



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

(úkol č. 1)

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: 4. 11. 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 asymetrický vztah, stále jde o interaktivní oboustranný komunikační proces vzájemného ovlivňování dvou osobností. Klein a House (1995; 1998) přirovnávají proces řízení k hoření, kdy leader slouží jako jiskra, následovník je hořlavým materiálem a kyslík potřebný k hoření tvoří prostředí. Pro hoření tak nestačí jen schopnost leadera své podřízené „zapálit“, ale v následovníkovi musí spočívat možnost být zapálen. 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. Roli (ne)závislosti v procesu TL považujeme za užitečnou blíže prozkoumat i z důvodu, že Kark, Shamir a Chen (2003) prokázali středně silný vztah mezi transformačním přístupem leadera a závislostí pracovníků, který je z převážné části vysvětlen mírou identifikace následovníka s transformačním charismatickým leaderem. Transformační leadeři mají tedy nejen nadšenější, výkonnější a oddanější následovníky, ale také závislejší následovníky, u kterých je vyšší riziko vyhoření v budoucnosti.

Bližší osvětlení mechanismu role (ne)závislosti v působení TL na pracovní spokojenost a pracovní výkon pomůže zdůvodnit potřebu nastavení preventivních opatření u syndromu

pracovního vyhoření. 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 (Bass & Riggio, 2006). Transformační leader tedy transformuje normy a hodnoty zaměstnanců a tímto způsobem vytváří prostor pro rozvoj zaměstnanců, kteří v důsledku tohoto počínání zlepšují své pracovní výkony, často až za hranice jejich počátečního očekávání (Yukl, 1989).

Tento přístup vedení vychází z jiných než pouze z ekonomických zdrojů autority. Podle Basse a Riggia (Bass & Riggio, 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 leadeři vnímáni jako charismatičtí. Další složkou je inspirující motivování. Jak již ze samotného názvu vyplývá, leader se snaží své následovníky inspirovat a vyvolat v nich zaujetí pro splnění stanoveného cíle. Leader pak své podřízené motivuje tím, že stanovuje pro následovníky zajímavé cíle a pokouší se v následovnících vyvolat co nejsilnější pocit závazku vůči naplnění těchto cílů. První dvě zmíněné kategorie přitom bývají ve výzkumech často označovány souhrnně jako charisma (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, motivuje je k vyslovení jejich vlastních nápadů. Poslední, nikoliv však neméně důležitou složkou TL dle Basse a Riggia, je individuální přístup. Je založen na předpokladu, že leader zná své následovníky – je si vědom jejich silných stránek

i slabin, rozdílů mezi jednotlivými podřízenými. Tyto respektuje, současně však rozvíjí silné stránky následovníků a pracuje i s jejich slabými stránkami, kdy vytváří prostředí pro jejich eliminaci, čímž dává následovníkům prostor ke zdokonalování se (Bass & Riggio, 2006).

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).

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), či Zcharatos et al. (2000), citováno podle McColl-Kennedy & Anderson (2002). Také byly v pěti nezávislých metaanalýzách objeveny pozitivní korelace mezi všemi dimenzemi TL a subjektivně i objektivně měřeným výkonem (Judge & Piccolo, 2004).

Bass et al. (2003) uvádějí, že transformační leadeři zvyšují efektivitu svých podřízených tým, že podporují vnitřní motivaci a probouzejí v nich vyšší očekávání ohledně vlastních výkonů.

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 (chyby při práci), či kvantity (např. počet vyrobených kusů) (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff, & MacKenzie, 1995). Výhodou objektivního měření je odolnost vůči zkreslením a různým druhům chyb, vyplývajících z hodnocení člověka druhými lidmi (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 pro pozice, na kterých se individuální produktivita práce obtížně měří (Engellandt & Riphahn, 2010). Riziko však spočívá v samotné povaze subjektivního procesu hodnocení, a to 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 měřit jednotlivé aspekty pracovní spokojenosti, 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 i pracovním výkonem. (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 podřídit svá přání ostatním 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, častěji také jednají pasivně během sociálních interakcí. (Bornstein, 1993).

