



VLIV TRANSFORMAČNÍHO LEADERA NA ZÁVISLÉ/NEZÁVISLÉ NÁSLEDOVNÍKY

PSY704 METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝZKUMU

Tým č. 4:

Jaroslava Krepelková (365872@mail.muni.cz)

Nina Matoušková (262052@mail.muni.cz)

Jana Melicharová (418185@mail.muni.cz)

Martin Pardy (418179@mail.muni.cz)

Tomáš Vejrych (418152@mail.muni.cz)

Fakulta sociálních studií MU, 2014/2015

Úvod

Transakčně-transformační přístup je v současnosti dominantním paradigmatem v oblasti leadershipu. Zabývá se stylem vztahování a chování leadera k následovníkům a jeho postojem k řešení pracovních úkolů (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013). Tato teorie se řadí mezi charizmatičké teorie leadershipu.

Transformační leadership je druh vedení, jehož cílem je ovlivňování vnitřní motivace následovníků. Transformační leadership má čtyři základní dimenze: (1) Leader je charizmatičký, působí jako vůdce. (2) Leader je nositelem vize, která se stává inspirací pro následovníky a leader působí jako vzor. (3) Leader své následovníky intelektuálně stimuluje, nutí je, aby přicházeli s vlastními nápady. (4) Leader uplatňuje osobní přístup, zajímá se o potřeby svých následovníků (Procházka a kol., 2013).

Ačkoli je transformační leadership považován za zdroj zvýšeného pracovního výkonu (Procházka a kol., 2013), dostupné studie zatím nepokrývají moderující vliv závislosti následovníka na vztah transformačního leadershipu a pracovní spokojenosti a výkonu (Judge a kol., 2006). Ze zprávy Knippenberg a Sitkin (2013) se například dozvíme o moderujícím vlivu *potřeby vedení* a *self-efficacy*. Rafferty a Griffin (2004) ve své studii vyšli z tvrzení, že intelektuální stimulace je negativně asociována se spokojeností následovníka. Výsledky interpretují tvrzením, že intelektuální stimulace s sebou přináší vyšší nejednoznačnost rolí, konflikty a stres na pracovišti. Sami však zjistili, že intelektuální stimulace může mít ale také pozitivní vztah k citovému závazku k organizaci.

Interakce leadershipu s povahovými vlastnostmi pracovníka mohou v konečném důsledku nabýt jak pozitivní, tak negativní podoby. Cílem této práce je zjistit, zdali míra závislosti v osobním rysu následovníků moderuje vztah transformačního leadershipu a pracovní spokojenosti a výkonu. Výzkumem moderujícího vlivu míry závislosti následovníka se o další krok přiblížíme k pochopení toho, za jakých podmínek transformační leadership funguje a kde má svá omezení. V budoucnu bychom mohli zabránit tomu, aby se vedoucí, kteří v dobré víře na svém pracovišti aplikují transformační leadership, nestali neúmyslně zdrojem stresu a úzkosti pro své podřízené.

V odborné literatuře nalézáme popisy interpersonálního závislého rysy. Podle Learyho (1957) jedinci záměrně vyhledávají situace, kde za sebe nechávají rozhodovat jiné. Jednají konformně, vyhýbají se nepřátelství a neusilují o nezávislost. Účelem předání odpovědnosti jiné osobě je snížit vlastní úzkost (Leary, 1957). Další výstižný popis závislostních charakteristik nabízí Houbová, Praško a Preiss (2004). Podle nich jsou typickými rysy závislého člověka nižší sebedůvěra, pocity nejistoty a strach ze selhání. Řešením se pro něho stává udržovat citovou vazbu s druhým člověkem, který mu nahrazuje pocit bezpečí a jistoty. Jsou přesvědčeni o vlastní nezpůsobilosti zabezpečit si vlastními silami své potřeby, proto pociťují úzkost v situacích, které vyžadují, aby byli sami aktivní. Závislí jedinci za sebe nechávají rozhodovat partnera, kterého vnímají jako zdroj bezpečí. Závislé interpersonální rysy jsou pokládány za důsledek přehnané rodičovské péče. Je výsledkem naučené zkušenosti, že je pohodlnější přijmout v mezilidských vztazích pasivní roli (Houbová, Praško, Preiss (2004).

Cílem intelektuální stimulace je pomocí otázek narušovat zaběhnuté způsoby myšlení. Leader vyžaduje, aby následovníci přicházeli s vlastními nápady a nabízeli nová řešení. To vytváří prostor jak pro rozvoj a sebeuplatnění následovníků, tak zvyšuje efektivitu vedení (Procházka a kol., 2013). Od následovníků je vyžadováno aktivní zapojení, **ačkoli** to nemusí rezonovat s jejich povahovými rysy. **Ačkoli** Horney (2007) o závislé osobě přímo nemluví, její charakteristika jednoho typu chování neurotické osobnosti se dobře hodí k našemu tématu. Horney toto chování nazývá „odstoupení od soutěže“, protože člověk se obává soupeřit s ostatním. Nechce zažít neúspěch, protože se bojí posměchu ostatních, ale také netouží být úspěšný, neboť nechce být terčem závidosti a nepřátelství.

Dá se proto očekávat, že následovník se závislostními interpersonálními rysy bude intelektuální stimulaci chápat jako ohrožení. Zdroj jistoty a bezpečí, jenž do té doby leader představoval, přestává platit. Leader následovníka nutí, aby přicházel s novými nápady, zatímco následovník touží po pasivitě, nechce rozhodovat a udávat směr. Následovník je vystaven situaci, kterou může vnímat jako ohrožení a pociťovat stres a frustraci.

Právě míra závislosti pracovníka by nám mohla napovědět, zdali existuje nebezpečí, že intelektuální stimulace ze strany leadera nebude vnímána jako projev víry leadera ve schopnosti a kompetentnost následovníka, ale naopak jako ohrožení.

H1: Závislost následovníků moderuje vztah intelektuální stimulace transformačního leadera a jejich pracovní spokojenost.

Míra závislosti následovníka bude také ovlivňovat těsnost vztahu, který následovník touží mít se svým nadřízeným. Transformační leader projevuje zájem o osobu následovníka (Procházka a kol., 2013), což působí na nenaplněné potřeby sebeuznání a sebehodnoty u závislých následovníků. Tím, že transformační leader uplatňuje osobní přístup a zajímá se o potřeby následovníků, vychází přímo vstříc potřebám závislého následovníka (viz např. Houbová a kol., 2004). Domníváme se, že čím je následovník závislejší, tím více osobní přístup transformačního leadera ovlivní jeho pracovní výkon. Přítomnost leadera, který projevuje zájem, ujišťuje pasivního následovníka o tom, že v případě vyskytnutí se překážek, se bude moci obrátit na leadera o pomoc. Přítomnost vnější podpory je u závislých následovníků důležitá, protože nemají dostatečně vybudované vnitřní mechanismy sebepodpory, neboť potřebují nadměrné rady a utvrzování (viz např. Houbová a kol., 2004).

Osobním přístupem navíc leader bere v úvahu specifické vlastnosti následovníka a pomáhá mu je dále rozvíjet. Tím, že leader dává následovníkovi najevo svou podporu, pozitivně ovlivňuje následovníka při plnění úkolů.

H2: Závislost následovníků moderuje vztah osobnostního přístupu transformačního leadera a jejich pracovního výkonu.

Metoda

Design výzkumu vychází z předpokladu, že (1) mezi transformačním leadershipem, spokojeností a pracovní výkonností následovníků existuje vzájemný vztah a že (2) tento vztah je dále moderován mírou závislosti následovníka. Proto jsme se rozhodli pro design korelačního výzkumu, abychom mohli tyto předpoklady otestovat.

Soubor

Při stanovení potřebné velikosti souboru jsme vyšli z Hendla (2006), který uvádí, že pro mnohonásobnou regresní analýzu při 3 prediktorech při hladině významnosti **0,5** a středním účinku a síle testu 0,8 je potřeba mít velikost vzorku 76. Jako mezní limit vzorku jsme si

stanovili 90 respondentů. Data jsme sebrali od dostupného vzorku. Vzorek se skládal z osob, které jsme oslovili buď osobně, nebo prostřednictvím zaslání e-mailu. Do výzkumu se zapojilo 103 respondentů, při návratnosti 65%.

Individuální charakteristiky respondentů a charakteristiky jejich pracoviště

Jednotlivé popisné charakteristiky respondenta a jeho pracoviště shrnuje tabulka 1. Vzorek tvoří 55,8 % žen, průměrný věk respondenta je těsně nad 35 let. Minimální hodnota je 18 let, maximální hodnota pak činí 60 let. Průměrný počet let, kdy respondent je zaměstnancem dané firmy, je 6,2 roků. Minimální hodnota je půl roku, maximální doba, které byla uvedena, je 30 let.

Tabulka 1: Popisné charakteristiky respondenta a jeho pracoviště

	N	Průměr	S. chyba	Minimum	Maximum
Počet podřízených	102	17.24	25.99	1	250
Počet let pod nadřízeným	103	3.44	2.89	0.3	14
Počet let zaměstnancem	102	6.22	5.15	0.5	30
Nadřízený vede vedoucí pracovníky (1=ano, 0=ne)	100	0.40	0.49	0	1
Nadřízená je žena (1=ano, 0=ne)	102	0.30	0.46	0	1
Respondent je žena (1=ano, 0=ne)	102	0.56	0.50	0	1
Věk respondenta	102	35.66	8.97	18	60

Téměř 2 % respondentů má základní vzdělání, 4 % respondentů uvedlo, že je vyučeno. Maturitu nebo vyšší odborné vzdělání má 21 % vzorku. Vysokoškolské vzdělání je zastoupeno nejvíce, a to 73 %.

Z hlediska typu oddělení, ve kterém je daný respondent v rámci své organizace zaměstnán, nejvíce respondentů (33 %) uvedlo jiný typ oddělení. V odpovědích pro kategorii jiné respondenti uváděli „přímá práce s klienty zdravotně sociální služba“, „supply chain“, „překladačský servis“, „veřejná správa“ či „výzkum“. 23 % respondentů pak uvedlo, že pracuje v oddělení služby zákazníkům.

Téměř 27 % respondentů uvedlo, že organizace, kde pracují, působí ve veřejném sektoru. V neziskovém sektoru pracuje 25 % respondentů. 17 % vzorku uvedlo kategorii jiné, kdy respondenti uváděli sektor jako IT, věda a výzkum, telekomunikace či zdravotnictví.

