



VLIV TRANSFORMAČNÍHO LEADERA NA ZÁVISLÉ/NEZÁVISLÉ NÁSLEDOVNÍKY

METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝZKUMU, PSY704

- Petr Joachim (UČO 430712)
- Jana Krčová (UČO 360891)
- Lucie Veselá (UČO 113379)

1 TEORETICKÝ RÁMEC

1.1 Úvod

Transformační leadership je definován vlivem na následovníky a chováním, kterého je tímto vlivem dosaženo (Bass, 1985). Celý proces spočívá v motivaci, zvyšování pocitů důležitosti a projekci vlastních cílů následovníků do cílů a vizí celé firmy, v tomto působení na následovníka sehrává určitou roli i jeho osobnostní charakteristika (Yukl, 1999). V tomto výzkumu jsme se zaměřili také na osobnostní rys, kterým je závislost. Cílem je najít a popsat roli, kterou představuje míra závislosti následovníka ve vztahu mezi transformačním leadershipem a pracovní spokojeností a pracovním výkonem.

Získaná data mohou být následně využita při řízení, vedení a rozvoji zaměstnanců a vytváření pracovního prostředí s ohledem na osobnost podřízeného (následovníka), jeho limity a možnosti. Na základě těchto dat bude možné vytvořit a použít nástroje a metody, které pomohou přizpůsobit styl vedení přímo na míru jednotlivým typům zaměstnanců, což může vést ke zlepšení v nejrůznějších oblastech a aspektech jejich pracovního výkonu a ke zvýšení pracovní spokojenosti.

1.2 Transformační leadership

„Transformační leadership je nejvíce zkoumanou teorií v oblasti leadershipu v posledních dvou dekádách“ (Avolio, 2007, cit. dle Procházka et al., 2013, p. 65). Transformační leadership je založen na charismatu a osobnosti leadera a vnitřní motivaci jeho následovníků. Leader využívá čtyři základní nástroje: 1) idealizovaný vliv – charisma, 2) inspiraci následovníků, 3) intelektuální stimulaci a 4) osobní přístup. Transformační leadership je významný převážně díky potvrzenému, a pozitivnímu, vztahu k efektivitě následovníků.

Do efektivity leadershipu transformačního leadera se promítají jeho osobnostní rysy, na druhou stranu nelze ovšem pominout fakt, že následovnictví není jen pouhá pasivní

role (Van Vugt, Hogan, & Kaiser, 2008). Zmínky o důležitosti osobnosti následovníka lze nalézt u Meindla et al. (1985, cit. dle Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009), kdy byla předložena teorie o tom, že leadership je podmíněn porozuměním osobnosti a chování následovníka.

Provedené výzkumy dokazují, že transformační leadership zvyšuje pracovní spokojenost a výkon zaměstnanců (Awamleh, Evans, & Mahate, 2005). Výzkumů dokazujících existenci vztahů mezi transformačním leadershipem a pracovním výkonem, spokojeností s vlastními výsledky a pracovním zapojením lze nalézt hned několik (Zhu, Avolio, & Walumbwa, 2009). Tyto výzkumy také zároveň dokazují, že uvedený vztah je moderován pomocí osobnostních rysů následovníka. Judge, Woolf, Hurst, & Livingston (2006) řadí mezi moderátory různé vlastnosti následovníka, jako je potřeba růstu či potřeba autonomie, a pak také situační faktory – nastavení cílů nebo strukturální vzdálenost leadera a následovníka.

