



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

METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝSKUMU, PSY 704

**Kim Viktoria Adamjáková (403 605)**

**Adéla Kozáková (407 156)**

**Ing. Ján Kriváň (347 649)**

**Bc. Hana Mičulková (430 713)**

**Bc. Petra Pickering (145 915)**

Genderová studia, Psychologie

Vyučující: Ing. Mgr. Jakub Procházka, Ph.D.

Dátum odovzdania: 2.12.2015

Fakulta sociálních studií MU, 2015/2016

## Úvod

Existuje rada definícií transformačného leadershipu (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003, in Yang, 2014; Yıldız, Baştürk & Boz, 2014). Z nich pre túto prácu vyberáme definíciu Burnsa (1978, s. 141, in McCleskey, 2014, s. 120), ktorý transformačného leadra definoval ako „*toho, ktorý zvyšuje následníkovu úroveň uvedomenia si dôležitosti a hodnoty očakávaných výsledkov a metód dosiahnutia týchto výsledkov.*“ Je však pri dynamickosti firiem, fluktuácii zamestnancov (a to i na leadership pozíciách) a rôznorodosti firemného prostredia možné neustále udržiavať vedomie spoločných cieľov a hodnôt? Howell a Avolio (1993, in Birasnav, 2014) tvrdia, že leader nie je nositeľom len transformačného leadershipu, ale rovnako vo svojom chovaní využíva transakčný leadership. Nakoniec ide podľa autorov o intenzitu toho, ktorého správania. Vhodnosť sa následne posudzuje na základe konkrétnych situácií. Situácie, ktoré sú vhodné pre transformačný leadership sú podľa Purvanova a Bono (2009, in Ljungholm, 2014) prostredie súťaživosti, zmätku a neistoty.

Transformačný leader prostredníctvom intrinsických odmien facilituje dosahovanie spoločných cieľov. Podľa Ljungholm (2014) vyzdvihuje úspechy skupiny nad úspechmi jedincov. Napriek tomu však nemôžeme povedať, že jedincov pri svojich rozhodnutiach opomína. V rámci štyroch komponentov transformačného leadershipu, idealizovaného vplyvu, inšpiratívneho motivovania, intelektuálnej stimulácie a individualizovanom prístupe, Kark a Shamir (2002, in Chun, Cho & Sosik, 2014) tvrdia, že práve posledné dve sú zamerané na jedincov. Intelektuálnou stimuláciou sa snaží leader vyzývať svojich nasledovníkov, aby opúšťali jasné, zabehnuté rámce, nebáli sa spochybniť status quo, čo môže viesť k inováciám. Pri individualizovanom prístupe leader berie v úvahu jedinečnosť každého nasledovníka a pôsobí pre nich ako mentor. Ostatné dva komponenty sú podľa autorov orientované na skupiny. Idealizovaným vplyvom je chápanie leadra ako vzoru, ktorý sa správa tak, aby bol dosiahnutý spoločný cieľ. Inšpiratívna motivácia je spôsob, akým dokáže leader inšpirovať k naplneniu vízie spoločnosti. Podľa Bass a Riggio (2006, in McCleskey, 2014) je hlavným prvkom tejto motivácie entuziazmus a optimizmus. Tieto posledné dva komponenty spájajú autori do pojmu charisma.

Podľa Bass (2008, in McCleskey, 2014) transformačný leadership pomáha facilitovať vyššie hodnoty u jedinca. Tento druh leadershipu podľa Yıldız, Baştürk & Boz (2014) môže viesť k samotnej zmene presvedčení a hodnôt u zamestnancov. Piccolo & Colquitt (2006, in Birasnav, 2014) tvrdia, že môže prispieť k inovatívnosti v zamestnaní a následne zvýšeniu výkonu u zamestnancov. Vplyv transformačného leadershipu na výkon bol potvrdený niekoľkými autormi (Avolio & Bass, 1995, in Yıldız, Baştürk & Boz, 2014; Grojean, Ruck, Dickson & Smith, 2004, in Pereira & Gomes, 2012), ktorí tvrdili že tento efekt nie je len individualizovaný, ale pomáha zvýšiť i organizačný výkon. Pričom výkonom rozumieme podľa Yıldız (2010, in Yıldız, Baştürk & Boz, 2014) úroveň naplnenia firemných cieľov podľa výstupu na konci obchodnej periódy. Výkonom však nemusí byť len strohé vnímanie naplnenia zadaných úloh. Shamir (1991, in Mathew & Gupta, 2015) práve tvrdí, že transformační leadri dávaním zmyslu práce zamestnancom, ich povzbudzujú, aby išli za hranice očakávaní.

