



**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: 22.12.2015

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 následnikovú úroveň uvedomenia si dôležitosti a hodnoty očakávaných výsledkov a metód dosiahnutia týchto výsledkov.*“ 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 spochybnit' 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 charizma.

Podľa Bass (2008, in McCleskey, 2014) transformačný leadership pomáha facilitovať vyššie hodnoty u jedinca. Tento leadership 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, Ristic, 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 „*příjemný alebo pozitívny emočný stav vyplývajúci z hodnotenia jedincovej práce či pracovných skúseností.*“ Pool (1997, in Bayram & Dinç, 2015) vo svojom výskume poukázal práve 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 daného zamestnanca a tiež vyšším výkonom (Hussin, 2011).

Téma vzťahu spokojnosti zamestnanců a jejich výkonu je dlouhodobě předmětem studia psychologie práce a nesčetné 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 přesčas a věnovat své práci větší úsilí (Rae, 2013).

Přestože se objevují i výzkumy, které naznačují, že spojenost v zaměstnání ovlivňuje jen určité typy výkonu, lze na základě mnoha předchozích studií tvrdit, že spokojenost pracovníka má pozitivní vliv na jeho výkon (Ölçer, 2015).

Vliv transformačního leadershipu na výkon a spokojnost je popsán v několika výzkumech. Některé výzkumy se věnovaly identifikaci moderátorů ve vztahu mezi transformačným leadershipem a různými výstupy, jako je výkon, spokojenost, oddanosť firme a motivaci. (Judge, Woolf, Hurst & Livingston, 2006). Jeden z ďalších moderátorů, ktorý sa v literatúre neobjavuje často je závislosť osobnosti. Vries, Roe & Thailieu (1998) tvrdí, že potreba nadřizovaného může

ovlivňovat vztah mezi stylem vedení a pracovním stresem. Předpokládáme proto, že závislost osoby může vstupovat do vztahu transformačního leadershipu a spokojenosti, či výkonu. 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. 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). Závislost 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 by závislost osoby společně s transformačním leadershipem znamenala zvýšení výkonu, této charakteristiky by se dalo využít při pohovorech nebo assessment centrech. Tím by došlo k zefektivnění výběru zaměstnanců. Právě větší efektivita při přijímacím řízení (hledání té správné osoby) je důvod, proč tuto problematiku zkoumat.

V rámci výzkumu 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.

## **Hypotézy**

Cílem je zjistit, jak se mění vztah mezi transformačním leadershipem a spokojeností a výkonem při různé míře závislosti následovníků.

První hypotéza H1 zní: Vztah mezi transformačním leadershipem a spokojeností je negativně oslabován závislostí osoby.

Jak bylo výše zmíněno, obecně pozitivní vliv transformačního leadershipu na spokojenost následovníků byl potvrzen několika autory, a souvisí s tím, že transformační leadership pozitivně

ovlivňuje 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.

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

Rozdiel medzi vplyvom moderátora 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 centrier. Podľa Howcroft & Richardson (2008) tieto firmy totiž preberajú štandardizované administratívne úlohy a teda sústredí sa do nich viac repetitívna náplň práce. Na jednej strane tak v týchto spoločnostiach môže závislosť ako moderátor 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 tak môže byť faktorom, ktorý, pokiaľ sa jedná o opakujúce sa činnosti, na jednej strane podporuje vysoký výkon v tíme. Na druhej strane však môže znižovať spokojnosť, pokiaľ je od jedinca vyžadovaná iniciatíva k zmenám.

## Výzkumný postup a metody sběru dat

Podklady pro testování našich hypotéz získáme sběrem dat, který bude uskutečněn standardizovaným dotazníkem. Oproti jiným metodám nám nízká časová a finanční náročnost umožní oslovit širší pole respondentů. Tím spíše, že dotazník bude distribuován on-line širokému spektru zaměstnanců, a respondenti jej nebudou muset obdržet a odevzdat fyzicky. Dotazník jsme zvolili také proto, že pracovní výkon či spokojenost je těžké generalizovat. Každý vnímá spokojenost různě, každý tým je různě výkonný, a proto jsme zvolili dotazník, kde se jedinci hodnotí sami. Rizikem subjektivního hodnocení výkonu je ale přeceňování či podhodnocování vlastních schopností a vlastností. Jsme si vědomi také rizika, že validitu výzkumu může snížit např. anonymita respondentů, lživé odpovědi, či samovýběr.