Pro účely našeho výzkumu se zabýváme závislostí jako jedním z rysů osobnosti, nikoliv jako závislou poruchu uvedenou jako psychiatrická diagnóza pod poruchami osobnosti v Mezinárodní klasifikaci nemocí (MKN-10) vydanou Světovou zdravotnickou organizací. K měření závislosti lze využít model Interpersonal circumplex (interpersonální kruh), na základě kterého je možné vyhodnotit osobnost člověka pomocí dvou základních vlastností na škále submisivity/dominance a arogance/vřelosti. Model vytvořen Timothy Learym (1957) je definován dvěma kolmými osami: vertikální (dominance, síla, kontrola) a horizontální (láska, přátelství i vstřícnost či vřelost). Cílem systému interpersonální analýzy je určení strategie, kterou jedinec používá v interakci se svým sociálním prostředím. Původně měl sloužit hlavně v klinické praxi, ale často se využívá v oblasti řízení lidí a managementu.

Závislost lze testovat také pomocí sebehodnotících dotazníků Dependent Personality Questionare (DPQ), kdy dotazovaní hodnotí tvrzení na škále od naprostého souhlasu po naprostý nesouhlas. DPQ je primárně zaměřen na schopnost rozhodování v osobním životě, část se ale věnuje i zaměstnání, případně pomocí jeho revidované verze Dependent Personality Questionare-Revised (DPQ-R). Dotazovaný v DPQ-R vyjadřuje souhlas či nesouhlas s předkládanými tvrzeními, část z nich se věnuje pracovním schopnostem, ale většina se týká obecné schopnosti se rozhodovat ve svém životě. Další možností pro měření závislosti je využití dotazníku Dependent Personality Inventory (DPI) postaveném na souhlasu/nesouhlasu s celkem 120 tvrzeními, kdy většina je zaměřena na osobní a rodinný život, ale část se týká i schopnosti samostatnosti v zaměstnání.

II. Formulování hypotéz k výše uvedeným vztahům

Z výše uvedených poznatků vyplývá, že TL má pozitivní vliv na pracovní spokojenost a pracovní výkon. Působení transformačního leadera na své podřízené však nelze očistit od vlivu osobnosti následovníků, protože následovníci nejsou jen pasivními vykonavateli vůle leadera, ale aktivně vystupují ať už v komunikaci v roli příjemců jeho sdělení, nebo v roli realizátorů a řešitelů očekávaných pracovních výstupů. Zatímco transformační leader u svých následovníků stimuluje proaktivní a kreativní přístup k práci, závislý následovník se lépe cítí v pasivnější roli, kdy se nechává svým vedoucím vést. Domníváme se tedy, že následovníkova závislost bude omezovat vliv transformačního leadershipu na pracovní spokojenost a pracovní výkon.

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

H(1): Vztah mezi transformačním leadershipem a pracovním výkonem je moderován závislostí následovníka.

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

H(2): Vztah mezi transformačním leadershipem a pracovní spokojeností je moderován závislostí následovníka.

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 neurotismu jsou velmi vnímavé vůči kritice své osoby a práce, častěji také události kolem sebe interpretují negativně (Smillie, Yeo, Furnham & Jackson, 2006). Nejistota takového 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 proaktivitu a autonomii podřízených 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 spokojeností.

VO(3): Vykazují závislí následovníci vedení transformačním leaderem nižší míru spokojenost v práci v porovnání s nezávislými následovníky vedenými týměž způsobem?

H(3): Závislí následovníci vedení transformačním leaderem vykazují nižší míru spokojenosti v práci v porovnání s nezávislými následovníky vedenými týměž způsobem.