1.3 Závislá osobnost

Pro účely našeho výzkumu definujeme závislost jako jeden z rysů osobnosti. K typickým rysům chování takto závislého člověka patří spoléhání se na druhé osoby. Potřebuje, aby za něj druzí činili důležitá rozhodnutí, pasivně souhlasí s přáními druhých osob. Snaží se zalíbit ostatním, slouží jim, lichotí. Neumí sám zahájit nějakou činnost a dělat věci po svém. Také má nadměrné obavy, že kdyby se musel starat sám o sebe, nezvládl by to (Praško, 2003). Ve vztazích vyhledávají závislí lidé takové druhy partnerství, ve kterých se mohou opírat o vedení druhých. Postupně se naučili, že přijímání všech těchto pasivních rolí je pohodlné. Žijí tedy v souladu s potřebami druhých, nemají rádi změny a necítí se dobře v nových a nečekaných situacích. Jestliže před sebou mají úkoly, které vyžadují převzetí zodpovědnosti a u kterých nevěří, že by je mohli zvládnout, může tento pro ně značně nekomfortní stav vyústit až v panické záchvaty (Houbová et al., 2004).

Závislá osobnost je poslušná a od druhých očekává a žádá podporu a nasměrování. Nedává najevo jakoukoliv sílu či vlastní nezávislost (Leary, 1957). Podřizuje

se výraznějším. Trpí nedostatkem sebedůvěry a vědomí ve vlastní schopnosti, proto nedokáže zvládat činnost sama. Není soutěživá, nemá ráda napětí a konflikty ve společnosti, postrádá sklony k vlastní iniciativě (Houbová et al., 2004).

Jelikož transformační leadership předpokládá stimulaci následovníků vedoucí k jejich kreativitě a větším výkonům, tedy vede k jejich určité transformaci a vyžaduje tak mnohem větší míru samostatnosti (Procházka et al., 2013), lze se na základě výše uvedených vybraných charakteristik závislé osobnosti domnívat, že závislý následovník bude na tyto podněty směřující k větší samostatnosti reagovat negativně.

1.4 Pracovní výkon a spokojenost

Pracovní výkon představuje efektivitu, se kterou je pracovník schopen vykonávat pracovní úkoly. Zahrnuje výsledek, kvalitu a množství odvedené práce. Výkon není stabilní, je závislý na mnoha faktorech – technické, organizační a společenské podmínky v pracovním prostředí, osobnostní předpoklady jedince a situační vlivy (Mayerová, Růžička, 2008). Pracovní spokojenost popisuje subjektivní vnímání, hodnocení a prožívání činnosti a podmínek v práci (Furnham et al., 2002). Výsledná spokojenost zaměstnance tak závisí nejen na potřebách a očekáváních, ale i na pracovním prostředí a podmínkách souvisejících s organizací práce v dané společnosti (Pauknerová et al., 2006).

2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA A HYPOTÉZY

Výzkumná otázka: Jak ovlivňuje závislost/nezávislost následovníka vztah transformačního leadershipu a pracovního výkonu a pracovní spokojenosti následovníka?

H1: Vyšší míra závislosti následovníka snižuje pozitivní vliv transformačního leadershipu na pracovní výkon následovníka.

Z výše uvedeného je patrné, že transformační leadership vytváří tlak na samostatnost a kreativitu následovníků. Tento princip má přispívat k vnitřní motivaci k pracovní činnosti a taktéž by se měl odrazit na vyšším výkonu. Závislá osoba však nemá dostatek sebedůvěry a vědomí ve vlastní schopnosti a v samostatné roli se cítí nejistě. Pro závislou osobu je složitější zvládat samostatnou činnost než pro osoby nezávislé. Tento systém závislé osobě nevyhovuje, samotná práce je pro něj složitější a z tohoto důvodu vykazuje nižší pracovní výkon.

H2: Vyšší míra závislosti následovníka snižuje pozitivní vliv transformačního leadershipu na pracovní spokojenost následovníka.

Jak již bylo uvedeno výše, transformační leadership vede následovníka k určité formě transformace. Je po něm požadována kreativita a vlastní odpovědnost. Následovník tedy není pouhým pasivním příjemcem příkazů. Jelikož ale závislé osobě vyhovuje být veden, podřizovat se nadřazeným a plnit jejich úkoly, považujeme toto za rozpor mezi leadershipem a cíli a potřebami závislé osoby. Tento rozpor podle nás vede k diskrepanci v prožitcích závislé osoby, která tento nesoulad vnímá, a proto hodnotí svou pracovní spokojenost méně pozitivně.

