byla tato: služby (23 %), prodej (19 %) a výroba (13 %). Čtvrtina (24 %) dotazovaných označila svůj obor jako „jiný“. Možným vysvětlením je, že některé firmy mohly spadat pod více odvětví, což nebylo možné zadat současně.

Posuzovaným leaderem byl u 60 % respondentů muž, u 40 % dotazovaných to byla žena. Velikost jím/jí přímo řízeného týmu se pohybovala od 2 do 200 osob, průměrná velikost týmu byla 17 osob, modus souboru byl 10 a 20, medián 16. U 55 % respondentů pak leader řídil tým do 10 osob. U 77 % respondentů jde o leadera ve věku 31 – 50 let. Tabulky detailních popisných charakteristik respondentů a jejich leaderů jsou součástí přílohy číslo 2.

Testování hypotéz

Hypotézy testujeme pomocí regresní analýzy. Protože máme 3 intervalové proměnné, nejprve provedeme regresní analýzu závislých proměnných (pracovní

spokojenost a pracovní výkon) a nezávislých proměnných (TL a závislost). Dále je třeba zohlednit interakci TL a závislosti (jako další nezávislou proměnou). Moderace bude potvrzena, pokud bude tato interakce signifikantní. Pro samotnou analýzu sesbíraných dat bude využit statistický program SPSS.

Popisné statistiky

Spokojenost je součet bodů ze všech tří otázek na spokojenost. U třetí otázky na spokojenost byla otočena škála.

Výkon je součet bodů ze všech pěti otázek na výkon.

Závislost je opět součet bodů, tentokrát z osmi otázek na závislost. Škála byla otočena u 4 otázek (3,4,7,8).

Transformační leadership je součet bodů vybraných otázek ze všech 4 dimenzí TL (1,3,5,7,9,11,13,15,17,19,21,23,25,27,29,31).

Intelektuální stimulace je součtem bodů čtyř otázek (5,13,21,29).

Charismatické chování je součtem bodů čtyř otázek (1,9,17,25).

Inspirojící motivace je součtem bodů čtyř otázek (3,11,19,27).

Osobní přístup je součtem bodů čtyř otázek (7,15,23,31).

Statistiky

| | | Spokojenost | Výkon | Závislost | Transformační leadership |
|--------------|-----------|-------------|-------|-----------|--------------------------|
| N | Validní | 112 | 112 | 112 | 112 |
| | Chybějící | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Průměr | | 15,21 | 19,38 | 22,96 | 79,84 |
| Sm. Odchylka | | 4,321 | 3,250 | 3,175 | 19,712 |
| Minimum | | 3 | 9 | 16 | 19 |
| Maximum | | 21 | 25 | 32 | 112 |

Statistiky dimenzí Transformačního leadershipu

| | | Intelektuální stimulace | Charismatické chování | Inspirující motivace | Osobní přístup |
|---|--------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------|
| N | Validní | 112 | 112 | 112 | 112 |
| | Chybějící | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Průměr | 20,74 | 21,06 | 20,48 | 17,55 |
| | Sm. Odchylka | 5,818 | 5,180 | 5,037 | 6,391 |
| | Minimum | 4 | 6 | 4 | 4 |
| | Maximum | 28 | 28 | 28 | 28 |

Pro testování námi zvolených hypotéz byl zvolen postup regresní analýzy. Pro vyhodnocení hypotéz byl použit vícelineární regresní model. V případě H (1) je závislou proměnnou pracovní výkon, nezávislými proměnnými pak míra transformačního leadershipu a míra závislosti. K odhalení moderace bylo potřeba do našich výpočtů zahrnout rovněž interakční proměnnou, která je určena jako součin dvou výše uvedených nezávislých proměnných. Testování bylo prováděno na 0,05% hladině významnosti.

Analýza neprokázala, že vztah TL a pracovního výkonu je moderován závislostí. Moderace se neprokázala zahrnutím interakční proměnné, tedy závislost s TL nemá signifikantní interakční efekt (viz tabulka č. 3).

$b = 0,002$, 95% CI (-0,007, 0,012), $t=0,520$, $p=0,604$.

Protože $p > 0,05$ naši hypotézu (H1), že závislost následovníků snižuje sílu vztahu mezi TL a pracovním výkonem, zamítáme na 0,05% hladině významnosti.

Dále uvádíme, že proměnná výkon je pouze z 5% vysvětlena interakční proměnnou závislosti a TL ($R\text{-sq} = 0,0536$).

Rovněž pomocí techniky Johnson-Neyman zvolené při vyhodnocování v programu SPSS bylo zjištěno, že se v námi měřeném vzorku neprojevil statisticky signifikantní vztah mezi moderátorem, tedy závislostí následovníka a TL a pracovním výkonem.