Zvýšený výkon sa často pojí i so spokojnosťou zamestnancov. Spokojnosť definuje Locke (1976, s. 65, in Bayram & Dinç, 2015, s. 271) ako „*príjemný alebo pozitívny emočný stav vyplývajúci z hodnotenia jedincovej práce či pracovných skúseností.*“ Pool (1997, in Bayram & Dinç, 2015) vo svojom výskume

poukázal právě na transformačný leadership ako jeden z prediktorov spokojnosti. Okrem toho pozitívne vplýva na znižovanie stresu a zvyšovanie oddanosti firme (Bass, 1985, in Mathew & Gupta, 2015). Z predchádzajúcich štúdií vyplýva, že spokojnosť zamestnanca na pracovisku ovplyvňuje výkon, ktorý zamestnanec podáva. Vyššia spokojnosť pracovníka pozitívne koreluje s oddanosťou spoločnosti, stálosťou u stejného zamestnávateľa a tak tiež vyšším výkonom (Hussin, 2011).

Téma vzťahu spokojnosti zamestnanců a jejich výkonu je dlhodobě předmětem studia psychologie práce a nespočetné výzkumy přinesly průkazné informace o souvislosti mezi těmito dvěma jevy (Ölçer, 2015). Lidé, kteří jsou v zaměstnání spokojenější, mají tendenci přejímat vize a cíle organizace za své vlastní, jsou spíše ochotni pracovat **přes čas** a věnovat své práci větší úsilí (Rae, 2013).

Přestože se objevují i výzkumy, které naznačují, že spokojnost v zaměstnání ovplyvňuje jen určité typy výkonu, lze na základě mnoha předchádzajúcich štúdií tvrdit, že spokojnosť pracovníka má pozitívny vliv na jeho výkon (Ölçer, 2015).

Existuje mnoho teorií a každá z nich pojímá závislost z jiného úhlu. V našem výzkumu s ní pracujeme jako s osobnostní charakteristikou, ne jako diagnózou, či závislostí na osobě.

Vliv transformačního leadershipu na výkon a spokojnost je popsán v několika výzkumech. Chybí však jeho přepojení s intervenujícími proměnnými. Jednou z nich je závislost/nezávislost osoby. Bornstein definuje interpersonální závislost jako „*tendenci spoléhat se na ostatní kvůli ochraně a podpoře i v situacích, kdy je oprávněné autonomní fungování*“ (2009, s. 82). Tato míra závislosti má dle autora vliv na mnoho faktorů sociálního chování – např. na konformitu. Starší teorie s tradičním pohledem vnímají závislost jako pasivitu, nicméně Bornstein (2009) zdůrazňuje situační vlivy – závislé osoby se tedy mohou v určitých situacích chovat poměrně aktivně a v některých situacích může vysoká míra závislosti zvýšit výkonnost. Pokud závislé osoby mohou být výkonnější v určitých situacích, znalost této charakteristiky při pohovorech nebo assessment centrách by mohla zefektivnit výběr zamestnanců. Právě větší efektivita při přijímacím řízení (hledání té správné osoby) je důvod, proč tuto problematiku zkoumat.

## Hypotézy

Cílem práce je vysledovat vztah mezi transformačním leadershipem a výkonem či spokojností následovníků s různou mírou závislosti na leaderovi.

Naše první hypotéza H1 zní: Vztah mezi transformačním leadershipem a spokojností je negativně ovplyvnený závislostí osoby.

Jak bylo výše zmíněno, obecně pozitívny vliv transformačního leadershipu na spokojnost následovníků byl potvrzen několika autory, a souvisí s tím, že transformační leadership pozitívne ovplyvňuje míru stresu, pocit pospolitosti, nebo dobrý pocit z pracovního úspěchu. Nedostatek autonomního chování závislých jedinců může ale v prostředí motivujícím k inovaci a asertivitě vést k nepříjemným pocitům z možného vystoupení z komfortní zóny, či individuální zodpovědnosti (Bornstein, 2009). Proto by závislí jedinci

mohli být pod vedením transformačního lídra sice spokojenější než dříve, ale stále méně spokojeni než jedinci nezávislí, kterým může transformační leadership vyhovovat více.

Druhá hypotéza H2 zní: Vztah mezi transformačním leadershipem a výkonem je pozitivně ovlivněný závislostí.