3 VÝZKUMNÝ POSTUP A METODY

Vztahy mezi proměnnými byly zkoumány prostřednictvím strukturovaného dotazníku. Tento dotazník se skládá z 5 částí. V první části bylo hodnoceno, zda člověk ve vedoucí pozici naplňuje charakteristiky transformačního leadera, ve druhé části byla zkoumána pracovní spokojenost, ve třetí pracovní výkon respondenta, ve čtvrté míra závislosti a poslední část tvoří demografické údaje. Získaná data posloužila k otestování hypotéz. Dotazníky byly použity z důvodů jednoduchosti vyplnění a předpokládané vysoké návratnosti.

Nezávislými proměnnými jsou transformační leadership a závislost respondenta. Závislými proměnnými jsou pracovní spokojenost a pracovní výkon respondenta. Všechny proměnné budou měřeny na Likertově škále.

Za účelem odhadu délky testování, srozumitelnosti instrukcí a zjištění pocitů, které dotazník vyvolává, byl dotazník vyzkoušen nanečisto v rámci pilotáže. Pro tyto potřeby byl dotazník před ostrým sběrem dat předložen 10 osobám, které svým profilem odpovídají vybranému vzorku – vykonávají kancelářskou práci a ve své pozici působí jako podřízení.

Transformační leadership nadřazeného byl měřen pomocí Dotazníku přístupu k vedení lidí (Procházka, Smutný, & Vaculík, 2012–2014). V dotazníku jsou použity pouze otázky odpovídající složkám transformačního leadershipu (charismatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace, osobní přístup). Tento dotazník byl použit z důvodu jeho validity pro české prostředí.

Pracovní spokojenost byla zkoumána prostřednictvím českého překladu dotazníku Short form of the job diagnostic survey. Dotazy byly formulovány Hackmanem a Oldhamem v roce 1974. V dotazníku je použit český překlad anglických otázek od Procházky. Každé z použitých tvrzení popisuje, co člověk může říct o své práci a jeho spokojenosti s ní. Tento dotazník má vysokou reliabilitu. Vzhledem k rozsahu celého dotazníku je výhodou jeho stručnost a srozumitelnost.

Pracovní výkon byl měřen prostřednictvím dotazníku The Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) (Koopmans et al., 2014). Z celého dotazníku byly vybrány pouze dotazy ze škály zkoumající oblast výkonu při plnění pracovních úkolů. Byly použity otázky přeložené do češtiny. Z důvodu rozdílného charakteru práce respondentů nejde objektivně změřit výkonnost např. formou počtu splněných úkolů, protože náročnost jejich plnění je vzájemně neporovnatelná. Proto jsme se rozhodli měřit výkon formou sebeposouzení.

Závislost následovníků byla zkoumána prostřednictvím dotazníku The Dependent Personality Questionnaire (DPQ) (Tyrer, Morgan, & Cicchetti, 2004). Byla použita česká verze dotazníku přeložena H. Cenkovou, A. Sedláčkovou a L. Žilinčikovou. Tento dotazník měří závislost jako osobnostní rys, vyhovuje tedy potřebám výzkumu. Výhodou je jeho stručnost, která zajistí vysokou návratnost.

Dotazník vyplňovali pouze zaměstnanci, kteří vykonávají kancelářskou práci. Tato podmínka byla stanovena v informacích k vyplnění dotazníku. Teprve po zaškrtnutí souhlasu s tím, že zaměstnanec vykonává kancelářskou práci, se dotazník spustil. Oslovili jsme okolo 150 respondentů, které jsme vybrali pomocí záměrného skupinového výběru v různých větších firmách. Respondenty jsme vybírali s ohledem na to, aby pokud možno každý pracoval v jiném týmu, čímž jsme chtěli zajistit nezávislá data, která jsou předpokladem pro úspěšnou vícenásobnou regresní analýzu. Velikost vzorku pro testování signifikance vychází z Greena (1991), který ji určil jako $N \geq 104 + m$, kdy m je počet proměnných. Pro účely našich analýz nám stačil vzorek o velikosti 107 respondentů.