Měření

Zkoumanou populací byli zaměstnanci z 29 firem. Dotazování proběhlo v průběhu dvou týdnů na přelomu listopadu a prosince 2014. Sběr dat probíhal prostřednictvím dotazníku. Dotazník jako nástroj sběru dat jsme zvolili pro jeho anonymitu, protože respondenti by se

mohli obávat negativně hodnotit svého nadřízeného. Dotazníkovým sběrem dat jsme mohli také získat údaje od dostatečně velkého vzorku respondentů v relativně krátkém čase, který byl pro sběr a interpretaci dat vymezen.

Při sestavování dotazníku jsme použili následující zdroje. Transformační leadership jsme měřili pomocí *Dotazníku přístupu k vedení lidí*. Tento dotazník nám byl doporučen v rámci předmětu Metodologie psychologického výzkumu, jehož součástí je i tento výzkum. Dotazník byl vytvořen studenty magisterského studia psychologie pod vedením vyučujících. Validita dotazníku byla ověřena na 1084 respondentech (Procházka, Smutný, Vaculík, 2012-2014). Dotazník obsahuje 34 položek. Pro výzkum byla stěžejní data získaná ze škál u položek 5, 13, 21, 29 (intelektuální stimulace) a 7, 15, 23, 31 (osobní přístup).

Pracovní spokojenost jsme měřili pomocí RJSB dotazníku (Revised Job Satisfaction Blank). Dotazník jsme našli v magisterské diplomové práci, která zkoumala téma *Spokojenost a výkonnost pracovníků v pohostinství* (Listopadová, 2009). Vyšli jsme z předpokladu, že studentka po konzultaci se svým vedoucím ve svém výzkumu použila osvědčený a validní dotazník.

Pracovní výkon jsme měřili pomocí IWPQ dotazníku (Individual Work Performance Questionnaire) (Koopmans, 2014). Pro účel výzkumu byl dotazník přeložen z angličtiny do češtiny. Správnost překladu byla následně ověřena zpětným překladem do angličtiny, kterou provedla osoba, která původní anglický text neznala.

Při měření míry osobní závislosti jsme se inspirovali kritérii MKN-10 pro závislou poruchu osobnosti, které uvádí Houbova a kol. (2004). V kritériích MKN-10 je uvedeno 6 způsobů chování, které je typické pro závislou osobu. Vyšli jsme z popsání chování a převedli je do výroků, na které je možné odpovědět na sedmi bodové škále od 1 – silně souhlasím s výrokem až 7 – silně nesouhlasím s výrokem.

Statistické zpracování dat

Data ze získaného vzorku sloužila ke konstrukci proměnných, které byly využity k ověření stanovených hypotéz, a to zejména pro regresní analýzu. Pro analýzu dat jsme použili statistický program Stata 11.1.

Výsledky

Analýza sumačních skóreů pro jednotlivé sady indikátorů

Jednotlivé proměnné intelektuální stimulace a osobní přístup transformačního leadershipu, pracovní výkon, spokojenost a míru závislosti, které jsou předmětem testování v námi stanovených hypotézách, po přepólování reverzních položek u dimenze pracovního výkonu a spokojenosti, reprezentují sumační skóreů za jednotlivé položky zvolené dimenze.

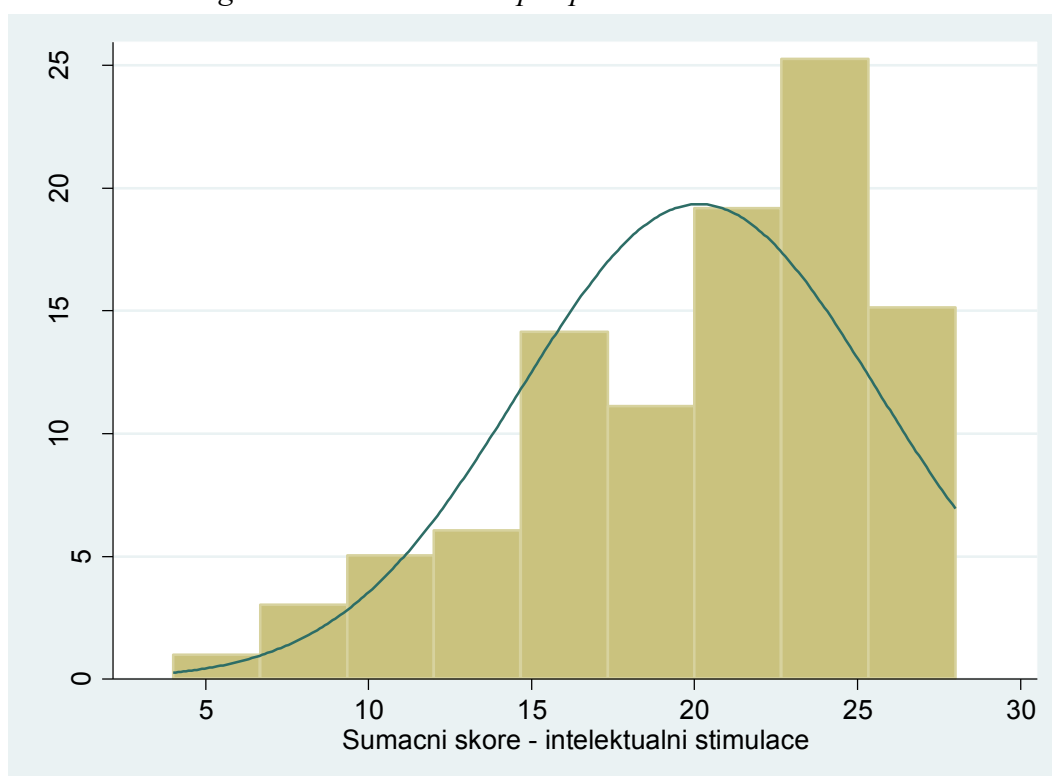
Vyhodnocení jednotlivých celkových skóreů z hlediska popisné statistiky je prezentováno v tabulce 2. Pro dimenze transformačního leadershipu nejvyšší průměrná hodnota sumačních skóreů 21,6 byla vypočtena pro charismatické chování, hodnota průměru celkových skóreů pro intelektuální stimulaci a osobní přístup byla třetí, resp. čtvrtá v pořadí.

Tabulka 2: Vyhodnocení sumačních skóreů pro jednotlivé dimenze

	N	Průměr	S. chyba	Minimum	Maximum
Charismatické chování	100	21.6	4.4	8	28
Inspirující motivace	103	20.9	4.9	9	28
Intelektuální stimulace	99	20.1	5.5	4	28
Osobní přístup	100	18.7	5.6	5	28
Podmíněné odměňování	98	18.6	4.4	5	28
Aktivní řízení	101	18.4	4.9	5	28
Pasivní řízení	101	12.7	6.4	4	28
Nonleadership	100	11.6	5.2	4	27
Pracovní výkon	102	30.2	4.4	18	41
Spokojenost	102	19.7	4.9	9	28
Míra závislosti	101	17.7	5.4	6	33

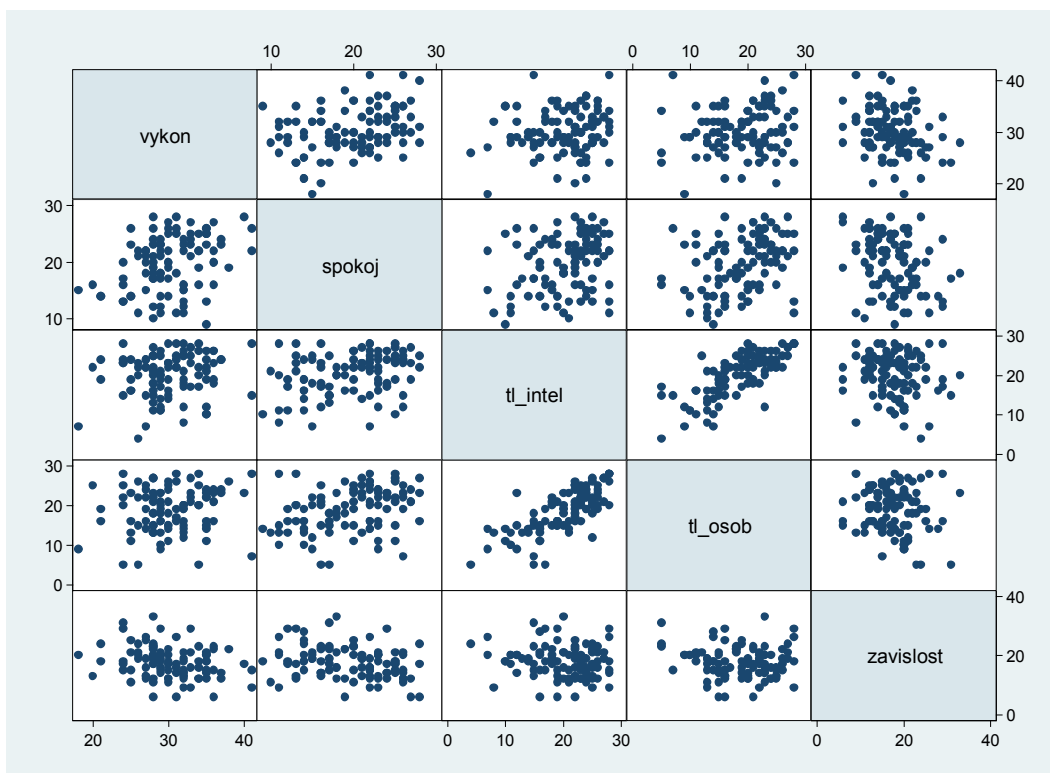
Rozdělení sumačního skóre pro jednotlivé proměnné lze znázornit pomocí histogramu. Obrázek 1 znázorňuje histogram sumačního skóre pro proměnnou intelektuální stimulace, kdy součástí histogramu je vykreslen graf hustoty normálního rozdělení (kde součástí histogramu je graf hustoty normálního rozdělení). Z porovnání je patrné, že rozdělení sumačních skóre intelektuální stimulace je zešikmené zleva, což podporuje tvrzení, že přímý nadřízený oslovených respondentů ovlivňuje své následovníky intelektuální stimulací.