Jak je zmíněno výše, starší teorie s tradičním pohledem vnímají závislost spíše jako pasivní. My bychom se na základě Bornsteinova pohledu (2009) chtěli zaměřit na to, zda může vysoká míra závislosti na transformačním leaderovi naopak výrazně zvýšit výkonnost jeho podřízených. Výkonnost se spolu se závislostí může zvyšovat, jelikož transformační leader funguje jako inspirativní vzor, který může motivovat k velmi oddané a efektivní práci, dobrovolným přesčasům a loajalitou firmě. Z předchozích výzkumů tedy vyplývá, že výkon je pozitivně ovlivněn spokojeností, avšak jedním z ovlivňujících faktorů je i transformační leadership s mediátorem závislosti.

Rozdiel medzi vplyvom mediátora na spokojnosť a výkon je dôležité vnímať v kontexte náplne práce, ktorú jedinci vykonávajú. Domnievame sa, že závislosť pozitívne ovplyvňuje vzťah medzi transformačným leadrom a výkonom hlavne v oblasti centier zdieľaných služieb a call centier. Podľa Howcroft & Richardson (2008) tieto firmy totiž preberajú štandardizované administratívne úlohy a teda sústredia sa do nich viac repetitívna náplň práce. Na jednej strane tak v týchto spoločnostiach môže závislosť ako mediátor mať negatívny vplyv na vzťah transformačného leadershipu a spokojnosti kvôli požadovanej autonómie od jedinca (napríklad pri požadovaní iniciatívny k zmenám a k samostatným riešeniam výnimiek a celkovo „intelektuálnej stimulácii“ opúšťať zabehnuté koľaje). Na druhej strane však v prípade úloh, ktoré sa však riešia repetitívne, môžu jedinci ísť za hranice požadovaného výkonu, pokiaľ u seba vidia charizmatického transformačného leadra. Závislosť môže byť tak faktorom, ktorý na jednej strane podporuje vysoký výkon v tíme, na strane druhej však môže brániť zmene a pri prebiehajúcich zmenách znižovať spokojnosť.

## Výzkumný postup a metody sběru dat

Podklady pro testování našich hypotéz získáme sběrem dat, který bude uskutečněn standardizovaným dotazníkem. Sběr dat pomocí dotazníku jsme zvolili z několika důvodů. Oproti jiným metodám nám nízká časová a finanční náročnost dotazníku umožní oslovit širší pole respondentů a zvýšit tak validitu výzkumu. Tím spíše, že dotazník bude distribuován on-line širokému spektru zaměstnanců, a respondenti jej nebudou muset obdržet a odevzdat fyzicky. Jeho navrácení tedy nebude závislé na konkrétním čase či místě, což může zvýšit návratnost. Dotazník jsme zvolili také proto, že pracovní výkon či spokojenost je těžké generalizovat. Každý tým vnímá spokojenost různě, je různě výkonný, a porovnávat tedy jedince podle externě určené univerzální stupnice není vhodné. Subjektivní hodnocení vlastního výkonu je vhodnější, jelikož se jedinec porovnává se zbytkem svého vlastního týmu

může snížit např. anonymita respondentů, lživé odpovědi, či samovýběr.

Dotazník (viz příloha A) se bude skládat z několika převzatých dotazníků, které zkoumají sledované veličiny a umožní nám teda sesbírat veškerá potřebná data. Dotazník má 50 otázek, což je poměrně

hodně, všechny jsou ale dobře srozumitelné, a proto předpokládáme, že i přes svou délku nepotrvá dlouho jej vyplnit, a rozsah tedy výrazně negativně neovlivní návratnost.

V rámci výskumu sa budeme zameriavať na štyri premenné. Dotazníky, ktoré majú určit ich hodnoty sú popísané nižšie. Ako nezávislá premenná v našom výskume vystupuje práve transformačný leadership. Jeho vplyv na spokojnosť a výkon (závislé premenné) bol potvrdený niekoľkými výskumami (Avolio & Bass, 1995, in Yıldız, Baştürk & Boz, 2014; Pool, 1997, in Bayram & Dinç, 2015). V literatúre sa však nevenuje dostatočná pozornosť závislosti ako moderujúcej premennej. Práca preto skúma, do akej miery moderujúca premenná vstupuje do tohto vzťahu.