Respondentům jsme zaslali odkaz vedoucí na elektronickou verzi našeho dotazníku (celé znění v příloze 1). Tímto postupem byla zajištěna anonymita respondenta, který si tak zároveň mohl zvolit nejvhodnější dobu i místo pro vyplnění dotazníku.

Proměnné byly měřeny na intervalových škálách. Po sběru dat jsme přepólovali opačné dotazy a vytvořili samostatné škály pro všechny proměnné ze všech jejich podškál. Následně jsme interagovali transformační leadership s moderátorem, kterým je závislost respondenta, čímž jsme vytvořili novou proměnnou. Hodnotili jsme vztah mezi jednotlivými závislými a nezávislými proměnnými a moderátorem, tedy testovali platnost stanovených hypotéz, a to prostřednictvím mnohonásobné regresní analýzy. Pokud je vliv moderátoru signifikantní, bude i moderátor signifikantní.

4 VÝSLEDKY

Celkově jsme do studie zahrnuli 171 respondentů, kteří zodpověděli náš dotazník. 54 % respondentů byli muži, 46 % ženy. Průměrný věk respondentů byl 30 let s rozpětím od 20 do 60 let. Ve vzorku převažovali vysokoškolsky vzdělaní lidé a lidé s maturitou. V 72 % případů byl hodnoceným leaderem muž a nejčastějším věkem leadera bylo rozmezí 31–40 let (43 %). Délka vedení daným leaderem byla v našem vzorku zastoupena ve všech možnostech téměř stejně. Velikost zastoupených týmů byla většinou do 10 pracovníků a velikost firem do 100 zaměstnanců.

Tab. č. 1 Popisné statistiky

	Průměr	Směrodatná odchylka
Transformační leadership	5,099	0,651
Pracovní výkon	2,976	1,359
Pracovní spokojenost	4,872	1,462
Moderátor	0,130	0,988

N=171

Platnost hypotéz byla testována na intervalu spolehlivosti 0,05.

H1: Vyšší míra závislosti následovníka snižuje pozitivní vliv transformačního leadershipu na pracovní výkon následovníka.

Téměř 8 % variance pracovního výkonu je vysvětleno proměnnou transformační leadership (R²=0,077). Vypočítaný regresní model je vhodný (F=6,795, sig=0,001).

Tab. č. 2 Pearsonova korelace

	Transformační leadership	Moderátor
Pracovní výkon	0,221	0,171
Transformační leadership		0,16

Z tabulky vyplývá, že všechny proměnné mezi sebou korelují a splňují podmínku multikolinearity. Transformační leadership a pracovní výkon spolu korelují významněji než další proměnné, ve všech případech naměřené hodnoty dosahují méně než 0,3, tudíž jsou poměrně nevýznamné.

Tab. č. 3 Regresní koeficienty

	Nestandardizované regresní koeficienty		Standardizované koeficienty		
	B	Směrodatná odchylka	Beta	t	Sig
Konstanta	2,429	0,188		12,945	0,000
Transformační leadership	0,105	0,036	0,218	2,94	0,004
Moderátor	0,110	0,049	0,167	2,257	0,025

Moderace je signifikantní (nižší než 0,05). Hypotézu H1 tedy přijímáme.

H2: Vyšší míra závislosti následovníka snižuje pozitivní vliv transformačního leadershipu na pracovní spokojenost následovníka.

Cca 42 % variance pracovní spokojenosti je vysvětleno proměnnou transformační leadership (R²=0,421). Pracovní spokojenost a transformační leadership spolu tedy úzce souvisí. Vypočítaný regresní model je vhodný (F=60,96, sig=0,000).

Tab. č. 4 Pearsonova korelace

	Transformační leadership	Moderátor
Pracovní spokojenost	0,648	0,038
Transformační leadership		0,016

Korelace transformačního leadershipu a pracovní spokojenosti je poměrně výrazná oproti korelaci pracovní spokojenosti a moderátoru. Podmínka multikolinearity je splněna.