Výsledek metaanalýzy 16 studií zabývajících se vztahem mezi pracovní spokojeností a výkonem naznačuje, že pracovní spokojenost je prediktorem výkonu, spíše než naopak (Riketta, 2008). Na základě těchto dat usuzujeme, že závislí následovníci budou dosahovat také horších pracovních výsledků pod vedením transformačního leadera. Navíc 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 a svobodné rozhodování. 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.

VO(4): Jsou závislí následovníci vedení transformačním leaderem méně výkonní v práci (v oblasti adaptive performance) v porovnání s nezávislymi pracovníky vedenými týměž způsobem?

H(4): Závislí následovníci vedení transformačním leaderem jsou méně výkonní v práci (v oblasti adaptive performance) v porovnání s nezávislymi pracovníky vedenými týměž způsobem.

III. Výzkumný postup

Cílem výzkumu je ověřit, do jaké míry závislost následovníků na leaderovi moderuje vztah mezi TL a pracovním výkonem a mezi TL a pracovní spokojeností. V našem výzkumu jsme zvolili kvantitativní design korelační studie. Budeme tedy měřit 4 proměnné, z toho 2 nezávislé proměnné - TL, závislost a 2 závislé proměnné - pracovní spokojenost a pracovní výkon. Předpokládáme, že závislost bude moderátorem mezi TL a závislými proměnnými: pracovní spokojeností a výkonem. Pro zjištění míry moderace a následné ověření 4 hypotéz použijeme statisticky zpracovaná data získaná dotazníkovým šetřením.

IV. Metody sběru dat

K získání dat pro prověření výše uvedených hypotéz využijeme kvantitativní metodu sběru dat, konkrétně on-line šetření formou strukturovaného dotazníku. Tuto metodu jsme si zvolili kvůli úspoře času a nižším nákladům na sběr dat. Protože respondent prochází dotazník sám, je zde riziko, že respondenti informace neúmyslně či záměrně zkreslí vlivem nerespektování pokynů zadání nebo s cílem vylepšit vlastní sebeobraz. Částečně neúmyslným zkreslením zabráníme pretestováním srozumitelnosti a jednoznačnosti dotazníku na menším vzorku cílové skupiny šetření.

Dotazník bude rozšířen mezi osoby zaměstnané na pozicích THP pracovníků, tedy tzv. „kancelářských“ pracovníků, u kterých předpokládáme, že mají lepší přístup k internetu. Rovněž je důležité uvést, že náš výzkum je zaměřen jen na osoby, které jsou zaměstnány na trhu práce více jak rok a mají za sebou minimálně zkušební dobu pod svým současným vedoucím, neboť očekáváme, že výsledky naší studie by u méně zkušených zaměstnanců mohly být zkresleny jejich počátečním nadšením pramenícím ze získání nového zaměstnání, kupříkladu ihned po ukončení vzdělávání.

Dotazník bude koncipován tak, že bude rozdělen do pěti částí. V první části budou zjišťovány demografické údaje o dotazovaném – jeho pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délka působení pod vedením současného leadera, celková délka pracovní praxe, obor, ve kterém společnost působí a to právě proto, abychom eliminovali výskyt respondentů nespĺňujících podmínky výše uvedené.

Druhá část bude zaměřena na zjištění, zda je dotazovaný veden TL. Jsme si vědomi toho, že někteří autoři (Procházka & Vaculík, 2015) varují před použitím českých překladů MLQ, jsme však toho názoru, že český překlad od Procházky, Smutného a Vaculíka (2012-2014) je pro naše použití zcela dostačující. 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. Dotazník se skládá ze 32 tvrzení, hodnocených na sedmibodové škále „nikdy-vždy“.