Transformační leadership budeme měřit pomocí **Dotazníku přístupu k vedení lidí** od autorů Procházky, Smutného & Vaculíka (2012-2014). Respondent v tomto dotazníku hodnotí svého leadera. Dotazník se skládá ze třiceti dvou tvrzení, na které se odpovídá pomocí škály od čísla 1 (nikdy) až po číslo 7 (vždy). Zároveň v sobě dotazník obsahuje osm různých škál k testování transformačního leadershipu. Jedná se o tyto škály: charismatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace, osobní přístup, podmíněné odměňování, aktivní řízení podle výjimek, pasivní řízení podle výjimek a nonleadership. Přestože dotazník obsahuje větší množství otázek, což může být pro respondenta náročné, a snížit jeho návratnost, otázky jsou pro srozumitelně formulované, a dotazník prokazuje vysokou reliabilitu (Procházka, J., Smutný, P., & Vaculík, M., 2012-2014). Dotazník, který jsme vybrali, je vhodný také proto, že je validovaný na české prostředí, což jej činí spolehlivějším, než nevalidované a cizojazyčné dotazníky.

Dotazník **Short form of the job diagnostic survey** použijeme k měření pracovní spokojenosti. Dotazník je od autorů Hackman & Oldham (1974) a byl přeložen a upraven do češtiny J. Procházkou (2014). Dotazník se skládá ze třech tvrzení, které popisují, co by člověk mohl říct o své práci. S tvrzeními lze ne/souhlasit pomocí škály od 1 (silně nesouhlasím) po 7 (silně souhlasím). Dotazník jsme zvolili, jelikož je jeho délka vhodná pro respondenta, a zároveň v nemnoho otázkách jasně shrnuje obecnou úroveň spokojenosti jedince ve svém povolání.

Pro zjištění velikosti závislosti použijeme **The Dependent Personality Questionnaire** od autorů Tyrer, Morgan & Cicchetti (2004), přeloženo do češtiny Cenkovou, Sedláčkovou & Žilinčíkovou (2014) a upraveno Procházkou. Dotazník se skládá z osmi tvrzení, na které lze odpovídat pomocí škály od 1 (vůbec ne) po 4 (rozhodně ano). Dotazník jsme zvolili, jelikož dokáže spolehlivě predikovat závislost jako osobnostní charakteristiku (Tyrer, Morgan & Cicchetti, 2004).

Pro zjištění pracovní **výkonosti** použijeme dotazník **Individual Work Performance Questionnaire** od autorů Koopmas, Bernaards, Hildebrandt & kol. (2014). Odpovědi na otázky požadující sebe-hodnocení výkonu mohou sice být mírně zkreslené, jak již ale bylo zmíněno výše, tato metoda je vhodnější, než poměrování více pracovních kolektivů stejných metrem. Dotazník se skládá ze tří škál, které se zaměřují na hodnocení pracovního výkonu, hodnocení kontextuálního výkonu a na kontraproduktivní chování. Pro náš výzkum použijeme pouze první škálu, která se skládá ze sedmi tvrzení, na které se odpovídá pomocí škály od 1 (nikdy) po 5 (vždycky). Pre jeho preklad z anglického do českého jazyka sme použili preklad

komisiou<sup>1</sup>. Dotazník bol preložený dvoma osobami pričom podmienkou bolo držanie platného certifikátu z anglického jazyka, príp. odbornej štátnice z anglického jazyka. Následne na základe konsenzu sa vybral vhodnejší preklad. Ako výhodu tohto spôsobu prekladu Martinez & kol. (2006 in Furukawa, Driessnack & Colclough, 2014) uvádzajú elimináciu kultúrnych odlišností v preklade.

## Zkoumaný soubor

V našom výskume sa budeme zameriavať na centrá zdieľaných služieb a call centrá. Howcroft & Richardson (2008) totiž tvrdia, že v týchto spoločnostiach dochádza k častej interakcii zamestnancov a nadriadených. Predpokladáme preto, že sa môže viac prejaviť mediátor závislosti. Nebudeme sa však zameriavať na všetkých zamestnancov. Podľa Bedrnovej a Nového a kol. (2007) sa javí ako vhodné oddeliť kmeňových zamestnancov od tých s flexibilným režimom práce, napr. so skrátenými úväzkami. Kmeňoví pracovníci môžu byť totiž podľa autorov viac motivovaní, lojálni a zodpovední. Ich oddelenie od iných úväzkov by malo zamedziť skresleniu výsledkov. Okrem toho z výskumu eliminujeme jedincov, ktorí sú v skúšobnej dobe a tých, ktorí sú vo výpovednej lehote. Predpokladáme totiž, že v skúšobnej dobe sa jedinec zaučuje a sústreďuje sa na získavanie znalostí dôležitých pre výkon jeho pozície. Samotný výkon a jeho vnímanie môže byť preto skreslené. Podľa Armstronga (2007) je vzťah s nadriadeným jedným z hlavných prediktorov spokojnosti a oddanosti spoločnosti. Tento vzťah sa navyše stáva predpokladom pre hodnotenie transformačného leadershipu a preto sme sa v práci rozhodli nebrať v úvahu odpovede jedincov, ktorí sú vo výpovednej lehote. Ich vzťah k nadriadenému môže byť totiž naštrbený.