Dotazník (viz příloha A) se bude skládat z několika převzatých dotazníků, které zkoumají sledované proměnné. Dotazník má 50 otázek, všechny jsou ale dobře srozumitelné, a předpokládáme, že i přes svou délku nepotrvá dlouho jej vyplnit, a rozsah tedy neovlivní návratnost.

Transformační leadership budeme měřit pomocí **Dotazníku přístupu k vedení lidí** od autorů Procházky, Smutného & Vaculíka (2012-2014). Respondent v tomto dotazníku hodnotí svého leadera. Z dotazníku jsme vybrali pět škál. Čtyři z nich se věnují transformačnímu leadershipu a jedna nonleadershipu. Jedná se o tyto škály: charismatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace, osobní přístup a nonleadership. I přes svou délku jsme dotazník vybrali, jelikož jednotlivé škály prokazují vysokou reliabilitu (Procházka, Smutný & Vaculík, 2012-2014). 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). Skládá se ze třech tvrzení, které popisují, co by člověk mohl říct o své práci. 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 jsme zvolili, jelikož dokáže predikovat závislost jako osobnostní charakteristiku (Tyrer, Morgan & Cicchetti, 2004).

Pro zjištění pracovní výkonnosti použijeme dotazník **Individual Work Performance Questionnaire** od autorů Koopmas, Bernaards, Hildebrandt & kol. (2014). Odpovědi na otázky požadující sebe-hodnocení výkonu můžou sice být 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. Pro překlad z anglického do českého jazyka jsme použili překlad komisi, který podle Martinez, Marin & Elklit (2006, in Furukawa, Driessnack & Colclough, 2014) umožňuje snížit riziko kulturního zaujetí. Dotazník byl přeložený dvěma osobami, přičemž podmínkou bylo držení platného certifikátu z anglického jazyka. Následně se na základě konsenzu vybral vhodnější překlad.

## **Zkoumaný soubor**

V našem výskume sa budeme zameriavať na centrá zdieľaných služieb (SSC), Business Process Outsourcing (BPO) a call centrá. Howcroft & Richardson (2008) totiž tvrdia, že v týchto spoločnostiach dochádza k častej interakcii zamestnancov a nadriadených a vo všetkých troch typoch spoločností prevláda transakčná, štandardizovaná práca. Tieto predpoklady nám pomôžu vytvoriť relatívne homogénny výskumný súbor. Nebudeme sa zameriavať na všetkých zamestnancov. 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 Furunes, Mykletun, Einarsen & Glasø (2015) tvrdia, že vzťah s nadriadeným je spojený s oddanosťou firme, vnímaním toho, čo je férové, spokojnosťou a intenciami k odchodu. Pri práci sme sa preto 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 (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009), 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 v našich modeloch sú 4. V druhej hypotéze totiž vstupujú ako prediktori transformačný leadership, závislosť, ich interakcia a spokojnosť ako mediátor. Pri strednej veľkosti efektu (0,15), sile testu 80 % a  $\alpha=0,05$  je požadovaná veľkosť vzorku 85. Niektorí autori, napr. Green (1991) tvrdí, že minimálna veľkosť vzorku by mala byť  $N \geq 52 + m$ , pri veľkosti efektu 0,13. Pri menšej veľkosti efektu (0,07), by mala vzorka byť  $N \geq 104 + m$ . Pre potreby tejto práce sme stanovili minimálny počet respondentov 85.

### **Metoda výberu vzorku**

Pri výbere vzorku uplatníme príležitostný výber – oslovíme jedince z nášho okolí, a poprosíme je o pomoc s distribúciou dotazníkov prostredníctvom sociálnych sítí.