Při měření, zda pracovník vykazuje znaky závislé osobnosti, vycházíme z diagnostických kritérií uvedených v MKN-10 (WHO, 2008) a jejich českého překladu (Houbová, Praško, & Presiss, 2004). Podle těchto kritérií, pokud dotazovaný odpovídá nejméně čtyřem charakteristikám ze šesti definovaných, je potvrzena závislá osobnost, samozřejmě s ohledem na další psychiatrické vyšetření a potvrzení obecných kritérií pro poruchu osobnosti. Naším cílem však není stanovit psychiatrickou diagnózu, pro což nemáme kompetence, ale zjistit, zda míru závislosti jedince. Proto chceme měřit na škále závislost/nezávislost v rámci interpersonálních tendencí. Na rozdíl od stanovení diagnózy závislé osobnosti, ale měříme jednotlivé znaky závislosti na škále 1(silně nesouhlasím) až 7(silně souhlasím).

Důvodem pro použití tohoto způsobu dotazování je jejich jednoduchost a srozumitelnost pro respondenty, což zvyšuje pravděpodobnost, že budou ochotni odpovídat. Současně tvrzení obsažená v dotazníku zasahují hlavní charakteristiky závislé osobnosti, jako je strach z opuštění, nesamostatnost i neschopnost dělat vlastní rozhodnutí. Jejich potvrzení považujeme za dostačující pro další potřeby našeho výzkumu. Další standardizované dotazníky pro zjišťování závislé osobnosti, jako Dependent Personality Questionnaire-Revised (DPQ-R) či Dependent Personality Inventory (DPI) obsahují velké množství položek, což by v našem případě pravděpodobně snížilo ochotu respondentů odpovídat na další otázky v dotazníku. U obou dotazníků DPQ-R i DPI jde o 120 tvrzení.

Ve čtvrté části dotazníku budou respondenti dotazováni na subjektivní hodnocení svého pracovního výkonu. Otázky byly vybrány z dotazníku IW PQ, „Individual Work Performance Questionnaire“ (Koopmans et al., 2012). Uvedený dotazník měří výkon pomocí 4 dimenzí, námi vybrané otázky se ale týkají pouze dimenze adaptivního výkonu (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). Pro

náš výzkum jej považujeme za nejvhodnější ukazatel výkonu, neboť kreativita, hledání nových řešení, či předkládání nových nápadů je hlavním cílem třetí složky TL - intelektuální stimulace. Každá otázka je měřena na pětibodové škále. Z anglického originálu otázky přeložili nezávisle na sobě dva členové týmu, poté obě verze porovnali, sjednotili a předložili ostatním členům ke kontrole srozumitelnosti a správnosti. Po drobných úpravách byl všemi členy týmu dotazník schválen.

Konečně pátá část je 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 externí validitou (Hackman & Oldham, 1974; Hackman & Oldham, 1975) 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). Návrh dotazníku tvoří přílohu této dílčí části úkolu.

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*, Vol. 8, No. 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*, 8291–316.

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.

Engelland, 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.

Gardner, W. L. and B. J. Avolio (1998). 'The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, pp. 32–58.

Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member Exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.

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.

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*, Vol. 60, No.2, 159-170.

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

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.
- Klein, K. J. and R. House (1995). 'On fire: charismatic leadership and levels of analysis', *Leadership Quarterly, 6*, pp. 183–198.
- Klein, K. J. and R. House (1998). 'Further thoughts on fire: charismatic leadership and levels of analysis'. In F. Dansereau and F. J. Yammarino (eds), *Leadership: The Multiple Level Approaches: Contemporary and Alternative*, pp. 45–52. Stanford, CT: JAI Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal Of Productivity And Performance Management, 62*(1), 6-28.
- Leary, T. (1957). Interpersonal diagnosis of personality; a functional theory and methodology for personality evaluation.
- 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. Vol. 59, Issue 2*, p. 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): Transformational 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.

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

Yukl, G. (1989): Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*. Vol. 5 Issue 2, p. 251-290.