Pri stanovení veľkosti výskumného súboru sme použili voľne dostupný nástroj G-Power, ktorý bol vyvinutý Inštitútom experimentálnej psychológie Univerzity Heinricha Heineho v Düsseldorfe a ktorý ponúkajú Ptáček a Raboch (2010) ako jednu z možností pri stanovovaní veľkosti súboru. Overovanie hypotéz v našom výskume počíta s viacnásobnou lineárnou regresiou. Maximálny počet prediktorov pre overenie hypotéz sú 2, avšak do štatistík vstupuje závislosť ako mediátor. Pri výpočte je podľa Fielda (2009) dôležité pri regresnej analýze brať v úvahu prediktora i mediátor. Preto sme sa rozhodli pri stanovení výskumného vzorku počítať s 3 prediktormi. Pri strednej veľkosti efektu, sile testu 80 % a  $\alpha=0,05$  je požadovaná veľkosť vzorku 77, ktorá bola pre náš výskum rovnako stanovená ako minimálna požiadavka.

## Metoda výběru vzorku

Při výběru vzorku uplatníme jednak záměrný skupinový výběr – vytipujeme tedy firmy, které by byly vhodné a následně příležitostný skupinový výběr – oslovíme jedince z našeho okolí, kteří ve firmách působí, a poprosíme je o pomoc s distribucí dotazníků prostřednictvím sociálních sítí, čímž bychom měli zajistit oslovení mnoha respondentů patřících do zkoumané populace.

---

<sup>1</sup> Z angl. „Committee approach“

Samotná realizace sběru dat proběhne přibližně v půlce prosince 2015, kdy budou dotazníky distribuovány v elektronické podobě respondentům. K distribuci dotazníků chceme použít sociální média jako je Facebook, Twitter, LinkedIn, e-mail atd. Při hledání výzkumného vzorku bychom se chtěli zaměřit na oblast služeb, především na centra sdílených služeb (SSC – Shared Service Centre) společně s call centry. LinkedIn nám navíc poskytne databázi známých lidí, kteří pracují v SSC a call centrech v Brně a prostřednictvím kterých bude možné dotazník dále distribuovat. Sociální média jsme zvolili proto, že na ní lidé tráví hodně času, a dotazník se k nim tedy spíše dostane. Abychom se ale vyhnuli tomu, že oslovíme jen specifickou skupinu lidí, která obvykle sociální média užívá, budeme dotazník distribuovat také e-mailem s prosbou o jeho redistribuci.

Tato metoda výběru vzorku byla zvolena pro svou ekonomickou a časovou nenáročnost, která umožní věnovat se tématu po delší dobu, a oslovit širší vzorek. Online distribuce rovněž zvýší možnost zasáhnout jedince, ke kterým bychom jinak měli obtížný přístup. Ovšem takto vybraný vzorek může vést k nižší možnosti zobecnit výsledky na širší populaci. Přesto jsme přesvědčeni, že naše výsledky budou moc brány za validní právě v oblasti sdílených služeb a call center, ze kterých budou vybráni naši respondenti.

Při oslovení respondentů budeme používat následující text: *“Dobrý den, obracíme se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku o Vašem pracovním prostředí v rámci výzkumu studentů Masarykovy Univerzity v Brně. Vyplněním dotazníku pomůžete otevřít dveře k novým poznatkům o fungování týmů, které doteď nebyli zcela prozkoumáni. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere přibližně 10 minut. Podrobné informace k vyplnění dotazníku naleznete na jeho začátku. Velmi si vážíme Vašeho času a předem děkujeme.”*

## **Návrh statistických analýz:**

H1:

V první hypotéze budeme pracovat s těmito proměnnými - nezávislou proměnnou je transformační leadership, závislou proměnnou je spokojenost, mediátorem závislost osobnosti. Mediátor je třetí proměnná, která ovlivňuje příčinný vliv nezávislé proměnné na závislou (Hendl, 2010).