Tabulka č. 3: Pracovní výkon

| | <i>b</i> | <i>SE B</i> | <i>T</i> | <i>p</i> |
|------------------------------------|----------------------------|-------------|----------|-----------|
| konstanta | 19,369 [18,757; 19,981] | 0,309 | 62,753 | p < 0,001 |
| Závislost následovníka | 0,173 [-0,019; 0,364] | 0,097 | 1,789 | p = 0,077 |
| TL | 0,023 [-0,010; 0,056] | 0,017 | 1,361 | p = 0,176 |
| Závislost následovníka x TL | 0,002 [-0,007; 0,012] | 0,005 | 0,520 | p = 0,604 |

$R^2 = 0,0536$

Analýza také neprokázala, že by byl vztah TL a pracovní spokojenosti moderován závislostí. Při zahrnutí interakční proměnné nebyla moderace odhalena. Lez tedy shrnout, že závislost nemoderuje vztah mezi TL a pracovní spokojeností (viz tabulka č. 4).

$b = 0,0003$, 95% CI (-0,011, 0,012), $t=0,053$, $p= 0,958$

Protože $p > 0,05$ naši **hypotézu (H2) o tom, že závislost následovníků snižuje sílu vztahu mezi TL a pracovní spokojeností, zamítáme na 0,05% hladině významnosti.**

Proměnná spokojenost je v případě námi sebraného vzorku pouze z 39 % vysvětlena interakční proměnou závislosti a TL ($R\text{-sq} = 0,3841$).

I v případě testování naší H (2) jsme naše zjištění potvrdili technikou Johnson-Neyman. Rovněž tímto způsobem bylo potvrzeno, že se v námi měřením vzorku neprojevil statisticky signifikantní vztah mez moderátorem, tedy závislostí následovníka a mírou TL a pracovní spokojenosti.

Tabulka č. 4: Pracovní spokojenost

| | <i>B</i> | <i>SE B</i> | <i>T</i> | <i>p</i> |
|------------------------------------|----------------------------|-------------|----------|-----------|
| konstanta | 15,203 [14,546; 15,861] | 0,332 | 45,807 | p < 0,001 |
| Závislost následovníka | 0,077 [-0,145; 0,299] | 0,112 | 0,691 | p = 0,491 |
| TL | 0,134 [0,101; 0,167] | 0,017 | 8,071 | p < 0,001 |
| Závislost následovníka x TL | 0,0003 | 0,006 | 0,053 | p = 0,958 |

| |
|-----------------|
| [-0,011; 0,012] |
|-----------------|

$R^2 = 0,3841$

Diskuze

Pro stanovené hypotézy jsme v realizovaných statistikách nenašli dostatek důkazů pro jejich podporu. Závislost se jako moderátor ve vztahu transformačního leadershipu a pracovního výkonu i pracovní spokojenosti statistickými analýzami neprokázala. Domníváme se, že tyto výsledky může ovlivňovat fakt, že do tak složitého vztahu, jako je TL a jeho vliv na pracovní výkon a pracovní spokojenost, může vstupovat více mediátorů, které rozměňují účinek proměnné závislosti. V případě pracovního výkonu může jít o pracovní prostředí, možnost sebeuplatnění a seberealizace, pracovního postupu na vyšší pozici, konkrétní způsoby plánování práce, stanovování cílů, vyhodnocování a navázání na systém odměn, pracovní motivace, loajalita k zaměstnavateli apod.

V případě pracovní spokojenosti může efektivitu TL oslabovat či zesilovat například fakt, zda pracovník dělá práci, kterou skutečně chce vykonávat a která ho naplňuje, zda mu vyhovuje pracovní kolektiv **av**ztahy ve firmě s důrazem na komunikaci a důvěru, systém firemních benefitů a dalšího vzdělávání i rozvoje v oboru, firemní kultura, zda rozumí firemní vizi a chce se na ní podílet, a další výše zmíněné faktory uvedené u pracovního výkonu.

Výsledky můžeme zobecnit na populaci THP pracovníků s vysokoškolským vzděláním. Při našem zkoumání jsme zjistili, že respondenti velmi často uváděli k otázce zaměření jejich působení kategorii „jiný“. To může být způsobeno nedokonalým nastavením této otázky, respektive nabídnutých odpovědí. Dotazovali jsme se totiž zejména lidí působících v oblasti marketingu a PR, obchodu, IT bez ohledu na zaměření společnosti, v nichž působí. Je tedy možné, že tito mohli mít jisté obtíže se zařazením svého odvětví do námi nabídnutých kategorií.