Příloha č. 1: Návrh znění dotazníku

Dobrý den,

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

Jsme pětice studentů studujících kombinovanou formou („dálkově“) obor psychologie na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně. V rámci předmětu Metodologie psychologického výzkumu jsme dostali za úkol zpracovat výzkumnou studii, kterou jsme nazvali Vliv transformačního leadera na závislé/nezávislé následovníky. Cílem tohoto našeho výzkumu je získat data k tématu stylu vedení a pracovní spokojenosti. Dovolujeme si Vás tedy požádat o pomoc a účast v tomto výzkumném projektu.

Dovolujeme si zdůraznit, že dotazník, který máte před sebou, je **striktně anonymní**. Nebojte se tedy, prosím, sdělit nám otevřeně své názory **Vámi sdělené informace budou u nás v naprostém bezpečí**.

Než se však pustíte do vyplňování našeho dotazníku, který Vám nezabere více než 30 minut Vašeho času, dovoluujeme Vám zeptat se Vás na pár otázek. **Vykonáváte „kancelářskou“ práci (THP pracovník)? Máte nejméně 1 rok pracovní praxe?** Máte v současné práci a pod vašim 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 jednu a více z těchto otázek odpověděli ne, ve vyplňování dotazníku, prosíme, nepokračujte**.

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:

Základní informace o Vás:

1. Jaké je vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Jaký je Váš věk?

- 18 až 24
- 25 až 34
- 35 až 44
- 45 až 54
- 55 až 64
- 65 až 74
- 75 a více

3. 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 – Mg., Ing.
- Doktorské – Ph.D.

4. Jak dlouho již pracujete pod stávajícím leaderem?

- 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
5. 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
6. V jaké oblasti jste zaměstnán/a?
- chemický průmysl
 - potravinářský průmysl
 - textilní průmysl
 - IT
 - strojírenský průmysl
 - nábytkářský průmysl
 - státní správa
 - školství
 - zemědělský průmysl
 - doprava
 - služby
 - ostatní

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 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)

Ohodnoťte prosím svůj pracovní výkon pomocí následujících výroků (posuzujte výkon za poslední 3 měsíce):

1. Snažil jsem se udržovat své pracovní znalosti aktuální.	1(zřídka)/2/3/4/5 (neustále)
2. Snažil jsem se zlepšovat dovednosti, které potřebuji k práci.	1(nikdy)/2/3/4/5 (neustále)
3. Projevil jsem svou flexibilitu.	1(nikdy)/2/3/4/5 (neustále)
4. Byl jsem schopen dobře zvládnout obtížné situace a překážky v práci.	1(nikdy)/2/3/4/5 (neustále)
5. Rychle jsem se vzpamatoval z neúspěchů a z obtížných situací v práci.	1(nikdy)/2/3/4/5 (neustále)
6. Navrhl jsem kreativní řešení nových problémů.	1(nikdy)/2/3/4/5 (neustále)
7. Byl jsem schopen dobře zvládnout nejisté a nepředvídatelné situace v práci.	1(nikdy)/2/3/4/5 (neustále)
8. Snadno jsem se přizpůsobil změnám ve své práci.	1(nikdy)/2/3/4/5 (neustále)

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)

1. Vyhovuje mi, když ostatní přebírají zodpovědnost za důležitá rozhodnutí v mém životě.	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6 / 7 (silně souhlasím)
2. Podřizuji své potřeby ostatním. Často ustupuji ve prospěch druhých.	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6 / 7 (silně souhlasím)
3. Je mi nepříjemné od druhých něco požadovat.	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6 / 7 (silně souhlasím)
4. Cítím stále obavy, že budu opuštěn svými blízkými (partner, přátelé, děti, rodiče...).	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6 / 7 (silně souhlasím)
5. Je pro mě obtížné se rozhodnout, pokud se předem neporadím s ostatními.	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6 / 7 (silně souhlasím)
6. Obávám se, že nebudu schopný/á se sám o sebe postarat.	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6 / 7 (silně souhlasím)