Tab. č. 5 Regresní koeficienty

	Nestandardizované regresní koeficienty		Standardizované koeficienty	t	Sig
	B	Směrodatná odchylka	Beta		
Konstanta	1,319	0,334		3,955	0,000
Transformační leadership	0,697	0,063	0,647	11,023	0,000
Moderátor	0,041	0,087	0,028	0,475	0,635

Míra závislosti jako moderátor není signifikantní (je vyšší než 0,05). Hypotézu H2 tedy nelze považovat za prokazatelnou.

5 DISKUZE

Výsledky výzkumu potvrzují stanovenou hypotézu, že vyšší míra závislosti následovníka snižuje pozitivní vliv transformačního leadera na výkon následovníka. Toto zjištění odpovídá uvedené charakteristice závislé osobnosti. Ta potřebuje od druhých podporu a nechce být nezávislá (Leary, 1957), což je v rozporu s požadavky transformačního leadera na následovníky, který naopak směřuje k tomu, aby jeho následovníci byli samostatní (Procházka et al., 2013). Tento rozpor vede k tomu, že transformační vedení u něj zhoršuje schopnost podávat dobré pracovní výsledky. Doplňujeme a upřesňujeme tak dosavadní výzkumy, které dokázaly, že osobnostní rysy následovníka jsou důležitou součástí transformačního leadershipu (např. Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2006).

Druhá hypotéza o tom, že vyšší míra závislosti následovníka snižuje pozitivní vliv transformačního leadershipu na pracovní spokojenost následovníka, potvrzena nebyla. Náš původní předpoklad, tedy snížení pracovní spokojenosti s transformačním leadershipem, není správný. Transformační leadership klade větší důraz nejen na samostatnost, ale i na další osobnostní rysy jako např. vysokou míru kreativity

(Procházka et al., 2013). Nepotvrzení naší hypotézy lze tedy vysvětlit tak, že pro závislé osoby může být kreativita, která jim je při transformačním vedením dopřána, stejně žádoucí jako u méně závislých osob. Pracovní výkon se sice může zhoršovat, což jsme ukázali na první hypotéze, kde jsme jako hlavní příčinu efektu předpokládali tlak na samostatnost závislé osoby, ale pracovní spokojenost tímto efektem nemusí být dotčena vůbec, a to díky obranným mechanismům, které udržují dobrý pocit z vlastní osobnosti. Vlastní hodnocení pracovní spokojenosti tak může být ovlivněno zkreslením vlastního úsudku respondentů, kteří jsou přesto schopni ohodnotit kvalitu svého nižšího pracovního výkonu.

Z popisných statistik vyplývá, že hodnota moderátoru byla oproti jiným proměnným velmi nízká, což může být důvodem, že neovlivňuje tak silně ostatní proměnné. Korelace transformačního leadershipu a pracovního výkonu je poměrně vysoká oproti poměrně mírné korelaci pracovní spokojenosti a transformačního leadershipu. Korelace moderátoru je v případě pracovního výkonu o dosti vyšší než u pracovní spokojenosti. Z toho vyplývá, že v případě pracovní spokojenosti nemá vliv moderátoru dostatečnou váhu.

K silným stránkám našeho výzkumu patří dostatečně velký vzorek pro provedení potřebných analýz, dobrá návratnost dotazníkového šetření a nezávislost nasbíraných dat. Díky tomu můžeme uvažovat o zobecnění našich výsledků na širší populaci.

V našem vzorku se vyskytují převážně lidé s vysokoškolským titulem (72 %), kteří pracují v kancelářském prostředí ve firmách z převážné části zabývajících se službami, výrobou softwaru a vzděláváním (téměř 70%). Můžeme tedy výsledky zobecnit na populaci lidí s vyšším dosaženým vzděláním pracujících v kancelářských pracovních pozicích.