Klademe si otázku, nakolik mohly osobní a profesní charakteristiky typické pro tyto osoby ovlivnit výsledky výzkumu. Je možné, že takto zaměření lidé jsou ze své podstaty

proaktivnější, cílevědomější a motivovanější než zbytek populace THP pracovníků nebo pracovníků obecně. Užitečné by také bylo zjistit, zda se testovaná populace neliší od běžné populace sebehodnocením, hodnocením vlastní pracovní účinnosti, zda pro ni není typická vyšší míra sebekritiky či naopak její nižší míra, zda své pracovní výsledky nepodhodnocuje či naopak nenadhodnocuje. Dále by bylo vhodné ověřit, zda cílová skupina výzkumu nevykazuje vyšší míru kritiky k autoritám obecně, která by se pak mohla odrazit v neobjektivním hodnocení lídra a jeho stylu vedení.

Dá se také usuzovat, že námi zkoumaná populace může vykazovat nižší míru závislosti na autoritách obecně, než je tomu u populace běžných pracovníků, či u THP pracovníků jiného zaměření. Svou roli může hrát i typ práce, kterou vykonávají. Považujeme tedy za přínosné pro další výzkum analyzovat závislost u různých typů THP pracovníků. Lze se domnívat, že i mezi našimi respondenty budou značné rozdíly v míře závislosti mezi těmi pracovníky, kteří musejí uplatňovat své schopnosti mimo firmu (například vyjednávat s dodavateli a odběrateli, nebo prezentovat firmu navenek před klienty) a těmi, kteří pouze podávají pracovní výkon pouze v rámci „bezpečného“ prostředí vlastní firmy. Je možné, že první skupina bude více asertivní, soběstačná a tedy i více nezávislá, což může být dáno jak jejich osobními charakteristikami, tak dovednostmi získanými během praxe. Značné rozdíly uvnitř skupiny respondentů budou také v rozsahu kreativní práce. Konkrétnější data ohledně pracovního zařazení – tedy oddělení a pozice jsme výzkumem nezjišťovali. Jednak rozsah výčtu pozic i oddělení se nám jevil příliš široký pro následné zpracování a vyhodnocení dat, dále názvy pozic i oddělení nejsou ve firmách unifikované, což by mohlo být ve výsledku matoucí.

Za pozitivní v naší práci považujeme fakt, že se nám podařilo dostat stanoveného limitu počtu respondentů a současně zajistit, aby se mezi nimi objevili pouze osoby splňující námi stanovené charakteristiky, i když jsme byli ve výběru značně omezováni množstvím předem stanovených podmínek pro zapojení do výzkumu.

Limitem našeho výzkumu je nedostatek informací o homogenitě výzkumného vzorku. Snažili jsme se získat do výzkumného vzorku pracovníky, kteří pro svou práci využívají kreativitu a inovativní postupy, protože intelektuální stimulace jako jedna z dimenzí TL, právě tyto postupy sleduje. Nicméně je možné, že kreativní část pracovního výkonu více ovlivňují například osobní dispoziční charakteristiky respondentů (fantazie, difúzní myšlení apod.), je tedy otázkou, nakolik tento typ výkonu může stimulovat právě transformační leadership. V případě testování výkonu jsme využili dotazník Individual Work Performance Questionnaire, resp. jednu jeho dimenzi zaměřenou na výkon při plnění úkolů, který nám byl doporučen v rámci výuky. Předpokládáme, že k plnění úkolů musí námi oslovený typ pracovníků využívat inovativní myšlení. Nicméně doporučujeme výsledky ověřit také využitím jiné dimenze tohoto dotazníku - adaptive performance - AP. AP je definován jako míra, se kterou se jedinec dokáže přizpůsobit změnám v pracovním systému nebo roli (Griffin, Neal, & Parker, 2007, cit. dle Koopmans et al., 2012). Zahrnuje například řešení problémů, vyrovnávání se s nepředvídatelnými situacemi, učení nových úkolů, či přizpůsobování se prostředí (Koopmans et al., 2012).

Navrhujeme také zaměřit se na různé způsoby zjišťování pracovního výkonu a posuzování typu leadershipu, kombinovat více metod zjištění objektivních dat, abychom se vyhnuli „common method bias“. Pro naše účely jsme využili subjektivní hodnocení vlastního výkonu a leadera, což mohlo zkreslit získaná data, neboť respondenti mohli být ovlivněni osobními schémata, heuristikami a momentálním emočním rozpoložením nebo přáním vylepšit si svůj sebeobraz (Vaculík, 2010).

Použitá literatura:

Alarcon, G. M., & Lyons, J. B. (2011). The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples. *The Journal of Psychology*, 145, 463-480.