Samotná realizácia sběru dat proběhne přibližně v půlce prosince 2015, kdy budou dotazníky distribuovány v elektronické podobě respondentům. Použijeme sociální média jako je Facebook, Twitter, LinkedIn, e-mail atd. 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 výberu vzorku byla zvolena pro svou ekonomickou a časovou nenáročnost, která umožní věnovat se tématu po delší dobu, a oslovit širší veřejnost. Online distribuce rovněž zvýší možnost zasáhnout jedince, ke kterým bychom jinak měli obtížný přístup. Takto vybraný vzorek může vést k nižší možnosti zobecnit výsledky na širší populaci. Výsledky ale budou moci být brány za validní právě v oblasti sdílených služeb a call center, ze kterých budou vybráni naši respondenti.

### **Návrh statistických analýz:**

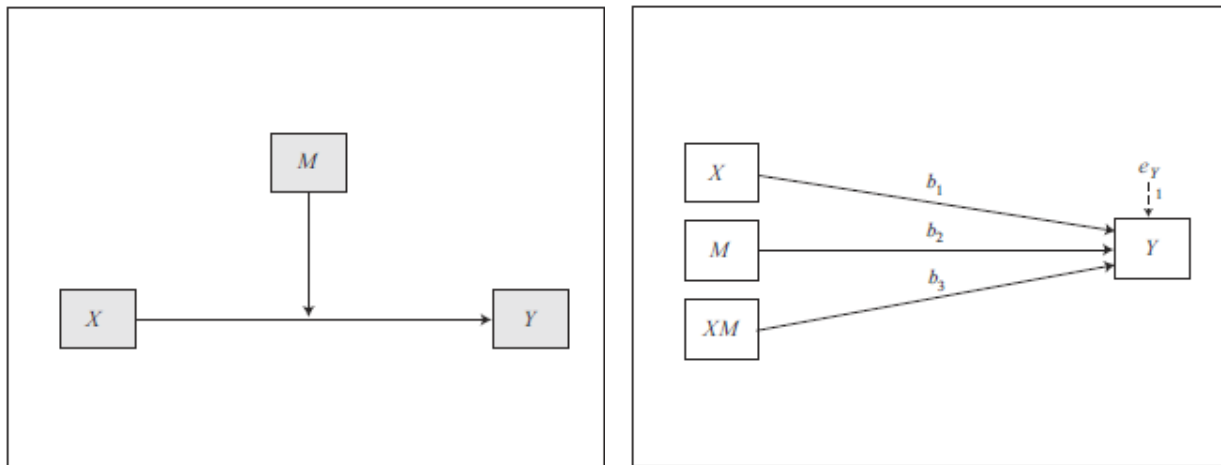
H1:

V první hypotéze budeme pracovat s těmito proměnnými - nezávislou proměnnou je transformační leadership, závislou proměnnou je spokojenost, moderátorem závislost osobnosti.



Moderátor je třetí proměnná, která ovlivňuje vztah mezi dvěma proměnnými, je nezávislý na nezávislé proměnné a koreluje s proměnnou závislou (Hendl, 2010). Závislost osobnosti tedy není závislá na transformačním leadershipu, ale předpokládáme, že koreluje se spokojeností.

Ke zjištění, zda a do jaké míry, ovlivňuje moderátor vztah mezi proměnnými, použijeme mnohonásobnou regresní analýzu. Dle vzoru pro práci v programu SPSS (Hayes, 2013) použijeme k výpočtu model 1 (viz obr. 1).



Obrázek 1: Model 1 v rámci modulu PROCESS (Hayes, 2013)

Příčemž podmíněný efekt  $X$  na  $Y = b_1 + b_3M$ . Za signifikantní výsledky budeme pokládat výsledky, kde  $p < 0,05$ .

H2:

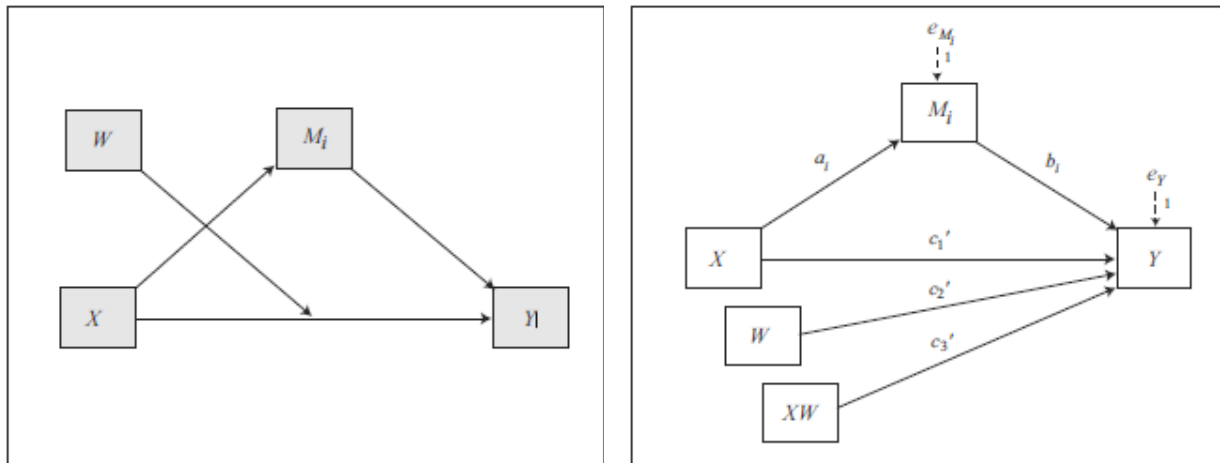
Ve druhé hypotéze budeme pracovat s těmito proměnnými - nezávislou proměnnou bude transformační leadership, závislou proměnnou bude výkon, moderátorem závislost a mediátorem spokojenost.

Dle Hendla (2010) bývají mediátorem proměnné, které vyjadřují měnící se stavy, jako jsou například nálady a které propojují příčinu s následkem. Mediátor je závislou proměnnou pro nezávislou proměnnou a zároveň nezávisí na závislé proměnné. V našem případě tedy bude mediátorem spokojenost, která bude závislá pro transformační leadership a nezávislá pro výkon.

Moderátor je, jak uvádí Hendl (2010) stálější proměnná, v našem případě část osobnostní charakteristiky, tedy závislost osobnosti. Moderátor není ovlivněn nezávislou proměnnou, ale

koreluje s proměnnou závislou. Závislost osobnosti tedy není ovlivněna transformačním leadershipem, ale předpokládáme, že koreluje s výkonem.

Pro výpočet použijeme model 5 (viz obr. 2) dle vzoru pro práci v programu SPSS (Hayes, 2013).



**Obrázek 2: Model 5 v rámci modulu PROCESS (Hayes, 2013)**

Příčemž podmíněný efekt  $X$  na  $Y = c_1' + c_3'W$ . Za signifikantní výsledky budeme pokládat výsledky, kde  $p < 0,05$ .

## Výsledky

Dáta, ktoré sme zozbierali prostredníctvom dotazníkov boli prekonvertované do dátovej matice prostredníctvom programu SPSS, v ktorom sme následne robili štatistické výpočty. Odpovede, ktoré obsahovali nežiaduce vplyvy boli pri overovaní hypotéz vynechané. Týmto spôsobom sme museli eliminovať 72 odpovedí, v ktorých respondenti uviedli typ firmy odlišný ako SSC, BPO a call centrum a rovnako týmto spôsobom boli vynechané i odpovede tých, ktorí pracujú vo firme menej ako 2 mesiace. Počet platných odpovedí zobrazuje tabuľka č.1

	Získané odpovede	Platné odpovede
<b>Muži</b>	48	34
<b>Ženy</b>	102	44
<b>Celkom</b>	150	78

**Tabuľka 1: Počet získaných odpovedí**

Popisné štatistiky respondentov sú uvedené v tabuľke č. 2.

	N	Priemer	Smerodatná odchýlka	Minimum	Maximum
<b>Vek respondentov</b>	78	28,36	7,57	20	52
<b>Vzdelanie respondentov*</b>	78	4,26	0,97	2	5
<b>Počet podriadených leadera</b>	78	16,06	16,88	1	90
<b>Leader je muž (1 = áno; 0 = nie)</b>	78	0,58	0,50	0	1
<b>Vek leadera**</b>	78	3,23	0,99	1	6
<b>Počet rokov pod leaderom***</b>	78	3,72	1,56	1	7