Spokojenost i transformační leadership budeme měřit prostřednictvím sedmi položkových dotazníků, výsledky tedy budou na škále od jedné do sedmi. Budeme předpokládat, že čím je projev transformačního leadershipu nižší, respektive žádný, bude spokojenost nižší a naopak. Závislost osobnosti měříme na škále od jedné do čtyř.

Ke zjištění, zda nezávislá proměnná ovlivňuje „*chování sledované veličiny závislé proměnné*“ (Maroš in Budíková, Králová & Maroš, 2010, p. 233) použijeme regresní analýzu. Prostřednictvím regresní analýzy můžeme zjistit nejen, zda mezi proměnnými existuje vztah, ale také, jak silný tento vztah je (Maroš in Budíková, Králová & Maroš, 2010).

Dle postupu, který uvádí Hendl (2010) provedeme mnohonásobnou regresi vztahu spokojenosti na transformační leadership a závislou osobnost (budeme předpokládat, že je lineární), ve čtyřech krocích.

V prvním kroku provedeme regresi spokojenosti na transformační leadership, pokud vztah mezi nimi bude významný ( $c \neq 0$ ), uvažujeme o mediaci. Ve druhém kroku spočítáme regresi závislosti na transformačním leadershipu, pokud  $a = 0$ , pak závislost nemůže být moderátorem. Ve třetím kroku vypočteme regresi spokojenosti na závislost, a když  $b_M = 0$ , závislost nemůže být moderátorem. Ve čtvrtém kroku provedeme regresi spokojenosti na závislost a transformační leadership. Na základě regresních koeficientů určíme míru závislosti daných složek. Na základě velikosti R a chybového kritéria určíme statistickou významnost.

H2:

Ve druhé hypotéze budeme pracovat s těmito proměnnými - nezávislou proměnnou bude transformační leadership, závislou proměnnou bude výkon a mediátorem závislost.

Všechny tři proměnné budeme měřit prostřednictvím dotazníků, transformační leadership od jedné do sedmi, výkon od jedné do pěti a závislost na škále od jedné do čtyř.

Budeme postupovat podobně jako v první hypotéze dle postupu, který uvádí Hendl (2010). Abychom ale získali čistý vliv transformačního leadershipu na výkon oproštěného od vlivu spokojenosti, vypočítáme nejprve mnohonásobnou regresi transformačního leadershipu na výkon se spokojeností jako mediátorem. Výkon =  $a_1 \cdot TL + a_2 \cdot \text{spokojenost} + a_0$ , kde  $a_1 \cdot TL$  je čistý vliv TL na výkon. Tuto hodnotu pak dosadíme do prvního kroku následujícího postupu.

Provedeme mnohonásobnou regresi vztahu výkonu na transformační leadership a závislost osoby (budeme předpokládat, že je lineární), ve čtyřech krocích. V prvním kroku dosadíme hodnotu pro vliv transformačního leadershipu na výkon z předchozího postupu. Ve druhém kroku spočítáme regresi závislosti na transformačním leadershipu, pokud  $a = 0$ , pak závislost nemůže být moderátorem. Ve třetím kroku provedeme regresi výkonu na závislost, a když  $b_M = 0$ , závislost nemůže být moderátorem. Ve čtvrtém kroku vypočteme regresi výkonu na závislost a transformační leadership. Na základě regresních koeficientů určíme míru závislosti daných složek. Na základě velikosti R a chybového kritéria určíme statistickou významnost.