Amwaleh, R., Evans, J., & Mahate, A. (2005). A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector. *Journal of Comparative International Management*, 8(1), 3-19.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. New York, NY: Psychology Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology, 88*(2), 207-218.
- Bommer, W. H., Johnson, J., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 48*(3), 587-605.
- Bornstein, R. F. (1993). *The Dependent personality*. New York. Guilford Press.
- Bornstein, R. F. (2012). From dysfunction to adaption: An interactionist model of dependency. *Annual Review of Clinical Psychology, 8*, 291–316.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99-109.
- Durai, P. (2010). *Human resource management*. New Delhi: Pearson.
- Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management, 24*(1), 54–68.
- Engellandt, A., & Riphahn, R. T. (2010). Evidence on incentive effects of subjective performance evaluations. *Industrial & Labor Relations Review, 64*(2), 241-257.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2010). Followers' personality and the perception of transformational leadership: Further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management, 21*(2), 393-410.
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 690-697.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *Academy of Management Review, 23*, 32-58.
- Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Stede, W. A., & Vargus, M. E. (2005). The benefits of evaluating performance subjectively. *Performance improvement, 44*(5), 26-32.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research, 26*(3), 499 – 510.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. Yale Univ., New Haven, Conn.

Dept. of Administrative Sciences.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

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

Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal Of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Kark, R., Shamir B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.

Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Buuren, S., van Beek, A.J., & van der Vet, H.C.W. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160-175.

Leithwood, K., Menzies, T., Jantzi, D., & Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, stress, and coping*, 9(3), 199-215.

McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545-559.

Millon, T., Lerner, M. J., & Weiner, I. B. (2003). *Handbook of psychology (Volume V.)*. Hoboken, John Wiley & Sons.

Murphy, K., & Oyer, P. (2003). Discretion in executive incentive contracts: Theory and evidence. University of Southern California and Stanford University: Working Paper.

Murphy, K. R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial & Organizational Psychology*, 1(2), 148-160.

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.

Rickett, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93, 472-481.

Sashkin, M. (2004). Transformationla leadership approaches: A review and synthesis. In: Antonakis, S. A., Cianciolo, T., Sternberg, R. (Eds.): *The nature of leadership*. Thousand Oaks, Sage, p. 171-196.

Smillie, L. D., Yeo, G. B., Furnham, A. F., & Jackson, C. J. (2006). Benefits of all work and no play: The relationship between neuroticism and performance as a function of resource allocation. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 139–155.

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí* (Vyd. 1. ed.). Brno: NC Publishing.

Waldinger, R. J. (1997). *Psychiatry for medical students*. American Psychaitric Press, Washington DC.

WHO. (2008, akt. 2014). Mezinárodní klasifikace nemocí: Mezinárodní statistická klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů [online]. Geneva: WHO.

Yang, Mu-Li. (2012). Transformational leadership and taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior* [online]. *40*(1), 31-46.

Příloha č. 1: Znění dotazníku

Postoje k práci zaměstnanců v organizacích působících v ČR a styl vedení českých manažerů

Dobrý den,

dovolujeme si Vás oslovit touto cestou a zdvořile Vás požádat o účast na našem výzkumném projektu.

Jsme pětice studentů Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity a podílíme se na výzkumu týkajícího se postojů k práci zaměstnanců v organizacích působících v ČR a stylu vedení českých manažerů. Data získaná z dotazníků budou využita pro studii publikovanou v odborném časopise a také pro náš výzkumný projekt. V našem výzkumu zkoumáme, jak se zaměstnanci na technických a hospodářských pozicích v České republice vnímají sami sebe, svou práci a své vedoucí. Dovolujeme si Vás tedy požádat o pomoc a účast v tomto výzkumném projektu.

Nejprve nám, prosím, dovoluňte zeptat se Vás na pár otázek.

Vykonáváte „kancelářskou“ práci (THP pracovník)? Máte nejméně 1 rok pracovní praxe? Máte v současné práci a pod vaším aktuálním vedoucím již za sebou zkušební dobu?

Pokud jste na tyto otázky odpověděli 3x ano, prosíme Vás o pomoc a o vyplnění následujícího dotazníku. V případě, že jste na jednu, případně na více z těchto otázek odpověděli ne, nemusíte pokračovat ve čtení tohoto úvodu a přiložený dotazník, prosíme, nevyplňujte.

Dovolujeme si zdůraznit, že dotazník, který máte před sebou, je anonymní. Vaše odpovědi se ukládají do rozsáhlé datové matice, ke které budou mít přístup jen členové výzkumného týmu. Ujišťujeme Vás, že jednotlivé odpovědi není možné spojit s konkrétními respondenty. Nebojte se tedy, prosím, sdělit nám otevřeně své názory. Vámi sdělené informace budou u nás v naprostém bezpečí.

Vyplňování našeho dotazníku, Vám zabere 10 až 15 minut Vašeho času.

Velmi Vám předem děkujeme za Váš čas!