**Tabuľka 2: Popisné štatistiky výberového súboru**

\* 1 = Základná škola; 2 = Střední škola s vyučením; 3 = Střední škola s maturitou; 4 = Vyšší odborná škola; 5 = Vysoká škola

\*\* 1 = 25 nebo méně; 2 = 26 až 30; 3 = 31 až 40; 4 = 41 až 50; 5 = 51 až 60; 6 = 61 až 70

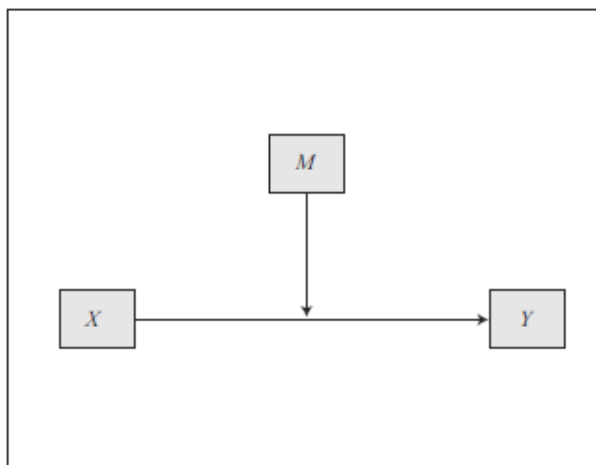
\*\*\* 1 = méně než 2 měsíce; 2 = 2 měsíce až 0,5 roku; 3 = 0,5 roku až 1 rok; 4 = 1 až 2 roky; 5 = 2 až 3 roky; 6 = 3 až 5 let; 7 = víc než 5 let

Každý respondent musel zodpovedať všetky otázky dotazníka. Následne boli odpovede za jednotlivé otázky prepólované podľa metodík jednotlivých dotazníkov. Všetky odpovede za jednotlivé oblasti boli potom spriemerované a výsledné hodnoty sú uvedené v tabuľke č.3, pričom

	N	Priemer	Smerodatná odchýlka	Minimum	Maximum
<b>Spokojnosť</b>	78	4,63	1,44	1,67	7,00
<b>Závislosť</b>	78	1,97	0,49	1,00	3,38
<b>Výkon</b>	78	4,02	0,49	2,40	5,00
<b>Transformačný leadership</b>	78	5,02	1,34	1,50	7,00

**Tabuľka 3: Súhrnné štatistiky sledovaných premenných**

Pri výpočte prvej hypotézy sme využili doplnkový modul „PROCESS“ pre SPSS od Hayes (2013), ktorý umožňuje priamo počítat' moderačný vplyv premennej. V modeli sme počítali s nezávislou premennou transformačného leadershipu, závislou premennou spokojnosti a z moderujúcu premennú sme považovali závislosť. Model zobrazuje obrázok 3.



**Obrázok 3: Model pre zohľadnenie jedného mediátora (Hayes, 2013)**

Pokiaľ berieme v úvahu vplyv všetkých prediktorov (v tomto prípade závislosti, transformačného leadershipu a ich interakcie) dostávame signifikantný výsledok  $F(3, 74) = 2,91, p < 0,05, R^2 = 0,12$ .

Pre jednotlivé prediktory vychádzajú štatistiky nasledovne:

	Koeficient	Štandardná chyba	t(74)	p	95% interval spoľahlivosti	
<b>Priesečník</b>	4,63	0,16	29,10	0,00	4,32	4,95
<b>Závislosť</b>	-0,22	0,26	-0,88	0,38	-0,73	0,28
<b>Trans. Leadership</b>	0,36	0,14	2,75	0,01	0,10	0,63
<b>Interakcia</b>	-0,01	0,24	-0,04	0,97	-0,49	0,47

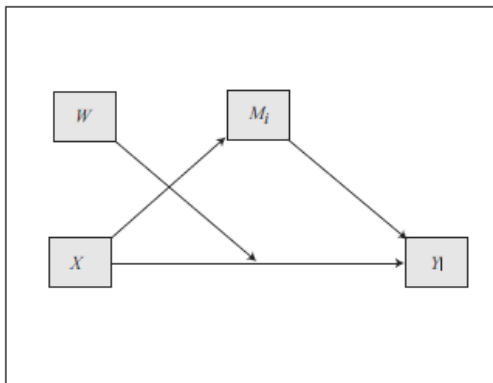
**Tabuľka 4: Štatistiky pri jednotlivých prediktorech**

Interakcia závislosti a transformačného leadershipu vychádza ako nesignifikantná  $b = -0,01, t(74) = -0,04, p = 0,97$ .