Obrázek 1: Histogram sumačního skóre pro proměnnou intelektuální stimulace



Pro znázornění závislosti dvou námi zkoumaných proměnných také prezentujeme matici bodových grafů (obrázek 2), kde jsou představeny bodové grafy pro proměnnou pracovní výkon, spokojenost, intelektuální stimulace, osobní přístup a míra závislosti. Z matice bodových grafů je zejména patrná kladná lineární závislost mezi proměnnou intelektuální stimulace a osobní přístup.

Obrázek 2: Matice bodových grafů pracovního výkonu, spokojenosti, intelektuální stimulace, osobního přístupu a míry závislosti



Regresní analýza

Námi stanovené hypotézy testujeme pomocí regresní analýzy. V případě hypotézy H1 zkoumáme vztah mezi intelektuální stimulací transformačního leadera a pracovní spokojeností následovníka a zda je tento vztah moderován mírou závislosti následovníků. Druhou hypotézou H2 zkoumáme vztah mezi osobním přístupem transformačního leadera a pracovním výkonem následovníka a zda je tento vztah opět moderován mírou závislosti následovníků.

Pro vyhodnocení hypotéz používáme vícerozměrný lineární regresní model, kdy v případě hypotézy H1 je závislá proměnná spokojenost a za nezávislé proměnné považujeme intelektuální stimulaci a míru závislosti. Moderování vztahu mezi intelektuální stimulací a spokojeností mírou závislosti zajistíme zahrnutím interakční proměnné. Tato nově vytvořená proměnná vyjadřuje interakci těchto dvou nezávislých proměnných, intelektuální stimulace a míry závislosti, a je počítána jako součin těchto dvou proměnných.

V případě hypotézy H2 pak závislá proměnná je pracovní výkon a nezávislé proměnné jsou osobní přístup a míra závislosti. Moderování vztahu mezi osobním přístupem a pracovním výkonem mírou závislosti zajistíme opět zahrnutím interakce, tedy proměnné počítané jako součin mezi osobním přístupem a mírou závislosti.

Uvedené regresní modely dále pak rozšíříme o další proměnné, které charakterizují dané pracoviště – zda nadřizený je žena a o osobní charakteristiky respondenta – pohlaví či počet let strávených na pracovišti. Také testujeme, zda i dalších 6 dimenzí transformačního leadershipu mimo intelektuální stimulaci a osobní přístup budou ovlivňovat pracovní výkon či spokojenost.

Popis jednotlivých proměnných, včetně uvedení popisných statistik, které vstupují do regresních modelů, pak uvádí tabulka 3.

Tabulka 3: Deskriptivní statistika a popis jednotlivých proměnných vstupujících do regresního modelu

Proměnná	Popis	Průměr	S. chyba
<i>Závislá proměnná</i>			
vykon	Sumační skóre pro sadu výroků hodnotících pracovní výkon	30.2	4.4
spokoj	Sumační skóre pro sadu výroků hodnotících spokojenost na pracovišti	19.7	4.9
<i>Charakteristiky transformačního leadershipu</i>			
tl_char	Sumační skóre pro sadu výroků hodnotících charismatické chování	21.57	4.42
tl_ins	Sumační skóre pro sadu výroků hodnotících inspirující motivaci	20.89	4.89
tl_intel	Sumační skóre pro sadu výroků hodnotících intelektuální stimulaci	20.13	5.50
tl_osob	Sumační skóre pro sadu výroků hodnotících osobní přístup	18.74	5.62
tl_podmin	Sumační skóre pro sadu výroků hodnotících podmíněně odměňování	18.59	4.37
tl_aktiv	Sumační skóre pro sadu výroků hodnotících aktivní řízení	18.42	4.94
tl_pas	Sumační skóre pro sadu výroků hodnotících pasivní řízení	12.74	6.36
tl_nonlead	Sumační skóre pro sadu výroků hodnotících nonleadership	11.57	5.23
<i>Moderující proměnná</i>			
zavislost	Sumační skóre pro sadu výroků hodnotících míru závislosti	17.69	5.40
<i>Osobní charakteristiky a charakteristiky pracoviště</i>			
nad_zena	1 = nadřizená pracovnice je žena, 0 = muž	0.30	0.46
zena	1 = respondentka je žena, 0 = muž	0.56	0.50
delka	Počet let strávených na pracovišti	6.22	5.15

Párové korelační koeficienty v tabulce 4 ukazují na lineární závislost jednotlivých proměnných, které vstupují do námi vytvořeného regresního modelu. Je zde patrná pozitivní korelace mezi pracovním výkonem a spokojeností, dále pozitivní korelace mezi spokojeností a intelektuální stimulací a spokojeností a osobním přístupem. Současně pozorujeme pozitivní korelaci mezi oběma dimenzemi transformačního leadershipu, kdy tato korelace je silná.

Negativní korelaci zaznamenáváme mezi pracovním výkonem a mírou závislosti a spokojeností a mírou závislosti.

Tabulka 4: Matice párových korelačních koeficientů pro jednotlivé proměnné

	vykon	spokoj	tl_intel	tl_osob	zavislost
vykon	1				
spokoj	0.3395* 0.0005	1			
tl_intel	0.1574 0.1216	0.3031* 0.0024	1		
tl_osob	0.1512 0.1353	0.3430* 0.0005	0.7583* 0	1	
zavislost	-0.2477* 0.013	-0.2692* 0.0068	-0.1473 0.1499	-0.1145 0.2618	1

Pozn.: *korelační koeficient je významný na 5% hladině významnosti

Pro každý korelační koeficient je uvedena hladina významnosti v řádku pod daným koeficientem

Výsledky regresní analýzy pro námi stanovené regresní modely vysvětlující pracovní výkon a spokojenost jsou uvedeny v tabulce 5, 6 a 7. V tabulce 5 prezentujeme odhady 6 regresních modelů, které vysvětlují spokojenost.

Odhady koeficientů regresního modelu, který jsme vytvořili na základě hypotézy H1 jsou uvedeny v tabulce 5 pod označením M4. Interakční proměnná (int_intel) není statisticky významná na 5% hladině významnosti. Hypotézu H1 závislost následovníků moderuje vztah intelektuální stimulace transformačního leadera a jejich pracovní spokojenosti“ zamítáme.

Nicméně spokojenost vysvětluje proměnná intelektuální stimulace i míra závislosti samostatně, jejich vliv je významný dokonce i na 1% hladině významnosti (viz M2). Intelektuální stimulace má na spokojenost pozitivní vliv, míra závislosti vliv opačný. Taktéž osobní přístup ovlivňuje spokojenost pozitivně (viz M1). Spokojenost také ovlivňují osobní charakteristiky respondenta a charakteristiky jeho pracoviště. V modelu M5 a M6 jsou statisticky významné na 5% hladině významnosti proměnná nad_zena a zena. Vyšší hodnotu sumačního skóre pro spokojenost mají ve výběrovém vzorku ženy, naopak nižší hodnota skóre je u těch respondentů, jejichž nadřazená je žena.

Tabulka 5: Lineární regresní model vysvětlující spokojenost na pracovišti

Proměnná	M1	M2	M3	M4	M5	M6
(Průsečík)	18.49***	18.43***	17.74***	20.43***	18.21***	17.98***
tl_osob	0.2842***		0.3151**		0.2969***	
tl_intel		0.2435***		0.158361		0.2551***
zavislost	-0.2447***	-0.2169***	-0.1771	-0.3478**	-0.2547***	-0.2283***
int_osob			-0.0031			
int_intel				0.0059		
nad_zena					-2.175**	-2.306**
zena					1.702*	2.066**
R ²	0.19	0.14	0.18	0.16	0.23	0.20
N	97	96	94	94	96	95

Poznámky:

R² - index determinace

* = $p < 0,1$; ** = $p < 0,05$; *** = $p < 0,01$

V tabulce 6 uvádíme odhady 6 regresních modelů, které vysvětlují pracovní výkon.

Odhady koeficientů regresního modelu, který jsme na základě hypotézy H2 vytvořili, jsou uvedeny v tabulce 6 pod označením M9. Interakční proměnná (int_osob) opět není statisticky významná na 5%, Hypotézu H2 „Závislost následovníků moderuje vztah osobnostního přístupu transformačního leadera a jejich pracovního výkonu“ zamítáme.

Nicméně pracovní výkon vysvětluje proměnná míra závislosti, osobní přístup nikoliv. Vliv míry závislosti je významný dokonce i na 1% hladině významnosti (viz M7). Míra závislosti má na výkon negativní vliv. Pracovní výkon také kromě osobního přístupu nevysvětluje intelektuální stimulace (viz M8). Pracovní výkon také ovlivňuje počet let strávených na pracovišti. V modelu M11 je tato proměnná statisticky významná na 5% hladině významnosti. Čím zaměstnanec déle na pracovišti pracuje, tím je jeho hodnocení pracovního výkonu nižší. Hodnocení pracovního výkonu také z dalších dimenzí transformačního leadershipu ovlivňuje pozitivně inspirující motivace (viz M12).

Tabulka 6: Lineární regresní model vysvětlující pracovní výkon

Proměnná	M7	M8	M9	M10	M11	M12
(Průsečík)	32.60***	32.21***	34.49***	32.51***	34.31***	29.33***
tl_osob	0.0862		-0.0082			
tl_intel		0.0769		0.0887		
zavislost	-0.2323***	-0.2151***	-0.3361**	-0.2433*	-0.1795**	-0.2042**
int_osob			0.0043			
int_intel				-0.0002		
delka					-0.1635**	
tl_ins						0.2097**
R ²	0.09	0.09	0.11	0.11	0.09	0.12
N	97	96	94	94	99	100

Poznámky:

R² - index determinace

* = p < 0,1; ** = p < 0,05; *** = p < 0,01

V tabulce 7 uvádíme odhady 8 dalších regresních modelů, které vysvětlují spokojenost na pracovišti a kde nezávislými proměnnými jsou další dimenze transformačního leadershipu. Hodnocení spokojenosti na pracovišti z dalších dimenzí transformačního leadershipu ovlivňuje pozitivně inspirující motivace (viz M13), která je významná na 1% hladině významnosti. Interakční proměnná mezi inspirující motivací a mírou závislosti (int_ins) je v regresním modelu M14 statisticky významná na 1% hladině významnosti, což značí, že míra závislosti moderuje vztah mezi inspirující motivací a spokojeností. Tuto moderaci lze vysvětlit takto: čím vyšší míra závislosti a čím vyšší míra inspirující motivace uplatňována na daného pracovníka, tím je spokojenost na pracovišti hodnocena méně.