Ludmila Hamplová

Dagmar Herold

Josef Kutil

Alžběta Ševelová

Adam Weiss

V případě jakýchkoliv dotazů, podnětů či připomínek se na nás, prosím, neváhejte obrátit. K dispozici jsme Vám na e-mailové adrese: zamestnanciastylvedeni@email.cz.

Jaký je Váš věk? Doplňte, prosím, číslo.

Jaké je vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen/a
- vyučen/a s maturitou
- střední ukončené maturitní zkouškou
- vyšší ukončené absolutoriem a udělením titulu DiS.
- Vysoké bakalářské
- Vysoké magisterské – Mgr., Ing.
- Doktorské – Ph.D.

Jak dlouho jste již aktivní na trhu práce?

- Méně než 1 rok
- Více než 1 rok, ale méně než 3 roky
- Více než 3 roky, méně než 5 let
- Více než 5 let, ale méně než 10 let
- Více než 10 let

Je v dotazníku posuzovaný leader žena nebo muž?

- žena
- muž

Kolik je v dotazníku posuzovanému leaderovi let?

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

Jak dlouho Vás tento leader vede?

- 2 měsíce – 0,5 roku
- 0,5 rok – 1 rok

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

Kolik přímých podřízených má tento leader (započítejte i sebe)?

Jak velká je Vaše organizace?

- do 10 pracovníků
- 11 – 50 pracovníků
- 51 - 100 pracovníků
- 101 – 500 pracovníků
- 501 a více

V jakém odvětví Vaše organizace působí?

- výroba
- prodej
- služby
- státní správa
- vzdělávání
- nezisková organizace
- jiný

Na dále uvedené otázky, prosíme, odpovídejte tak, že zakliknete tu možnost, která o Vašem nadřízeném vypovídá nejlépe.

| | |
|--|--|
| 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 | 1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 |

| | |
|---|---------------------------------------|
| nápadů. | (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) |

U následujících pěti položek uveďte, jak jste v uplynulém čtvrt roce vykonával/a činnosti spojené s náplní vaší pracovní pozice. *

V posledních třech měsících...

| | |
|---|--------------------------|
| ...jsem zvládal/a plánovat svou práci tak, aby byla hotová včas. | 1(vzácně)/2/3/4/5 (vždy) |
| ...jsem zvládal/a optimálně plánovat svou práci. | 1(vzácně)/2/3/4/5 (vždy) |
| ...jsem směřoval/a k dosažení výsledků, kterých mám ve své práci dosahovat. | 1(vzácně)/2/3/4/5 (vždy) |
| ...jsem byl schopný / byla schopná oddělit hlavní pracovní problémy od vedlejších. | 1(vzácně)/2/3/4/5 (vždy) |
| ...jsem byl schopný / byla schopná dělat svou práci kvalitně v nejkratším možném čase a s minimální nutnou námahou. | 1(vzácně)/2/3/4/5 (vždy) |

Dále bychom Vás chtěli požádat o zhodnocení Vaší spokojenosti ve Vašem současném zaměstnání. Svou spokojenost v zaměstnání, prosíme, poměřte pomocí těchto výroků: *

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

Prosím, přečtěte si níže uvedená tvrzení. Pak u každého tvrzení zakroužkujte jednu ze čtyř možných odpovědí, která je nejbližší tomu, jak sám/a sebe vnímáte. Zohledněte prosím to, jak se obvykle vnímáte.

| | Vůbec ne | Spíše ne | Spíše ano | Rozhodně ano |
|---|----------|----------|-----------|--------------|
| 1. Jsem nezávislý člověk. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Nejraději si své problémy řeším sám/sama. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Mám tendenci se podřizovat ostatním. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Nevyhovuje mi samostatná práce. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Je pro mě snadné učinit rozhodnutí. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Jsem sebevědomý člověk. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Hodně spoléhám na svou rodinu a přátelé. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Když se v mém životě něco pokazí, dlouho trvá, než jsem schopný/schopná fungovat normálně. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Uvedte, pro kterou z následujících věcí potřebujete Vy osobně svého nadřízeného/manažera/vedoucího/leadera. *

Potřebuji svého vedoucího, aby...