## Použitá literatura

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovší trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Bayram, H., & Dinç., S. (2015). Role of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction: the Case of Private Universities in Bosnia and Herzegovina. *European Researcher*, 93 (4): 270 – 281.
- Bedrnová, E., Nový, I., & et al. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bin Hussin, A. (2011). Relationship between job satisfaction and job performance among employees. *Centre for Graduate Studies*. Open University Malaysia. Dostupné z: <[https://www.academia.edu/7521793/THE\\_RELATIONSHIP\\_BETWEEN\\_JOB\\_SATISFACTION\\_AND\\_JOB\\_PERFORMANCE\\_AMONG\\_EMPLOYEES\\_IN\\_TRADEWINDS\\_GROUP\\_OF\\_COMPANIES\\_ANUAR\\_BIN\\_HUSSIN](https://www.academia.edu/7521793/THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_JOB_SATISFACTION_AND_JOB_PERFORMANCE_AMONG_EMPLOYEES_IN_TRADEWINDS_GROUP_OF_COMPANIES_ANUAR_BIN_HUSSIN)>
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67 (8): 1622 – 1629.
- Bornstein, R. F. (2009). Interpersonal Dependency. In Leary, M. R., R.H. Hoyle (eds.) (2013). *Handbook of individual differences in social behavior*. New York, London: Guilford Publications.
- Budíková, M., Králová, M, & Maroš, B. (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada Publishing.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.
- Furukawa, R., Driessnack, M., & Colclough., Y. (2014). A committee approach maintaining cultural originality in translation. *Applied Nursing Research*, 27 (2): 144 – 146.
- Hendl, J. (2010). Analýza působení mediátorových a moderátorových proměnných. Informační bulletin České statistické společnosti, 21 (1).
- Howcroft, D., & Richardson., H. (2008). Gender matters in the global outsourcing of service work. *New Technology, Work and Employment*, 23 (1-2): 44 – 60.
- Chun, J.U., Cho, K., & Sosik., J.J. (2014). Collective and Interpersonal Transformational Leadership, Social Exchanges, and Performance in Teams. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, p. 333 – 338.
- 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
- Ljungholm, D.P. (2014). The performance effects of transformational leadership in public administration. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 6 (1): 110 – 115.

Mathew, M., & Gupta, K.S. (2015). Transformational Leadership: Emotional Intelligence. *SCMS Journal of Indian Management*, 12 (3): 75 – 89.

McCleskey, J.A. (2014). Situational, Transformational and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4): 117 – 130.

Pereira, C.M.M., & Gomes, J.F.S. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (20): 4301 – 4318.

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

Ptáček, R., & Raboch, J. (2010). Určení rozsahu souboru a power analýza v psychiatrickém výzkumu. *Česká a Slovenská Psychiatrie*, 106 (1): 33 – 41.

Rae, K. (2013). How perceptions of empowerment and commitment affect job satisfaction: a study of managerial-level effects. *Accounting, Accountability & Performance*, 18 (1): 35 – 62.

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

Yang, Y. (2014). Studies of transformational leadership: Evaluating two alternative models of trust and satisfaction. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 114 (3): 740 – 757.

Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ.T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia – Social and Behaviour Sciences*, 150: 785 – 793.

Ölçer, F. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical & Applied Economics*, 22 (3): 111 – 136.

## **Příloha A - dotazník**

Vážený/ná pane či paní,

Děkujeme, že jste si našel/a čas vyplnit dotazník zaměřující se na vedení zaměstnanců a jejich spokojeností se zaměstnáním. Dotazník je určen pouze a jen pro účely studentského výzkumu v rámci studia psychologie na Masarykově Univerzitě. Všechny Vámi poskytnuté údaje budou anonymně zahrnuty do studie, která bude sdílena jen v rámci Masarykovy University, a se všemi daty bude nakládáno s ohledem na požadovanou anonymitu a soukromí respondentů.

Dotazník se skládá z padesáti tvrzení rozdělených do čtyř částí. V každé části můžete reagovat na uvedené tvrzení zaškrtnutím čísla na různě široké stupnici.

V dotazníku naleznete tvrzení, která se více, nebo méně mohou týkat Vašeho hlavního nadřízeného, spokojenosti se zaměstnáním, nebo osobních preferencí. Vaším úkolem je na stupnici čísel stanovit, jak dalece výrok odpovídá Vaší osobní zkušenosti. Prosím, vyberte u každého výroku na číselné stupnici vždy pouze jedno z čísel, které vyjadřuje Váš názor.

Ještě před začátkem samotného vyplňování dotazníku Vás poprosíme o doplnění několika údajů, které nám pomohou s výzkumem. Prosím doplňte, či zakroužkujte údaje.

**Datum vyplnění dotazníku** .....

**Pohlaví\*:** žena / muž

**Věk\*:** 18 - 25 / 25 - 35 / 35 - 45 / 45 - 55 / 55 - 65 / 65 – 75

**Délka pracovního poměru:** .....

**Velikost pracovního týmu\*:**

2-10 zaměstnanců / 10 - 50 zaměstnanců / více než 50 zaměstnanců

**Pracovní pozice:** .....

**Hlavní pracovní poměr\*:** Ano / Ne

**V současné době jste ve zkušební době\*:** Ano / Ne

**V současné době jste ve výpovědní lhůtě\*:** Ano / Ne

\*Hodící se zakroužkujte

V první části dotazníku, prosím, reagujte na třicet dva výroky o vedoucím Vašeho týmu. Výroky konfrontujte se svou zkušeností a vyjádřete míru souhlasu na škále od čísla 1 (nikdy) až po číslo 7 (vždy).