Dále byl prokázán statisticky významný vliv podmíněného odměňování (M15), aktivního řízení (M16), pasivního řízení (M18) a nonleadershipu (M20) na spokojenost na pracovišti. V případě podmíněného odměňování a aktivního řízení je vliv na spokojenost pozitivní, v případě pasivního řízení a nonleadershipu je vliv opačný.

Interakční proměnná mezi aktivním řízením a mírou závislosti (int_aktiv) je v regresním modelu M17 statisticky významná na 10% hladině významnosti, což značí, že míra závislosti moderuje vztah mezi aktivním řízením a spokojeností. Tuto moderaci lze interpretovat takto: čím vyšší míra závislosti a čím vyšší míra aktivního řízení u daného pracovníka, tím je spokojenost na pracovišti hodnocena méně.

Obdobně interakční proměnná mezi pasivním řízením a mírou závislosti (int_pas) je v regresním modelu M19 statisticky významná na 1% hladině významnosti, což značí, že míra závislosti moderuje vztah mezi pasivním řízením a spokojeností. Význam této interakční proměnné je v souladu s předchozí interpretací interakční proměnné u aktivního řízení. Čím vyšší míra závislosti a čím vyšší míra pasivního řízení u daného pracovníka, tím je spokojenost na pracovišti hodnocena lépe.

Tabulka 7: Lineární regresní model vysvětlující spokojenost na pracovišti, ostatní indikátory transformačního leadershipu

Proměnná	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20
(Průsečík)	17.66***	-2.85	16.74***	20.01***	11.29**	25.55***	34.11***	26.13***
tl_ins	0.3075***	1.2379***						
tl_podmin			0.3963***					
tl_aktiv				0.2185**	0.6850***			
tl_pas						-0.1419*	-0.8189***	
tl_nonlead								-0.2177**
Zavislost	-0.2534***	0.8860**	-0.2483***	-0.2590***	0.2617	-0.2318**	-0.7382***	-0.2239**
int_ins		-0.0515***						
int_aktiv					-0.0276*			
int_pas							0.0397***	
R ²	0.16	0.23	0.19	0.12	0.15	0.10	0.17	0.11
N	100	100	95	98	98	98	98	98

Poznámky:

R² - index determinace

* = p < 0,1; ** = p < 0,05; *** = p < 0,01

Diskuse a závěr

Na 5% hladině významnosti nemáme dostatek důkazů pro podržení hypotézy 1, a proto ji zamítáme. Ukázalo se, že míra závislosti následovníků nemoderuje vztah mezi intelektuální stimulací a pracovní spokojeností. Míra spokojenosti vykazuje vztah buď pouze s intelektuální stimulací, nebo pouze s mírou závislosti, a to dokonce na 1% hladině významnosti u obou proměnných. Pozitivní vliv má intelektuální stimulace, negativní pak míra závislosti.

Také pro hypotézu 2 nemáme dostatek důkazů, které by ji podporovaly. Proto naši hypotézu, že závislost následovníků moderuje vztah mezi osobním přístupem a pracovním výkonem, zamítáme. Výsledky ukázaly, že na pracovní výkon má negativní vliv míra závislost, a to na 1% hladině významnosti. Osobní přístup na výkon vliv nemá.

Ačkoli se neukázalo, že míra závislosti moderuje vztah intelektuální stimulace a spokojenosti, ukázalo se, že k tomu dochází u jiných dimenzí – inspirativní motivace a aktivního řízení. Získané výsledky ukazují, že čím vyšší je míra závislosti a čím vyšší je míra inspirující motivace, tím následovník pociťuje nižší spokojenost. Dále se ukázal negativní vztah mezi aktivním řízením a pracovní spokojeností. Čím vyšší míra závislostních rysů a čím vyšší míra aktivního řízení, tím menší byla pracovní spokojenost. Tento trend byl zřejmý i opačným směrem. Čím vyšší míra závislosti a čím vyšší míře pasivního řízení byl pracovník vystaven, tím byla spokojenost na pracovišti hodnocena lépe. Přitom inspirující motivaci a aktivní řízení můžeme rovněž zařadit do situací, které závislé osoby, tedy osoby, které se podle Houbové a kol. (2004) vyhýbají vlastní iniciativě a netouží po autonomii, mohou vnímat jako možné ohrožení a mohou být v rozporu s jejich zvolenou životní strategií.

Výsledky se dají zobecnit na populaci s vyšším dosaženým vzděláním (73% respondentů mělo vysokoškolské vzdělání, 21% maturitu či vyšší odborné). 52% respondentů pracuje v neziskovém a veřejném sektoru. Další respondenti v kolonce „jiný“ uváděli zdravotně sociální služby, nebo služby zákazníkům. Zpracovatelský průmysl byl zastoupen 9%. Obecně se dá tedy říci, že soubor pocházel z prostředí, kde pracovní výkon může hrát menší roli. To může platit zejména o neziskovém sektoru, který se zabývá péčí o občany a který svou činnost nespécifikuje v termínech pracovní výkonnosti. Stejně tak má omezenou platnost

intelektuální stimulace ve veřejném sektoru, protože státní služby obecně neusilují o inovaci a rozvoj.

Očekávali jsme, že osobní přístup pozitivně ovlivní plnění úkolů následovníka. Jenomže velká část souboru pracovala v sektorech, kde je způsob plnění úkolů striktně dán a kde většinou není prostor pro osobní iniciativu (veřejná sféra). Výsledky rovněž ukázaly, že čím déle zaměstnanec na pracovišti působí, tím menší je jeho hodnocení výkonu. Toto může naznačovat přítomnost syndromu vyhoření, který se vyskytuje i v soukromé sféře, ale často je spojován zejména s pomáhajícími profesemi (neziskový sektor).

Původní hypotézy výzkum nepodpořil. Pokud se někdo rozhodne znovu tyto hypotézy otestovat, navrhuje se příště více zaměřit na specifika pracovního prostředí a ověřit moderaci míry závislosti na vztah intelektuální stimulace a spokojenosti v pracovním prostředí, které je více spojeno s vývojem a řízenou inovací produktů, například v malých soukromých podnicích.

Výzkum také otevřel další prostor pro výzkum vlivu transformačního leadershipu na spokojenost s nadřazeným, s náplní práce, s firemní kulturou. Také se ukázalo, že míra závislosti nemoderuje vztah mezi žádnou složkou transformačního leadershipu a výkonem. Je ale nutné, aby se získané výsledky ještě ověřily na odlišném typu souboru, než se kterým pracoval náš výzkum, než jim přisoudíme obecnou platnost.

Literatura:

- Hendl, J. (2006). *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. 2. vyd. Praha: Portál.
- Houbová, P., Praško, J., a Presiss, M. (2004). Závislá porucha osobnosti – diagnostika a léčba. *Psychiatrie pro praxi*, 2, 55-59. Retrieved September 28, 2014, from <http://www.psychiatriepropraxi.cz/pdfs/psy/2004/02/02.pdf>
- Horney, K. (2007). *Neurotická osobnost naší doby*. Praha: Portál.
- Judge, T.A., Woolf, E.F., Hurst, Ch., a Livingston, B. (2006). Charismatic and transformadional leadership. *Organisationspsychologie*, 4, 203-214. Retrieved September 28, 2014, from https://is.muni.cz/auth/el/1423/podzim2014/PSY704/50881499/Judge_2006_transformational_future_trends.pdf
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. Eugene:Wip and Stock Publisher.
- Listopadová, K. (2009). Spokojenost a výkonnost pracovníků v pohostinství. Magisterská diplomová práce. Filozofická fakulta Univerzita Palackého, Olomouc.
- Procházka, J., Smutný, P., Vaculík, M. (2012-2014). *Dotazník přístupu k vedení lidí*. Brno : Masarykova univerzita.
- Procházka, J., Vaculík, M., a Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadeshipu*. Praha: Grada Publishing.
- Rafferty, A.E., a Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and epirical extensions. *The leadership quartetly*, 15, 329-354. Retrieved September 28, 2014, from https://is.muni.cz/auth/el/1423/podzim2014/PSY704/50881499/Rafferty_2004_dimenze_TL.pdf
- Van Knippenberg, D. a Sitkin, S.B. (2013). A critical assesment of charismatic-transformational leadership research: back to the drawing board? *The academy of management Annals*, 1, 1-60. Retrieved September 28, 2014, from https://is.muni.cz/auth/el/1423/podzim2014/PSY704/50881499/vanKnippenberg_2013_kritik_a_TL.pdf

Přílohy

Seznam příloh

Tabulka 8: Popisné charakteristiky hodnocení jednotlivých výroků pro základní sady transformačního leadershipu

Tabulka 9: Popisné charakteristiky hodnocení pracovního výkonu a spokojenosti na pracovišti

Tabulka 10: Popisné charakteristiky hodnocení osobnostního profilu

Obrázek 3: Relativní četnosti respondentů podle dosaženého školního vzdělání, N=102

Obrázek 4: Relativní četnosti respondentů podle stáří nadřízeného, N=103

Obrázek 5: Relativní četnosti respondentů podle uvedeného typu oddělení, N=103

Obrázek 6: Relativní četnosti respondentů podle uvedeného typu sektoru, N=103

Obrázek 7: Struktura postojů v oblasti intelektuální stimulace, %

Obrázek 8: Struktura postojů v oblasti osobního přístupu, %

Obrázek 9: Struktura postojů v oblasti charismatického chování, %

Obrázek 10: Struktura postojů v oblasti inspirující motivace, %

Obrázek 11: Struktura postojů v oblasti podmíněného odměňování, %

Obrázek 12: Struktura postojů v oblasti aktivního řízení, %

Obrázek 13: Struktura postojů v oblasti pasivního řízení, %

Obrázek 14: Struktura postojů v oblasti nonleadershipu, %

Obrázek 15: Struktura hodnocení podle úspěšnosti týmu a vnímání nadřízeného jako skutečného leadra, %

Obrázek 16: Struktura hodnocení pracovního výkonu, %

Obrázek 17: Struktura hodnocení spokojenosti na pracovišti %

Obrázek 18: Struktura hodnocení v oblasti osobnostního profilu, %

Obrázek 19: Histogram sumačního skóre pro proměnnou osobní přístup

Obrázek 20: Histogram sumačního skóre pro proměnnou pracovní výkon

Obrázek 21: Histogram sumačního skóre pro proměnnou spokojenost na pracovišti

Obrázek 22: Histogram sumačního skóre pro proměnnou míra závislosti

Obrázek 23: Krabičkový graf hodnocení spokojenosti podle pohlaví

Grafické a tabelární zpracování dat

Tabulka 8: Popisné charakteristiky hodnocení jednotlivých výroků pro základní sady transformačního leadershipu