| | |
|--|-----------------------------|
| ...stanovoval/a cíle. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...rozhodoval/a, jaká práce má být udělána. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...předával/a své znalosti. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...mě motivoval/a. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...koordinoval/a, plánoval/a a organizoval/a mou práci. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...se staral/a o kontakt s lidmi zvnějšku (např. klienty, dodavateli). | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...mi poskytoval/a důležité informace. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...sladčoval/a navzájem jednotlivé činnosti a úkoly prováděné v týmu. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |

| | |
|--|-----------------------------|
| ...vytvářel/a dobrého týmového ducha. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...mě poskytoval/a podporu. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...jednal/a a domlouval/a věci u vyššího managementu. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...řešil/a konflikty. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...poskytoval/a zpětnou vazbu k práci. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...opravoval/a chyby. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...pomáhal/a řešit problémy. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...oceňoval/a a odměňoval/a přínos lidí. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...mě inspiroval/a. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...stanovoval/a cíle. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...rozhodoval/a, jaká práce má být udělána. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...předával/a své znalosti. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...mě motivoval/a. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...koordinoval/a, plánoval/a a organizoval/a mou práci. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...se staral/a o kontakt s lidmi zvnějšku (např. klienty, dodavateli). | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |
| ...mi poskytoval/a důležité informace. | 1(vůbec ne)/2/3/4/5 (hodně) |

Příloha č. 2: Popisné charakteristiky respondentů

Jaký je Váš věk?

| | | |
|--------------|-----------|-------|
| N | Validní | 112 |
| | Chybějící | 0 |
| Průměr | | 33,01 |
| Sm. odchylka | | 7,02 |
| Minimum | | 23 |
| Maximum | | 55 |

Jaké je vaše pohlaví?

| | Četnost | Relativní četnost | Validní relativní četnost | Kumulativní rel. četnost |
|-------------|---------|-------------------|---------------------------|--------------------------|
| Hodnota muž | 50 | 44,6 | 44,6 | 44,6 |
| a žena | 62 | 55,4 | 55,4 | 100,0 |
| Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

| | Četnost | Relativní četnost | Validní relativní četnost | Kumulativní rel. četnost |
|--|---------|-------------------|---------------------------|--------------------------|
| Hodnota vyučen/a s maturitou | 1 | ,9 | ,9 | ,9 |
| a střední ukončené maturitní zkouškou | 25 | 22,3 | 22,3 | 23,2 |
| vyšší ukončené absolutoriem a udělením titulu Dis. | 1 | ,9 | ,9 | 24,1 |
| vysoké bakalářské | 16 | 14,3 | 14,3 | 38,4 |
| vysoké magisterské - Mgr., Ing. | 66 | 58,9 | 58,9 | 97,3 |
| doktorské - Ph.D. | 3 | 2,7 | 2,7 | 100,0 |
| Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Jak dlouho jste již aktivní na trhu práce?

| | Četnost | Relativní četnost | Validní relativní četnost | Kumulativní rel. četnost |
|---------------------------------------|---------|-------------------|---------------------------|--------------------------|
| Hodnota Méně než 1 rok | 1 | ,9 | ,9 | ,9 |
| a Více než 1 rok, ale méně než 3 roky | 15 | 13,4 | 13,4 | 14,3 |
| Více než 3 roky, méně než 5 let | 12 | 10,7 | 10,7 | 25,0 |

| | | | | |
|-------------------------------------|-----|-------|-------|-------|
| Více než 5 let, ale méně než 10 let | 42 | 37,5 | 37,5 | 62,5 |
| Více než 10 let | 42 | 37,5 | 37,5 | 100,0 |
| Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Je v dotazníku posuzovaný leader žena nebo muž?

| | Četnost | Relativní četnost | Validní relativní četnost | Kumulativní rel. četnost |
|-------------|---------|-------------------|---------------------------|--------------------------|
| Hodnota muž | 67 | 59,8 | 59,8 | 59,8 |
| a žena | 45 | 40,2 | 40,2 | 100,0 |
| Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Kolik je v dotazníku posuzovanému leaderovi let?

| | Četnost | Relativní četnost | Validní relativní četnost | Kumulativní rel. četnost |
|----------------------|---------|-------------------|---------------------------|--------------------------|
| Hodnota 25 nebo méně | 1 | ,9 | ,9 | ,9 |
| a 26-30 | 6 | 5,4 | 5,4 | 6,3 |
| 31-40 | 41 | 36,6 | 36,6 | 42,9 |
| 41-50 | 46 | 41,1 | 41,1 | 83,9 |
| 51-60 | 15 | 13,4 | 13,4 | 97,3 |
| 61-70 | 3 | 2,7 | 2,7 | 100,0 |
| Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Jak dlouho Vás tento leader vede?

| | Četnost | Relativní četnost | Validní relativní četnost | Kumulativní rel. četnost |
|-----------------------------|---------|-------------------|---------------------------|--------------------------|
| Hodnota 2 měsíce - 0,5 roku | 17 | 15,2 | 15,2 | 15,2 |
| a 0,5 roku - 1 rok | 11 | 9,8 | 9,8 | 25,0 |
| 1-2 roky | 37 | 33,0 | 33,0 | 58,0 |
| 2-3 roky | 13 | 11,6 | 11,6 | 69,6 |
| 3-5 let | 12 | 10,7 | 10,7 | 80,4 |
| více než 5 let | 22 | 19,6 | 19,6 | 100,0 |
| Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Kolik přímých podřízených má tento leader (započítejte i sebe)?