Limitem našeho výzkumu může být samotný online dotazník. Ten sice zajišťuje pro respondenta anonymitu, což je vzhledem k povaze obsahu dotazníku (hodnocení nadřízeného, hodnocení vlastní závislosti/nezávislosti, hodnocení vlastní práce) žádoucí, ale pro nás to znamená nemožnost ověření, kdo se skutečně výzkumu

zúčastnil. Může se tak stát, že dotazník ve skutečnosti vyplnil někdo jiný, případně neodpovídá pravdivě či do jeho odpovědí zasahuje momentální nálada a rozpoložení (např. v ten den respondentovi jeho leader něco vytknul, tudíž respondent zaujal vůči leaderovi momentální negativní postoj apod).

Uvažujeme-li nad tím, že do stylu vedení formou transformačního leadershipu, zasahuje i osobnost následovníka, mohou výsledky našeho výzkumu posloužit k vytvoření doporučení nejen pro samotné leadery, ale například i pro personalisty, kteří mají za úkol odhalit při náboru zaměstnanců, zda se daný uchazeč na pozici hodí, nebo nikoliv. Na základě našeho výzkumu by tak mohlo vzniknout doporučení nezařazovat zaměstnance, který vykazuje závislý charakter osobnosti, k transformačnímu leaderovi nebo na pozici vyžadující samostatnost.

Na námi provedený výzkum je možné navázat dalšími výzkumy vlivu transformačního leadershipu např. na vnímání osoby nadřízeného, na spokojenost s nadřízeným, na pracovní nasazení či kreativitu následovníka s úvahou jeho nejrůznějších osobnostních charakteristik. Jak ukázal náš výzkum i dosud provedené další výzkumy, v procesu tohoto stylu vedení sehrává následovník stejně důležitou roli jako samotný leader, je proto žádoucí, sledovat v tomto procesu právě i osobnost následovníka.

6 ZÁVĚR

Výzkumem jsme zjistili, jakou roli sehrává míra závislosti následovníka ve vztahu mezi transformačním leadershipem a pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Měření nepotvrdilo platnost druhé hypotézy, tedy že vyšší míra závislosti snižuje pozitivní vliv transformačního leadershipu na pracovní spokojenost následovníka. Naopak byla potvrzena platnost první hypotézy. Vyšší míra závislosti snižuje pozitivní vliv transformačního leadershipu na pracovní spokojenost.

SEZNAM ZDROJŮ A LITERATURY

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. Retrieved from <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Awamleh, R., Evans, J., & Mahate, A. (2005). A test of transformational and transactional leadership styles on employees satisfaction and performance in the UAE Banking sector. *Journal of Comparative International Management*, 8(1), 3-19. Retrieved from <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=2434&context=commpapers>
- Furnham, A., Petrides, K.V., Jackson, C.J., & Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction? *Personality and Individual Differences*, 33(8), 1325-1342.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate behavioral research*, 26(3), 499.
- Hendl, J. (2012). *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
- Houbová, P., Praško, J., & Presiss, M. (2004). Závislá porucha osobnosti: diagnostika a léčba. *Psychiatrie pro praxi*, 2, 55-59. Retrieved from <http://www.psychiatriepropraxi.cz/pdfs/psy/2004/02/02.pdf>
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (Journal of Work and Organizational psychology)*, 50, 203-214.
- 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.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. Eugene: Wip and Stock Publisher.
- Mayerová, M., Růžička, J. (2004). *Psychologie v hospodářské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Pauknerová, D. a kol. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Praško a kol. (2003). *Poruchy osobností*. Praha: Portál.
- Procházka, J., Smutný, P., & Vaculík, M. (2012–2014). *Dotazník přístupu k vedení lidí*. Brno: Masarykova univerzita.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing.

- Tyrer, P., Morgan, J., & Cichetti, D. (2004). *The Dependent Personality Questionnaire (DPQ)*.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182-196. Retrieved from <http://www.professormarkvanvugt.com/images/files/LeadershipFollowershipandEvolution-AmericanPsychologist-2008.pdf>
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.