	N	Průměr	S. chyba	Minimum	Maximum
Charismatické chování					
Co slíbí, to dodrží	101	5.39	1.23	2	7
Mluví pravdu	103	5.48	1.53	1	7
Bere na sebe odpovědnost za výsledek skupiny	102	5.36	1.57	1	7
Dělá to, co říká	102	5.17	1.50	1	7
Inspirující motivace					
Dává najevo, že věří v úspěch týmu	103	5.14	1.44	1	7
Dává najevo, že mu záleží na plnění skupinových cílů	103	5.42	1.64	1	7
O budoucnosti týmu mluví optimisticky	103	5.07	1.29	2	7
Dává najevo, že má práce týmu smysl	103	5.27	1.53	1	7
Intelektuální stimulace					
Ptá se podřízených na jejich nápady	101	4.84	1.79	1	7
Všem podřízeným poskytuje prostor vyjadřovat se k problémům	103	5.35	1.72	1	7
Dává podřízeným možnost využít jejich schopností	103	5.31	1.44	1	7
Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů	101	4.72	1.63	1	7
Osobní přístup					
Zajímá se o pocity svého podřízeného	103	4.44	1.81	1	7
Dává podřízeným najevo pochopení	103	5.10	1.52	1	7
Přistupuje ke každému podřízenému individuálně	102	4.88	1.67	1	7
Podřízených se ptá na jejich potřeby	101	4.41	1.67	1	7
Podmíněné odm.					
Odměňuje kvalitně odvedenou práci svého podřízeného	100	4.66	1.72	1	7
Podřízeným poskytuje zpětnou vazbu	103	5.04	1.51	1	7
Když někdo naplní jeho/její očekávání, dává najevo svoji spokojenost	102	5.39	1.55	1	7
Předem stanovuje odměny za splnění cílů	101	3.43	1.89	1	7
Aktivní říz. podle výjimek					
Každý úkol, který zadá, si sám/a zkontroluje	103	4.32	1.81	1	7
Vyžaduje dodržování stanovených postupů a pravidel	103	5.10	1.47	1	7
Od podřízených požaduje průběžné informace o plnění úkolů	103	4.57	1.79	1	7
Kontroluje dodržování stanovených postupů a pravidel	101	4.41	1.53	1	7
Pasivní říz. podle výjimek					
Jedná, jen když se věci nevyřeší samy	102	3.25	1.71	1	7
Problémy se zabývá až tehdy, když vážně ohrožují celý tým	102	3.23	1.87	1	7
Řeší jen problémy, které neodezní samy	103	3.12	1.76	1	7
Problémy řeší, až když jsou vážné	103	3.25	1.80	1	7
Nonleadership					
Vyhýbá se řešení důležitých věcí	101	2.64	1.51	1	7
Vyhýbá se vyslovení jasného názoru	103	3.04	1.80	1	7
Chybí v situacích, kdy je jeho/její přítomnost potřeba	103	3.19	1.88	1	7
Vyhýbá se řešení problémů	102	2.74	1.77	1	7

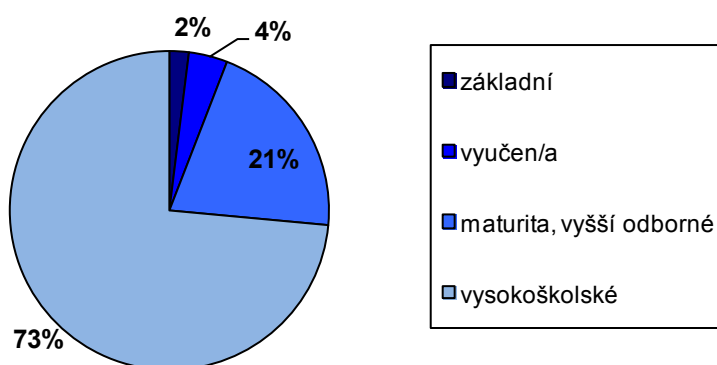
Tabulka 9: Popisné charakteristiky hodnocení pracovního výkonu a spokojenosti na pracovišti

	N	Průměr	S. chyba	Minimum	Maximum
Pracovní výkon					
Plánoval/a jsem optimálně svoji práci	103	4.90	1.32	1	7
Stěžoval/a jsem si na nepodstatné pracovní problémy	103	2.58	1.45	1	7
Aktivně jsem se účastnil/a pracovních schůzek a konzultací	103	5.36	1.61	1	7
Pracoval/a jsem na zlepšování svých pracovních dovedností	103	5.15	1.37	1	7
Zaměřil/-a jsem se na negativní aspekty práce místo pozitivních	102	3.50	1.58	1	6
Byl/a jsem schopný/a vykonávat svoji práci dobře s minimem času a úsilí	103	4.82	1.44	1	7
Spokojenost na pracovišti					
Má práce je pro mne koníčkem	102	4.23	1.67	1	7
Většinou se musím nutit, abych začal/a pracovat	103	2.85	1.54	1	7
Momentálně jsem s prací spokojen/a	103	5.01	1.56	1	7
Často mne má práce nudí	103	2.75	1.56	1	7

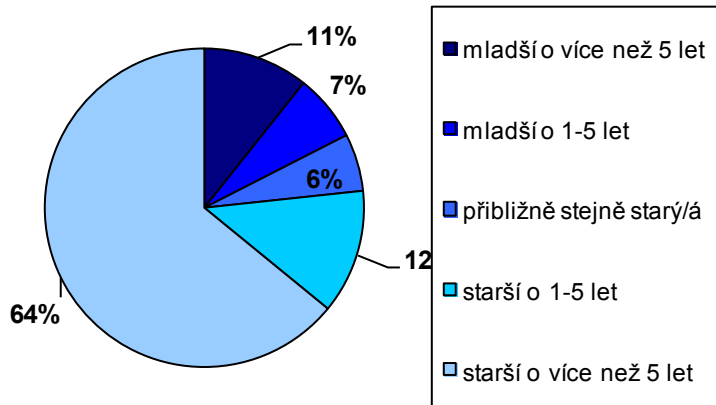
Tabulka 10: Popisné charakteristiky hodnocení osobnostního profilu

	N	Průměr	S. chyba	Minimum	Maximum
Blízkým lidem umožňuji, aby za mne rozhodovali	103	3.06	1.51	1	6
Často potlačím své potřeby na úkor druhých a vyhovím jim	102	4.30	1.55	1	7
Od blízkých lidí si nechám cokoli líbit	103	2.99	1.52	1	7
Často mám pocity, že nejsem ve své kůži a nebudu schopen postarat se sám o sebe	103	2.23	1.28	1	7
Se svými blízkými se potřebuji radit ohledně mých každodenních rozhodnutí	103	2.70	1.49	1	7
Mám neustále obavu, že budu opuštěn	102	2.35	1.65	1	7

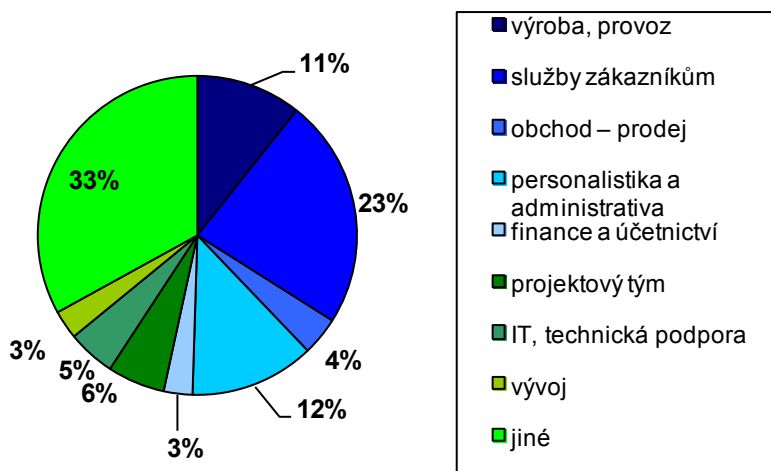
Obrázek 3: Relativní četnosti respondentů podle dosaženého školního vzdělání, N=102



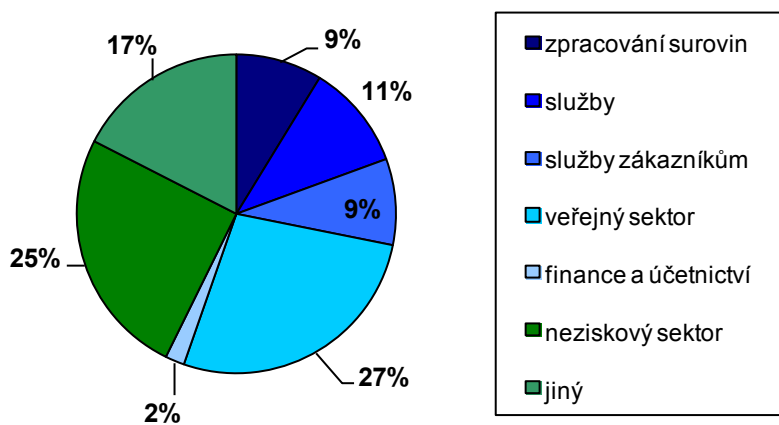
Obrázek 4: Relativní četnosti respondentů podle stáří nadřazeného, N=103