| | | |
|--------------|-----------|-------|
| N | Validní | 112 |
| | Chybějící | 0 |
| Průměr | | 16,97 |
| Sm. odchylka | | 27,81 |
| Minimum | | 1 |
| Maximum | | 200 |

Kolik přímých podřízených má tento leader (započítejte i sebe)?

| | Četnost | Relativní četnost | Validní relativní četnost | Kumulativní rel. četnost |
|--------|---------|-------------------|---------------------------|--------------------------|
| Hodnot | 1 | 3 | 2,7 | 2,7 |
| a | 2 | 5 | 4,5 | 7,1 |
| | 3 | 9 | 8,0 | 15,2 |
| | 4 | 4 | 3,6 | 18,8 |
| | 5 | 7 | 6,3 | 25,0 |
| | 6 | 6 | 5,4 | 30,4 |
| | 7 | 6 | 5,4 | 35,7 |
| | 8 | 9 | 8,0 | 43,8 |
| | 9 | 2 | 1,8 | 45,5 |
| | 10 | 10 | 8,9 | 54,5 |
| | 11 | 4 | 3,6 | 58,0 |
| | 12 | 2 | 1,8 | 59,8 |
| | 14 | 1 | ,9 | 60,7 |
| | 15 | 7 | 6,3 | 67,0 |
| | 16 | 1 | ,9 | 67,9 |
| | 17 | 4 | 3,6 | 71,4 |
| | 18 | 3 | 2,7 | 74,1 |
| | 20 | 10 | 8,9 | 83,0 |
| | 23 | 1 | ,9 | 83,9 |
| | 24 | 2 | 1,8 | 85,7 |
| | 25 | 1 | ,9 | 86,6 |
| | 26 | 1 | ,9 | 87,5 |
| | 30 | 6 | 5,4 | 92,9 |

| | | | | |
|-------|-----|-------|-------|-------|
| 35 | 1 | ,9 | ,9 | 93,8 |
| 40 | 2 | 1,8 | 1,8 | 95,5 |
| 50 | 1 | ,9 | ,9 | 96,4 |
| 70 | 1 | ,9 | ,9 | 97,3 |
| 80 | 1 | ,9 | ,9 | 98,2 |
| 200 | 2 | 1,8 | 1,8 | 100,0 |
| Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Jak velká je Vaše organizace?

| | Četnost | Relativní četnost | Validní relativní četnost | Kumulativní rel. četnost |
|---------------------------|---------|-------------------|---------------------------|--------------------------|
| Hodnot a do 10 pracovníků | 13 | 11,6 | 11,6 | 11,6 |
| 11-50 pracovníků | 28 | 25,0 | 25,0 | 36,6 |
| 51-100 pracovníků | 17 | 15,2 | 15,2 | 51,8 |
| 101-500 pracovníků | 23 | 20,5 | 20,5 | 72,3 |
| 501 a více pracovníků | 31 | 27,7 | 27,7 | 100,0 |
| Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

V jakém odvětví Vaše organizace působí?

| | Četnost | Relativní četnost | Validní relativní četnost | Kumulativní rel. četnost |
|----------------------|---------|-------------------|---------------------------|--------------------------|
| Hodnot a Výroba | 15 | 13,4 | 13,4 | 13,4 |
| Prodej | 21 | 18,8 | 18,8 | 32,1 |
| Služby | 26 | 23,2 | 23,2 | 55,4 |
| Státní správa | 9 | 8,0 | 8,0 | 63,4 |
| Vzdělávání | 3 | 2,7 | 2,7 | 66,1 |
| Nezisková organizace | 11 | 9,8 | 9,8 | 75,9 |
| Jiný | 27 | 24,1 | 24,1 | 100,0 |
| Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Příloha č. 3: Výsledky testování moderace vztahu mezi pracovním výkonem a jednotlivými dimenzemi TL, kdy tímto moderátorem je závislost

Výkon a intelektuální stimulace

| | <i>B</i> | <i>SE B</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|---|----------------------------|-------------|----------|-----------|
| Konstanta | 19,380 [18,765; 19,994] | 0,310 | 62,518 | p < 0,001 |
| Závislost následovníka | 0,169 [-0,023; 0,361] | 0,097 | 1,741 | p = 0,085 |
| Intelektuální stimulace | 0,068 [-0,039; 0,174] | 0,054 | 1,268 | p = 0,208 |
| Závislost následovníka x intelektuální stimulace | 0,002 [-0,027; 0,031] | 0,015 | 0,122 | p = 0,903 |