Pri bližšom pohľade na štatistiky prostredníctvom Johnson-Neymanovej techniky sme zistili, že závislosť je signifikantná pri hodnotách od 1,48 (pričom  $t(74) = 1,99, p = 0,05, b = 0,37$ ) do 2,52 (pričom  $t(74) = 1,99, p = 0,05, b = 0,36$ ). Pri týchto hodnotách je preukázaný negatívny vzťah, ktorý znamená, že s vyššou závislosťou mierne klesá spokojnosť zamestnancov.

Závislosť tak vstupuje do vzťahu ako moderátor, ale len v určitých hodnotách, pri nízkych mierach závislosti ( $<1,48$ ) a vysokých ( $>2,52$ ) tento vzťah nebol signifikantný ( $p>0,05$ ). Hypotézu preto na 5% hladine významnosti zamietame.

Druhá hypotéza v sebe zahŕňa viac premenných, keďže do nášho predpokladu, že transformačný leadership ovplyvňuje výkon pri závislosti ako moderujúcej premennej, vstupuje i spokojnosť. S vyššou spokojnosťou totiž môže rásť výkon a preto jej dôležité jej vplyv izolovať. Navyše spokojnosť samotná môže byť ovplyvnená transformačným leadershipom. Keďže ten pôsobí na spokojnosť a tá následne na výkon, považujeme spokojnosť ako mediátora, cez ktorého je vzťah medzi transformačným leadershipom a výkonom sprostredkovaný. Pre osamostatnenie vplyvu závislosti ako moderátora sme sa rozhodli preto použiť jeden z ďalších vzťahov v module „PROCESS“ od Hayes (2013), ktorý umožňuje osamostatniť vplyv moderátora pri našom vzťahu (zobrazené na obr. 4).



**Obrázok 4: Model zohľadňujúci mediátor a moderátor v štatistike (Hayes, 2013)**

V tomto prípade je nezávislou veličinou transformačný leadership, moderátorom W je závislosť,  $M_i$  je spokojnosť ako mediátor a závislou premennou je výkon.

Najskôr sme vypočítali vplyv transformačného leadershipu na spokojnosť, pričom výsledok bol signifikantný  $F(1,76) = 8,15, p = 0,01, R^2=0,12$ .

Následne sme zobrali v úvahu všetkých prediktorov (v tomto prípade závislosti, transformačného leadershipu a ich interakcie a spokojnosti) a dostávame signifikantný výsledok  $F(4, 73) = 2,88, p = 0,03, R^2=0,17$ .

Pre jednotlivé prediktory vychádzajú štatistiky nasledovne:

	Koeficient	Štandardná chyba	t(74)	p	95% interval spoľahlivosti	
<b>Priesečník</b>	3,48	0,19	18,20	0,00	3,10	3,87
<b>Spokojnosť</b>	0,11	0,04	3,04	0,00	0,04	0,19
<b>Trans. Leadership</b>	-0,00	0,04	-0,04	0,97	-0,08	0,08
<b>Závislosť</b>	-0,22	0,14	-1,59	0,12	-0,49	0,06
<b>Interakcia</b>	-0,05	0,08	-0,65	0,52	-0,22	0,11

Tabuľka 5: Štatistiky pri jednotlivých prediktorech

Interakcia (TL\*závislosť) vyšla nesignifikantná:  $b = -0,05$ ,  $t(73) = -0,65$ ,  $p = 0,52$

Podmieneny priamy vplyv X na Y sa nepreukázal signifikantný pri žiadnej úrovni závislosti ( $p > 0,05$ ).

Na základe týchto výsledkov môžeme zamietnuť druhú hypotézu na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$ .