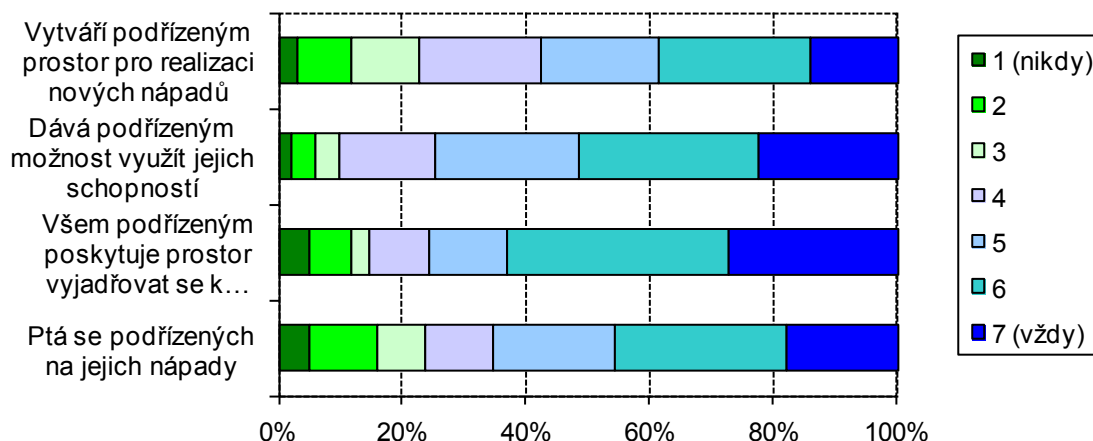
Obrázek 5: Relativní četnosti respondentů podle uvedeného typu oddělení, N=103



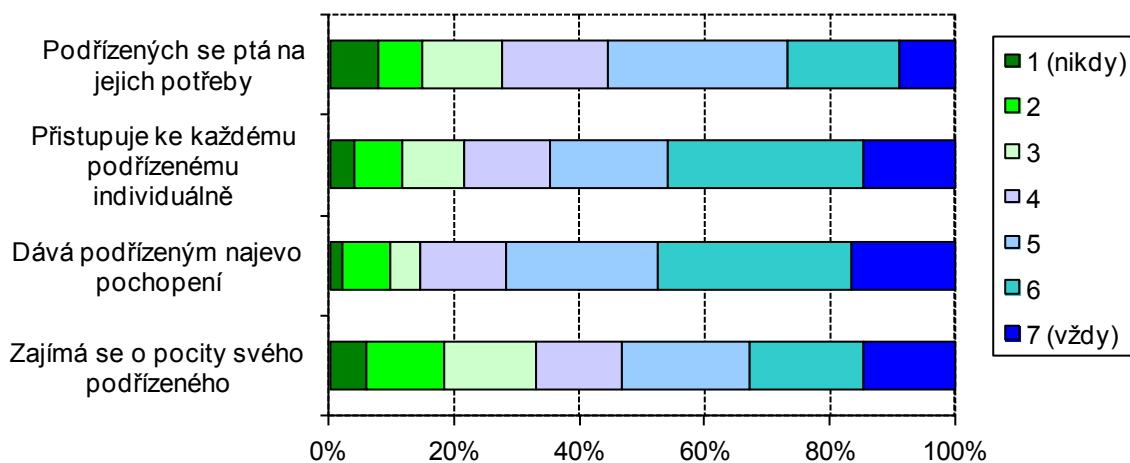
Obrázek 6: Relativní četnosti respondentů podle uvedeného typu sektoru, N=103



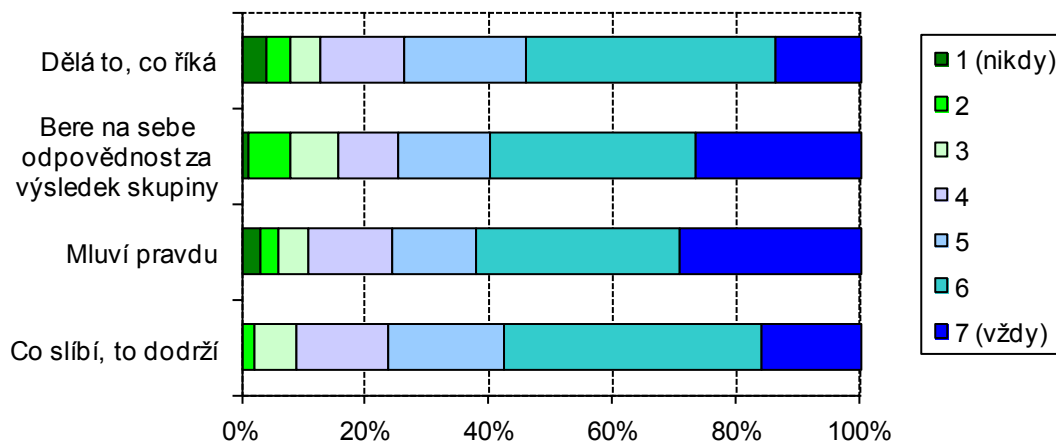
Obrázek 7: Struktura postojů v oblasti intelektuální stimulace, %



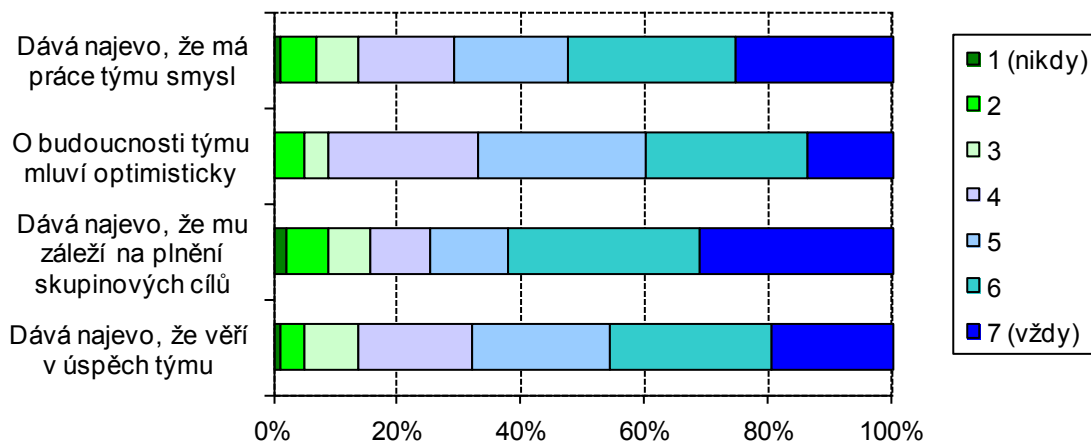
Obrázek 8: Struktura postojů v oblasti osobního přístupu, %



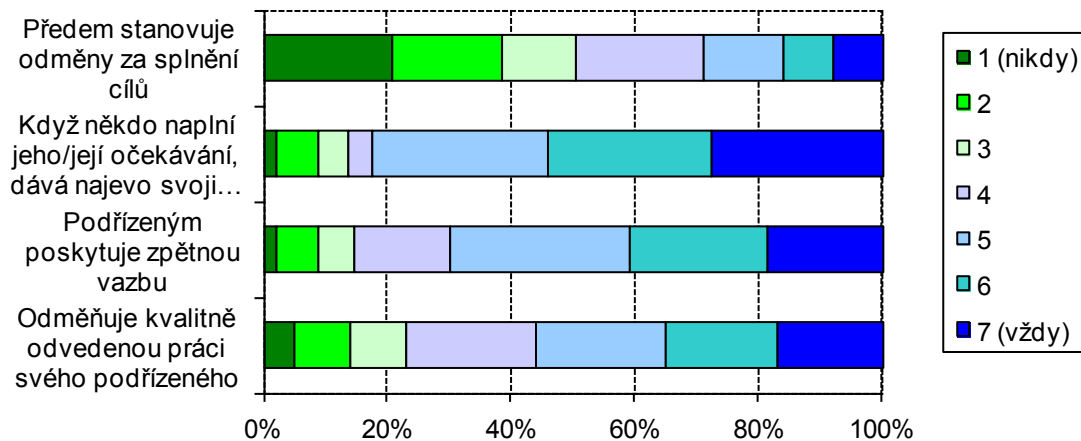
Obrázek 9: Struktura postojů v oblasti charismatického chování, %



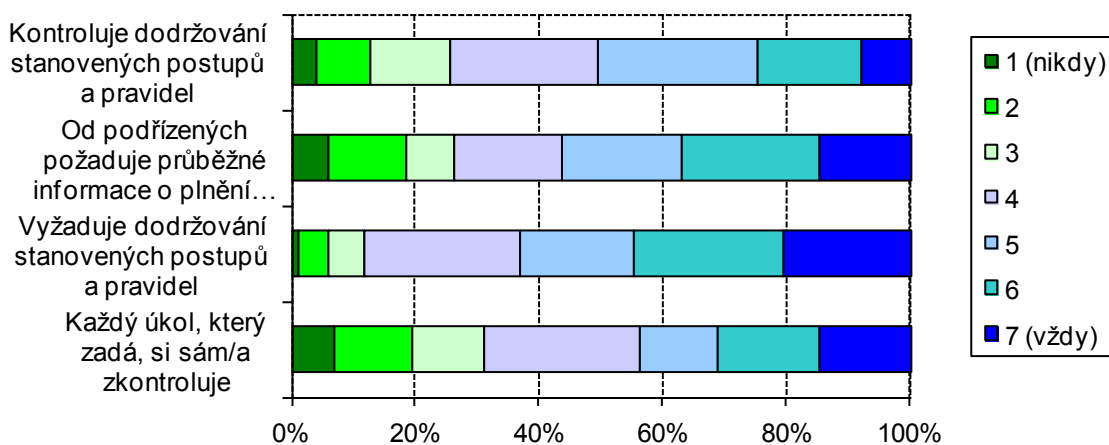
Obrázek 10: Struktura postojů v oblasti inspirující motivace, %



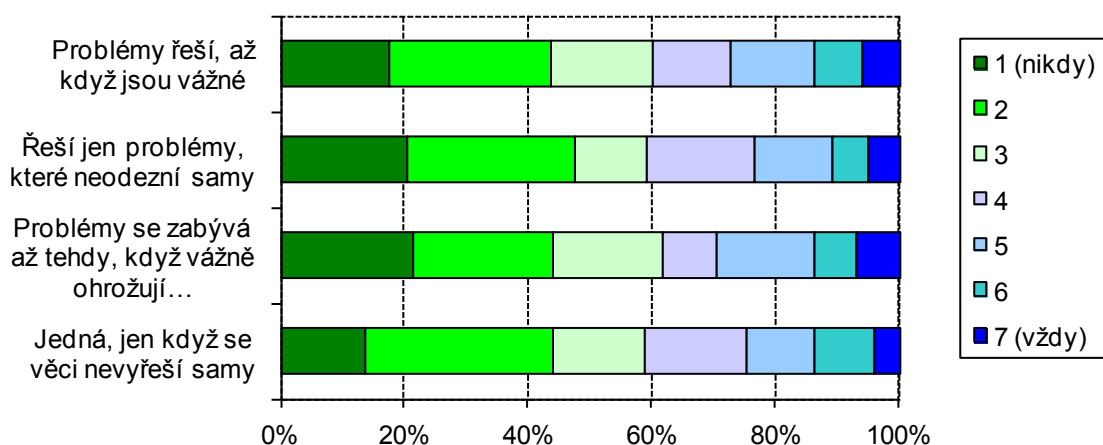
Obrázek 11: Struktura postojů v oblasti podmíněného odměňování, %