R² = 0,0473

Výkon a charismatické chování

| | <i>B</i> | <i>SE B</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|---|----------------------------|-------------|----------|-----------|
| Konstanta | 19,385 [18,781; 19,990] | 0,305 | 63,553 | p < 0,001 |
| Závislost následovníka | 0,179 [-0,013; 0,370] | 0,097 | 1,853 | p = 0,067 |
| Charismatické chování | 0,076 [-0,056; 0,208] | 0,067 | 1,147 | p = 0,254 |
| Závislost následovníka x charismatické chování | -0,002 [-0,046; 0,042] | 0,022 | -0,088 | p = 0,930 |

R² = 0,0474

Výkon a inspirující motivace

| | <i>B</i> | <i>SE B</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|--|----------------------------|-------------|----------|-----------|
| Konstanta | 19,374 [18,755; 19,993] | 0,312 | 62,037 | p < 0,001 |
| Závislost následovníka | 0,176 [-0,024; 0,376] | 0,101 | 1,743 | p = 0,084 |
| Inspirující motivování | 0,058 [-0,094; 0,210] | 0,077 | 0,752 | p = 0,453 |
| Závislost následovníka x inspirující motivování | 0,006 [-0,037; 0,049] | 0,022 | 0,266 | p = 0,791 |

$R^2 = 0,0413$

Výkon a osobní přístup

| | <i>B</i> | <i>SE B</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|--|----------------------------|-------------|----------|-------------|
| Konstanta | 19,361 [18,743; 19,979] | 0,312 | 62,099 | $p < 0,001$ |
| Závislost následovníka | 0,181 [-0,005; 0,367] | 0,094 | 1,929 | $p = 0,056$ |
| Osobní přístup | 0,076 [-0,026; 0,179] | 0,052 | 1,475 | $p = 0,143$ |
| Závislost následovníka x osobní přístup | 0,018 [-0,013; 0,048] | 0,016 | 1,132 | $p = 0,260$ |

$R^2 = 0,0644$

Příloha č. 4: Výsledky testování moderace vztahu mezi pracovní spokojeností a jednotlivými dimenzemi TL, kdy tímto moderátorem je závislost

Spokojenost a intelektuální stimulace

| | <i>b</i> | <i>SE B</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|---|----------------------------|-------------|----------|-----------|
| Konstanta | 15,189 [14,530; 15,847] | 0,332 | 45,705 | p < 0,001 |
| Závislost následovníka | 0,052 [-0,172; 0,276] | 0,113 | 0,461 | p = 0,646 |
| Intelektuální stimulace | 0,448 [0,329; 0,567] | 0,060 | 7,453 | p < 0,001 |
| Závislost následovníka x intelektuální stimulace | 0,007 [-0,038; 0,052] | 0,023 | 0,301 | p = 0,764 |

R² = 0,3732

Spokojenost a charismatické chování

| | <i>b</i> | <i>SE B</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|---|----------------------------|-------------|----------|-----------|
| Konstanta | 15,192 [14,519; 15,865] | 0,340 | 44,741 | p < 0,001 |
| Závislost následovníka | 0,126 [-0,101; 0,353] | 0,115 | 1,099 | p = 0,274 |
| Charismatické chování | 0,488 [0,364; 0,613] | 0,063 | 7,774 | p < 0,001 |
| Závislost následovníka x charismatické chování | 0,018 [-0,024; 0,059] | 0,021 | 0,833 | p = 0,407 |

R² = 0,3606

Spokojenost a inspirující motivace

| | <i>b</i> | <i>SE B</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|--|----------------------------|-------------|----------|-----------|
| Konstanta | 15,203 [14,478; 15,927] | 0,365 | 41,618 | p < 0,001 |
| Závislost následovníka | 0,092 [-0,150; 0,335] | 0,122 | 0,755 | p = 0,452 |
| Inspirující motivování | 0,400 [0,228; 0,571] | 0,087 | 4,620 | p < 0,001 |
| Závislost následovníka x inspirující motivování | 0,002 [-0,066; 0,069] | 0,034 | 0,049 | p = 0,961 |

R² = 0,2288

Spokojenost a osobní přístup

| | <i>b</i> | <i>SE B</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|--|----------------------------|-------------|----------|-----------|
| Konstanta | 19,361 [18,743; 19,979] | 0,312 | 62,099 | p < 0,001 |
| Závislost následovníka | 0,181 [-0,005; 0,367] | 0,094 | 1,929 | p = 0,056 |
| Osobní přístup | 0,076 [-0,026; 0,179] | 0,052 | 1,475 | p = 0,143 |
| Závislost následovníka x osobní přístup | 0,018 [-0,013; 0,048] | 0,016 | 1,132 | p = 0,260 |

R² = 0,0644