PŘÍLOHY

Příloha 1: úplné znění dotazníku

Vážená paní, vážený pane,

předkládáme Vám dotazník, který se týká vlivu vedení a řízení lidí na pracovišti na jejich výkon a spokojenost. Laskavě Vás žádáme o jeho vyplnění. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou statisticky zpracovány. Získaná data budou využita k vypracování doporučení pro zefektivnění práce a optimalizaci pracovního prostředí ve firmách a organizacích. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 10 minut.

Děkujeme za spolupráci.

Uvedená tvrzení popisují, jak se člověk ve vedoucí pozici může chovat. U každého tvrzení posuďte na sedmibodové škále „nikdy – vždy“, do jaké míry se takto chová Vaše nadřízená či Váš nadřízený. Vycházejte ze svých konkrétních zkušeností s ní/m.

1	Co slíbí, to dodrží	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
2	Mluví pravdu	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
3	Bere na sebe odpovědnost za výsledek skupiny	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
4	Dělá to, co říká	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
5	Dává najevo, že věří v úspěch týmu	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
6	Dává najevo zaujetí pro plnění skupinových cílů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
7	O budoucnosti týmu mluví optimisticky	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
8	Dává najevo, že má práce týmu smysl	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
9	Ptá se podřízených na jejich nápady	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
10	Všem podřízeným poskytuje prostor vyjadřovat se k problémům	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
11	Dává podřízeným možnost využít jejich schopností	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)

12	Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
13	Zajímá se o pocity každého podřízeného	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
14	Dává podřízeným najevo pochopení	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
15	Přistupuje ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
16	Podřízených se ptá na jejich potřeby	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
17	Vyhýbá se řešení důležitých věcí	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
18	Vyhýbá se vyslovení jasného názoru	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
19	Chybí v situacích, kdy je jeho/její přítomnost potřeba	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
20	Vyhýbá se řešení problémů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)

Posudte své vlastní, osobní pocity ke své práci tím, že označíte, do jaké míry souhlasíte s každým tvrzením. Označte na sedmibodové hodnotící škále: 1 – silně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – neutrální, 5 – spíše souhlasím, 6 – souhlasím, 7 – silně souhlasím.

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

Posudte svůj pracovní výkon **v posledních třech měsících** tím, že označíte, do jaké míry se s uvedenými tvrzeními ztotožňujete. Označte na pětibodového hodnotící škále: 0 – vzácně, 1 – občas, 2 – opakovaně, 3 – často, 4 – vždy.

24	Zvládal/a jsem plánovat svou práci tak, aby byla hotová včas.	0 (vzácně) / 1 / 2 / 3 / 4 (vždy)
25	Zvládal/a jsem optimálně plánovat svou práci.	0 (vzácně) / 1 / 2 / 3 / 4 (vždy)
26	Směřoval/a jsem k dosažení výsledků, kterých mám ve své práci dosahovat	0 (vzácně) / 1 / 2 / 3 / 4 (vždy)

27	Byl jsem schopný / byla jsem schopná oddělit hlavní pracovní problémy od vedlejších.	0 (vzácně) / 1 / 2 / 3 / 4 (vždy)
28	Byl jsem schopný / byla jsem schopná dělat svou práci kvalitně v nejkratším možném čase a s minimální nutnou námahou.	0 (vzácně) / 1 / 2 / 3 / 4 (vždy)

U každého tvrzení vyberte jednu z možných odpovědí, která je nejbližší tomu, jak sám/a sebe vnímáte. Zohledněte prosím to, jak se obvykle vnímáte. Označte na čtyřbodové škále: 1 – vůbec ne, 2 – spíše ne, 3 – spíše ano, 4 – rozhodně ano.