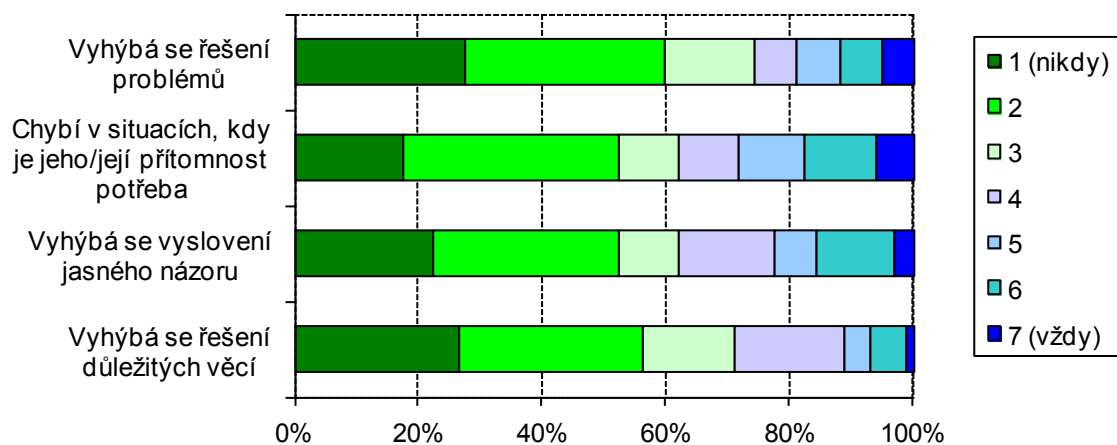
Obrázek 12: Struktura postojů v oblasti aktivního řízení, %



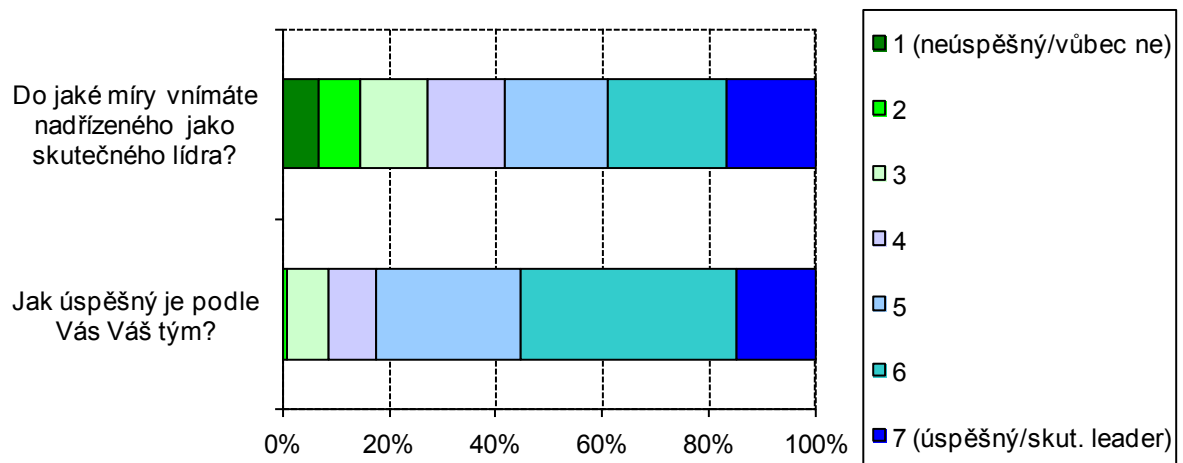
Obrázek 13: Struktura postojů v oblasti pasivního řízení, %



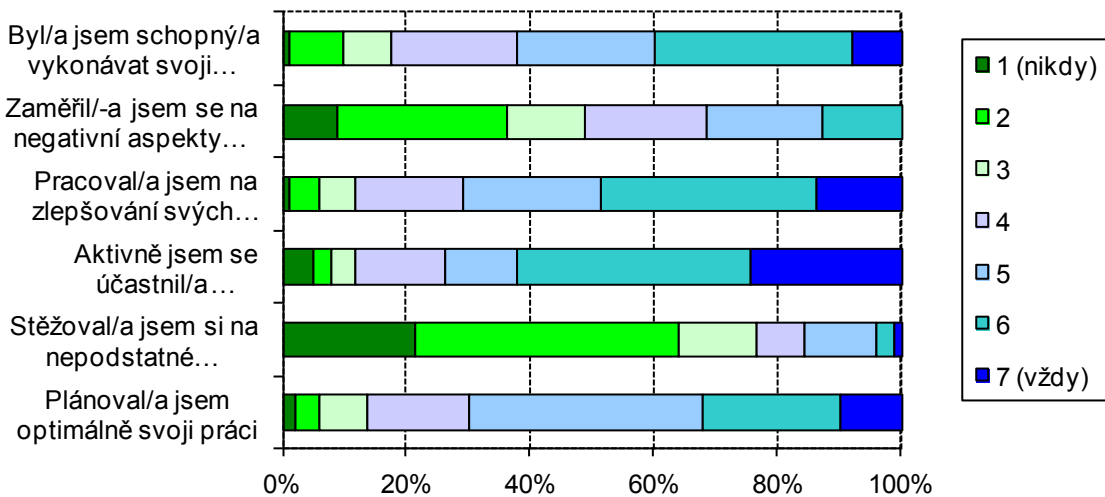
Obrázek 14: Struktura postojů v oblasti nonleadershipu, %



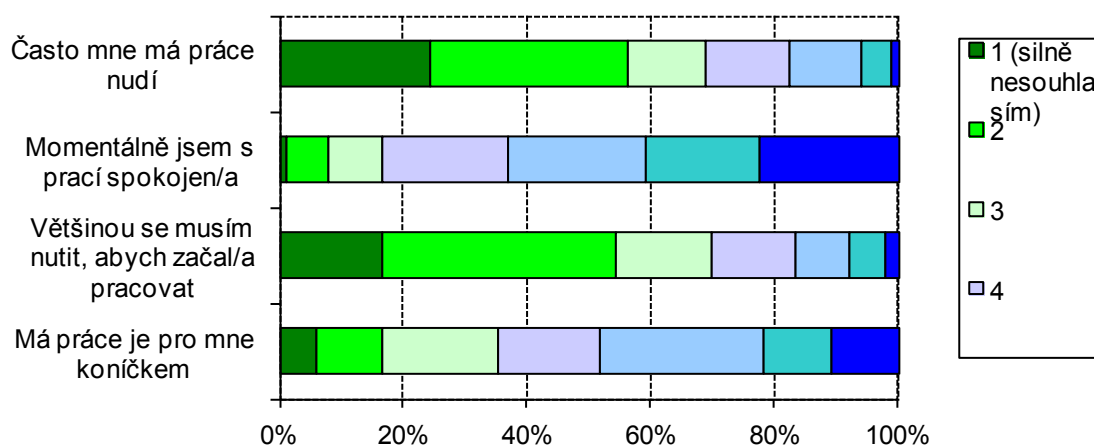
Obrázek 15: Struktura hodnocení podle úspěšnosti týmu a vnímání nadřízeného jako skutečného leadra, %



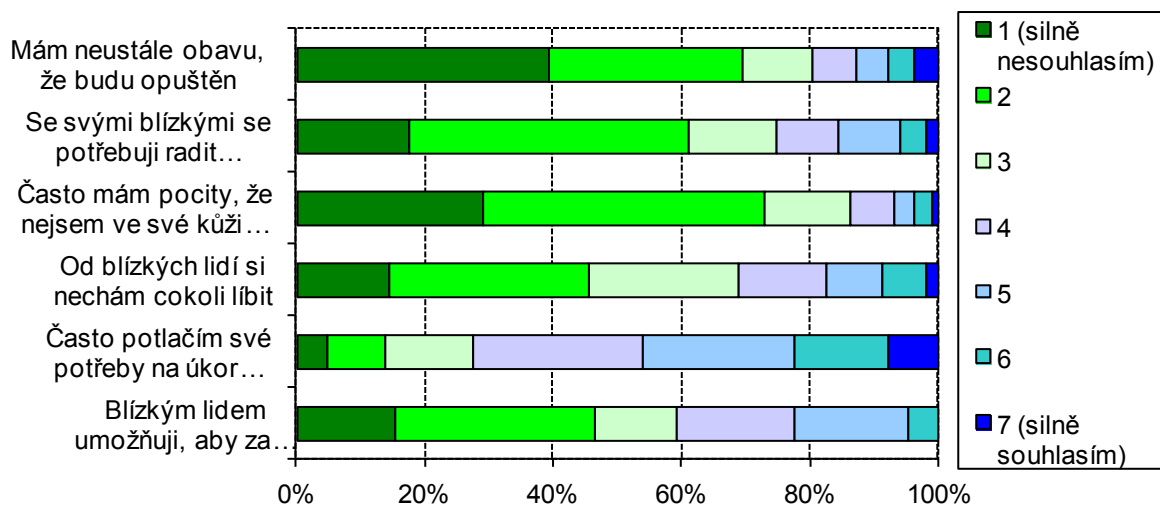
Obrázek 16: Struktura hodnocení pracovního výkonu, %