1	Co slíbí, to dodrží	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
2	Vyhýbá se řešení důležitých věcí	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
3	Dává najevo, že věří v úspěch týmu	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
4	Jedná, jen když se věci nevyřeší samy	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
5	Ptá se podřízených na jejich nápady	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
6	Každou věc si sám/a zkontroluje	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
7	Zajímá se o pocity každého podřízeného	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
8	Odměňuje kvalitně odvedenou práci	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
9	Mluví pravdu	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
10	Vyhýbá se vyslovení jasného názoru	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
11	Dává najevo zaujetí pro plnění skupinových cílů	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
12	Problémy se zabývá až tehdy, kdy vážně ohrožují celý tým	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
13	Všem podřízeným poskytuje prostor vyjadřovat se k problémům	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
14	Vyžaduje dodržování stanovených postupů a pravidel	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
15	Dává podřízeným najevo pochopení	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
16	Podřízeným poskytuje zpětnou vazbu	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
17	Bere na sebe odpovědnost za výsledek skupiny	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
18	Chybí v situacích, kdy je jeho/její přítomnost potřeba	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)

19	O budoucnosti týmu mluví optimisticky	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
20	Řeší jen problémy, které neodezní samy	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
21	Dává podřízeným možnost využít jejich schopností	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
22	Od podřízených požaduje průběžné informace o plnění úkolů	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
23	Přistupuje ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
24	Když někdo naplní jeho/její očekávání, dává najevo svoji spokojenost	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
25	Dělá to, co říká	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
26	Vyhýbá se řešení problémů	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
27	Dává najevo, že má práce týmu smysl	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
28	Problémy řeší, až když jsou vážné	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
29	Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
30	Kontroluje dodržování stanovených postupů a pravidel	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
31	Podřízených se ptá na jejich potřeby	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
32	Předem stanovuje odměny za splnění cílů	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)

Druhá část dotazníku se skládá z osmi výroků, na které můžete odpovídat pomocí škály od čísla 1 (silně nesouhlasím) po číslo 7 (silně souhlasím). Vaším úkolem je na stupnici čísel stanovit, jak dalece výrok odpovídá tomu, jak jste osobně spokojen/a se svým zaměstnáním. Prosím, zakroužkujte u každého výroku na číselné stupnici vždy pouze jedno z čísel, které nejlépe vystihuje, jak silně s výrokem souhlasíte.

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

Třetí část dotazníku se skládá z osmi tvrzení, na která můžete odpovídat pomocí škály od čísla 1 (vůbec ne) po číslo 4 (rozhodně ano). Vaším úkolem je na stupnici čísel vybrat u každého výroku vždy jedno číslo, které nejlépe odpovídá tomu, jaký jste.

36	Jsem nezávislý člověk.	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)
37	Nejraději si své problémy řeším sám/sama	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)
38	Mám tendenci se podřizovat ostatním.	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)
39	Nevyhovuje mi samostatná práce.	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)
40	Je pro mě snadné učinit rozhodnutí.	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)
41	Jsem sebevědomý člověk.	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)
42	Hodně spoléhám na svou rodinu a přátelé.	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)
43	Když se v mém životě něco pokazí, dlouho trvá, než jsem schopný/schopná fungovat normálně.	1 (vůbec ne)	2	3	4 (rozhodně ano)

Čtvrtá část dotazníku se skládá ze sedmi tvrzení, na která můžete odpovídat pomocí škály od čísla 1 (nikdy) po číslo 5 (vždycky). Vaším úkolem je na stupnici čísel zakroužkovat u každého výroku vždy jedno číslo, které nejlépe odpovídá Vašemu pracovnímu přístupu.

Za poslední tři měsíce...

44	Jsem zvládl/a naplánovat svou práci tak, aby byla hotová v termínu.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
45	Moje plánování práce bylo optimální.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
46	Věděl jsem, jakých výsledků musím ve své práci dosáhnout.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
47	Byl/a jsem schopný/á oddělit hlavní pracovní problémy od vedlejších.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
48	Věděl/a jsem, na co se prioritně soustředit.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
49	Byl/a jsem schopný/á udělat svou práci dobře s využitím minimálního času a minimálního úsilí.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
50	Spolupráce s ostatními byla velmi produktivní.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)

Děkujeme Vám za Váš čas a pomoc!