### Diskuze:

V prvej hypotéze vstupuje závislosť osobnosti do vzťahu medzi transformačným leadershipom a spokojnosťou ako moderátor len pri určitých hodnotách. Pri nízkej miere závislosti ( $< 1,48$ ) a vysokej miere závislosti ( $> 2,52$ ) tento vzťah nebol signifikantný ( $p > 0,05$ ). Tento vplyv môže byť vysvetlený náplňou práce, ktorou jedinci zastávajú. Jak uvádzame vyššie, TL povzbuzuje otvorenosť, zmeny a inovácie. Zamestnanci, ktorí sa nachádzajú v stredných medziach závislosti, neprejavujú extrémne a preto je možné, že sa moderátor viac prejaví vo vzťahu TL a spokojnosti. Okrajové hodnoty závislosti sú však viac extrémne a bolo by vhodné vedieť, akú pracovnú pozíciu majú títo jedinci. Je totiž možné, že vzťah TL a spokojnosť ovplyvňuje náplň práce. Ďalší výskum by sa preto mal zamerať na podobné pozície. Ďalej je otázkou, či extrémne závislá alebo naopak extrémne nezávislá osobnosť bude spolupracovať s transformačným leaderom. Transformačný leader poskytuje slobodu a otvorenosť voči zmenám, čo nemusí vyhovovať extrémne závislej osobnosti. V prípade opačného extrému môže mať nezávislá osobnosť potrebu rozhodovať sama za seba a nenásledovať leadera.

Závislosť bola signifikantná v stredných hodnotách od 1,48 do 2,52, z čoho vyplýva, že stredná miera závislosti osobnosti vstupuje do vzťahu medzi transformačným leadershipom

a spokojeností a může negativně ovlivňovat spokojenost. Z toho vyplývá, že při zaměření se na nábor do těchto typů firem by bylo vhodné vybrat víc nezávislých lidí. Tento předpoklad by bylo vhodné ověřit na větším vzorku respondentů.

U druhé hypotézy nebyla závislost signifikantní na žádné úrovni. Bylo by vhodné předpoklad ověřit na větším vzorku. Každopádně výsledky mohou naznačovat, že tento vliv nemusí být přímý, ale může působit právě prostřednictvím spokojenosti, která významně ovlivňuje výkon. Je proto důležité zaměřit se právě na spokojenost ve spojitosti se závislostí.

Jedním z největších limitů výzkumu byla nedostatečná velikost výzkumného vzorku, kdy jsme mohli použít data pouze od 78 lidí, ale pro náš výzkum jsme určili, že potřebujeme minimálně 85 respondentů. Požadovaného minima se nám také nepodařilo dosáhnout kvůli tomu, že jsme z posbíraných dat museli 72 odpovědí vyloučit, protože neodpovídali našemu zaměření výzkumu. Ačkoliv jsme se snažili eliminovat respondenty z firem, které nám nevyhovují, mohlo ve výzkumu vzniknout zkreslení, protože z důvodu anonymity dotazníku o samotných firmách nic nevíme. Pro budoucí výzkum bychom doporučili, aby si výzkumníci vytipovali několik firem, které plně odpovídají potřebám výzkumu a data sbírali pouze na tomto vzorku. Ovlivnit výsledky našeho výzkumu mohl také nerovnoměrně složený vzorek, kdy ze 78 lidí hned 48 uvedlo, že jejich dosažené nejvyšší vzdělání je vysokoškolské, či fakt, že mezi leadry převažovali muži 30 – 40 let.

Dále byl náš výzkum limitován dalšími moderátory, jako jsou například stanovení cílů, osobní hodnoty, či potřeba rozvoje (Judge & kol., 2006) které nebylo možné zohlednit nebo je vyloučit, například kvůli zachování rozumné délky dotazníku.

### **Závěr:**

V rámci našeho výzkumu jsme zjistili, že určité úrovně závislosti osobnosti skutečně mohou ovlivňovat spokojenost a spokojenost může následně působit na výkon. Naše poznatky však byly limitovány především velikostí a nedostatečnou různorodostí vzorku, proto bychom doporučili další zkoumání těchto aspektů na jiném vzorku.

## **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.
- Budíková, M., Králová, M., & Maroš, B. (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada Publishing.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behaviour Research Methods*, 41 (4): 1149 – 1160.
- 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.