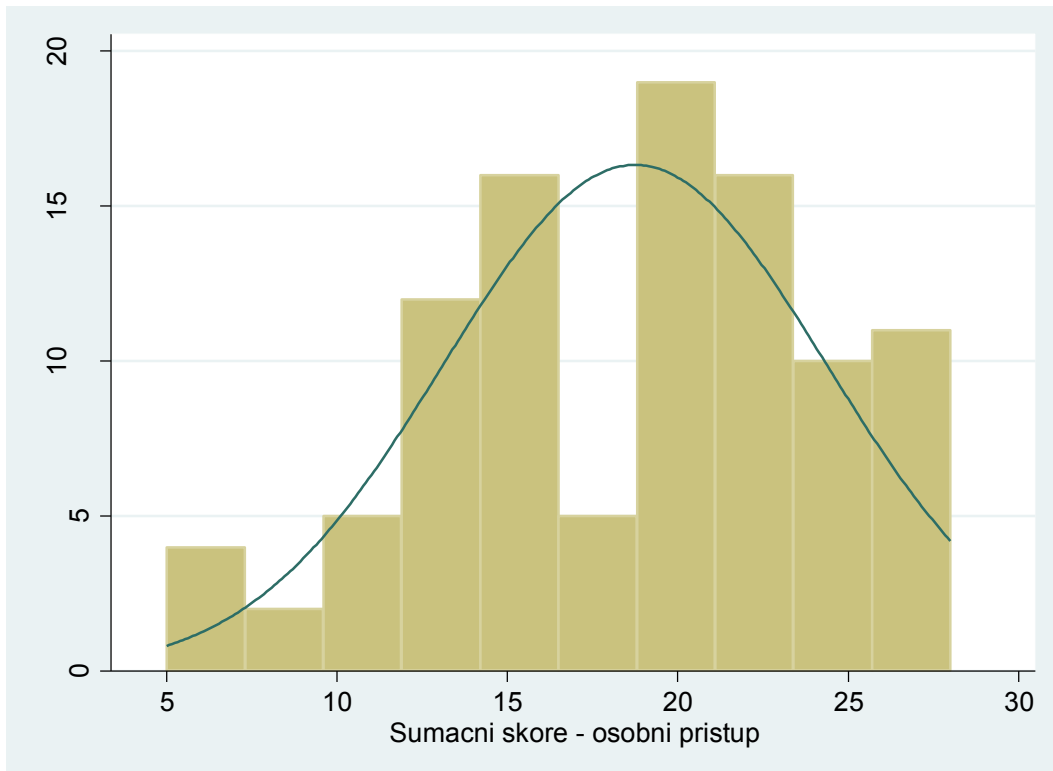
Obrázek 17: Struktura hodnocení spokojenosti na pracovišti %



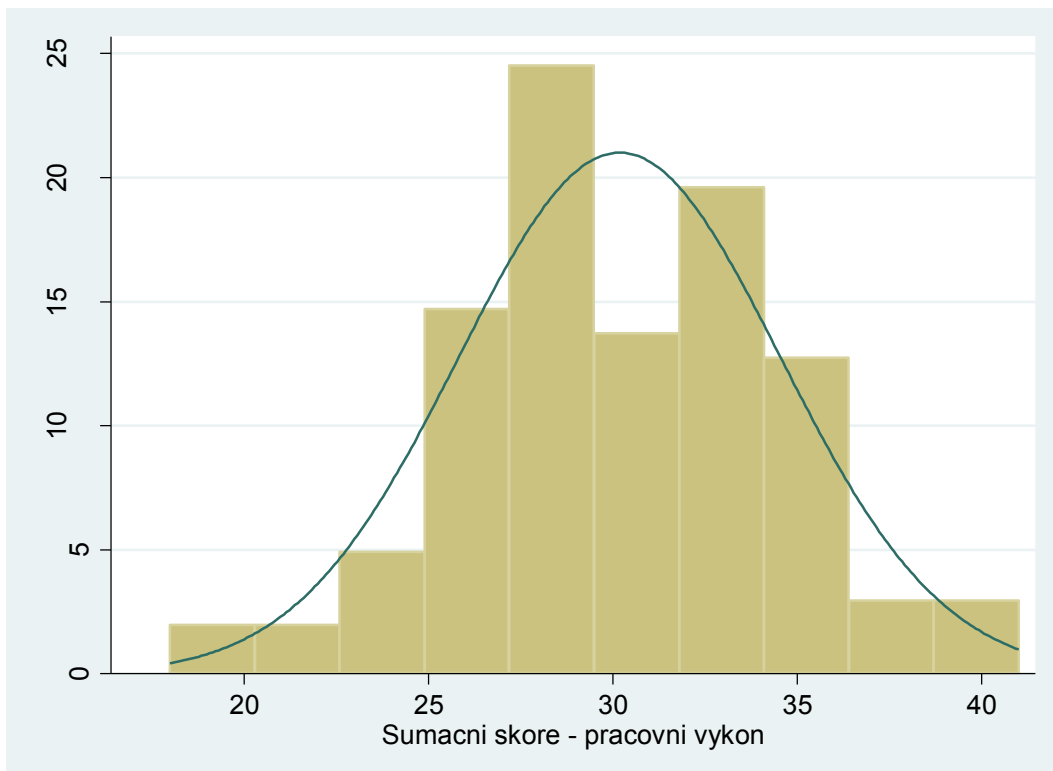
Obrázek 18: Struktura hodnocení v oblasti osobnostního profilu, %



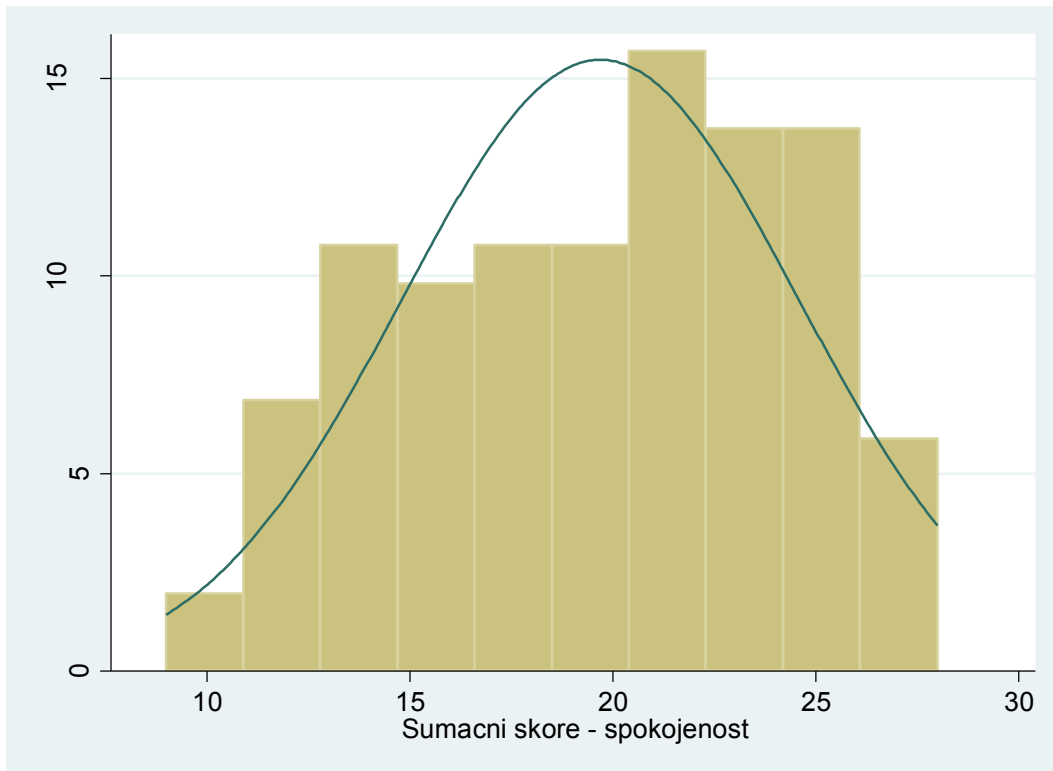
Obrázek 19: Histogram sumačního skóre pro proměnnou osobní přístup



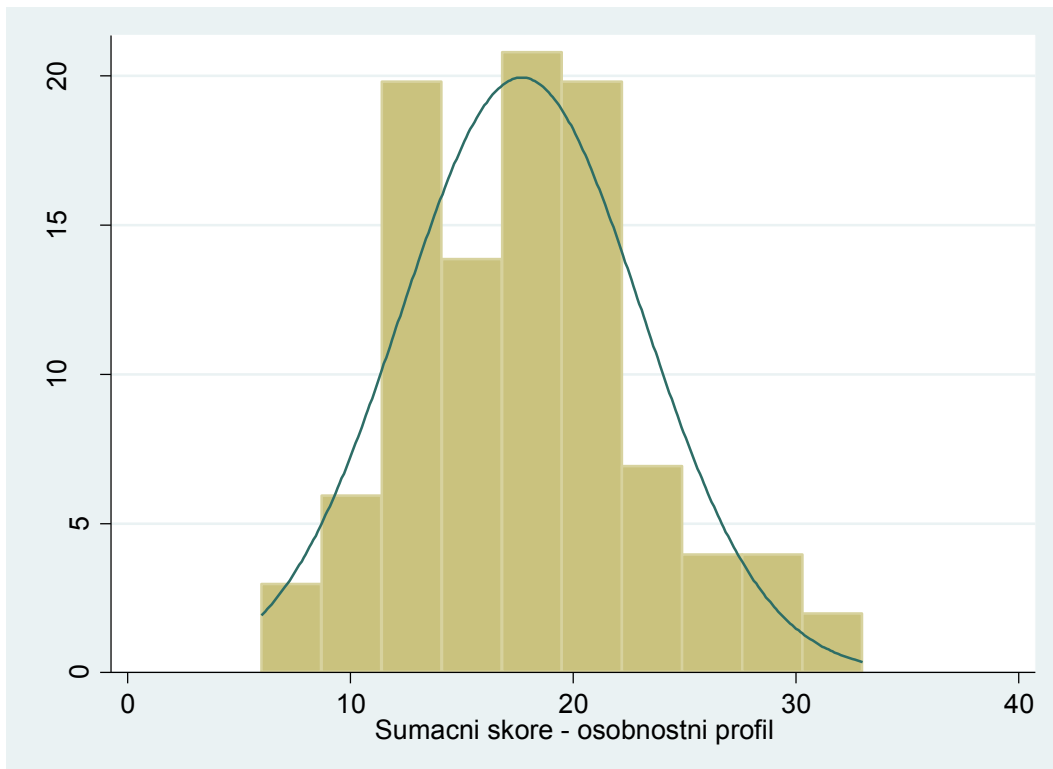
Obrázek 20: Histogram sumačního skóre pro proměnnou pracovní výkon



Obrázek 21: Histogram sumačního skóre pro proměnnou spokojenost na pracovišti



Obrázek 22: Histogram sumačního skóre pro proměnnou míra závislosti



Obrázek 23: Krabičkový graf hodnocení spokojenosti podle pohlaví