29	Jsem nezávislý člověk.	1(vůbec ne) / 2 / 3 / 4 (rozhodně ano)
30	Nejraději si své problémy řeším sám/sama.	1(vůbec ne) / 2 / 3 / 4 (rozhodně ano)
31	Mám tendenci se podřizovat ostatním.	1(vůbec ne) / 2 / 3 / 4 (rozhodně ano)
32	Nevyhovuje mi samostatná práce.	1(vůbec ne) / 2 / 3 / 4 (rozhodně ano)
33	Je pro mě snadné učinit rozhodnutí.	1(vůbec ne) / 2 / 3 / 4 (rozhodně ano)
34	Jsem sebevědomý člověk.	1(vůbec ne) / 2 / 3 / 4 (rozhodně ano)
35	Hodně spoléhám na svou rodinu a přátele.	1(vůbec ne) / 2 / 3 / 4 (rozhodně ano)
36	Když se v mém životě něco pokazí, dlouho trvá, než jsem schopen/schopna fungovat normálně.	1(vůbec ne) / 2 / 3 / 4 (rozhodně ano)

Uveďte, pro kterou z následujících věcí potřebujete Vy osobně svého nadřízeného/manažera/vedoucího/leadera. Označte na pětibodové škále: 1 – vůbec ne, 2 – spíš ne, 3 – středně, 4 – spíše ano, 5 – hodně.

37	Potřebuji svého vedoucího, aby stanovoval/a cíle.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
38	Potřebuji svého vedoucího, aby rozhodoval/a, jaká práce má být udělána.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
39	Potřebuji svého vedoucího, aby předával/a své znalosti.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
40	Potřebuji svého vedoucího, aby mě motivoval/a.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
41	Potřebuji svého vedoucího, aby koordinoval/a, plánoval/a a	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5

	organizoval/a mou práci.	(hodně)
42	Potřebuji svého vedoucího, aby se staral/a o kontakt s lidmi zvnějšku (např. klienty, dodavateli).	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
43	Potřebuji svého vedoucího, aby mi poskytoval/a důležité informace.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
44	Potřebuji svého vedoucího, aby sladřoval/a navzájem jednotlivé činnosti a úkoly prováděné v týmu.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
45	Potřebuji svého vedoucího, aby vytvářel/a dobrého týmového ducha.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
46	Potřebuji svého vedoucího, aby mně poskytoval/a podporu.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
47	Potřebuji svého vedoucího, aby jednal/a a domlouval/a věci u vyššího managementu.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
48	Potřebuji svého vedoucího, aby řešil/a konflikty.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
49	Potřebuji svého vedoucího, aby poskytoval/a zpětnou vazbu k práci.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
50	Potřebuji svého vedoucího, aby opravoval/a chyby.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
51	Potřebuji svého vedoucího, aby pomáhal/a řešit problémy.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
52	Potřebuji svého vedoucího, aby oceňoval/a a odměňoval/a přínos lidí.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)
53	Potřebuji svého vedoucího, aby mě inspiroval/a.	1 (vůbec ne) / 2 / 3 / 4 / 5 (hodně)

Poslední část dotazníku tvoří dotazy na vybrané socio-demografické údaje a doplňující otázky, které pomohou k podrobnějšímu vyhodnocení dotazníků. Správnou odpověď vyznačte nebo zapište dle instrukcí.

Pohlaví:

muž

žena

Jaký je Váš věk? Uveďte číslo: ___

Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

ZŠ

Vyučený

Maturita

VOŠ

VŠ

Je v dotazníku posuzovaný leader žena nebo muž?

muž

žena

Kolik je v dotazníku posuzovanému leaderovi let?

25 nebo méně

26–30

31–40

41–50

51–60

61–70

71 a více

Jak dlouho Vás tento leader vede?

méně než 2 měsíce

2 měsíce–0,5 roku

0,5 roku–1 rok

1–2 roky

2–3 roky

3–5 let

více než 5 let

Kolik přímých podřízených má tento leader (započítejte i sebe)? Uvedte číslo: ___

Jak velká je Vaše organizace?

do 10 pracovníků

11–50 pracovníků

51–100 pracovníků

101–500 pracovníků

501 a více pracovníků

V jakém odvětví Vaše organizace působí?

Výroba

Prodej

Služby

Státní správa

Vzdělávání

Nezisková organizace

Jiný