Furunes, T., Mykletun, R.J., Einarsen, S., & Glasø, L. (2015). Do Low-quality Leader-Member Relationships Matter for Subordinates? Evidence from Three Samples on the Validity of the Norwegian LMX Scale. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5 (2): 71 – 87.

Green, S.B. (1991). How Many Subjects Does It Také To Do A Regression Analysis? *Multivariate behaviorl Research*, 26 (3):499 – 510.

Hayes, A.F. (2013). Model Templates for PROCESS for SPSS and SAS. Dostupné z: <<http://www.afhayes.com/>>.

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.

Judge, T.A., Woolf, E.F., Hurst, Ch., & Livingston, B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership: A Review and an Agenda for Future Research. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (4): 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, M. R., & Hoyle, R.H. (2013). *Handbook of individual differences in social behavior*. New York, London: Guilford Publications.

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.

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

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.

Vries, R.E., Roe, R.A., & Taillieu, T.C.B. (1998). Need for supervision: Its impact on leadership effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (4): 486 – 501.

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.

## **Příloha A – dotazník**

Dobrý den,

děkujeme, že jste si našel/a čas vyplnit dotazník zaměřující se na vedení zaměstnanců a jejich spokojeností se zaměstnáním. Všechny Vámi poskytnuté údaje budou anonymně zahrnuty do studie, která bude sdílána jen v rámci Masarykovy University, a se všemi daty bude nakládáno s ohledem na požadovanou anonymitu a soukromí respondentů.

Dotazník se skládá z různých 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 mohou týkat Vašeho přímého nadřízeného, spokojenosti se zaměstnáním, nebo osobních preferencí. Vaším úkolem je na stupnici čísel stanovit, jak dalece výrok odpovídá Vaší osobní zkušenosti.

---

### **Spokojenost se zaměstnáním**

První část dotazníku se skládá z 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, vyberte u každého výroku na číselné stupnici vždy pouze jedno z čísel, které nejlépe vystihuje, jak silně s výrokem souhlasíte.

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

### **Jaký jste typ zaměstnance**

Druhá 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.

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

---

### **Váš pracovní přístup**

Třetí 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...

12	... jsem zvládl/a naplánovat svou práci tak, aby byla hotová v termínu.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
13	... moje plánování práce bylo optimální.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)

14	... věděl jsem, jakých výsledků musím ve své práci dosáhnout.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
15	... byl/a jsem schopný/á oddělit hlavní pracovní problémy od vedlejších.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)
16	... byl/a jsem schopný/á udělat svou práci dobře s využitím minimálního času a minimálního úsilí.	1 (nikdy)	2	3	4	5 (vždycky)

### **Potřeba vedoucího/leadera**

V předposlední části uveďte, pro kterou z následujících věcí potřebujete Vy osobně svého nadřízeného/manažera/vedoucího/leadera. Odpovídat můžete na škále od čísla 1 (vůbec ne) po číslo 5 (hodně).

Potřebuji svého vedoucího, aby...

17	...stanovoval/a cíle.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
18	...rozhodoval/a, jaká práce má být udělána.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
19	...předával/a své znalosti.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
20	...mě motivoval/a.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
21	...koordinoval/a, plánoval/a a organizoval/a mou práci.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
22	...se staral/a o kontakt s lidmi zvnějšku (např. klienty, dodavateli).	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
23	...mi poskytoval/a důležité informace.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
24	...sladřoval/a navzájem jednotlivé činnosti a úkoly prováděné v týmu.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
25	...vytvářel/a dobrého týmového ducha.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
26	...mě poskytoval/a podporu.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)

27	...jednal/a a domlouval/a věci u vyššího managementu.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
28	...řešil/a konflikty.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
29	...poskytoval/a zpětnou vazbu k práci.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
30	...opravoval/a chyby.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
31	...pomáhal/a řešit problémy.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
32	...oceňoval/a a odměňoval/a přínos lidí.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)
33	...mě inspiroval/a.	1 (vůbec ne)	2	3	4	5 (hodně)

---

### **Vedoucí Vašeho týmu**

V poslední části dotazníku, prosím, reagujte na 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).

34	Co slíbí, to dodrží.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
35	Vyhýbá se řešení důležitých věcí.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
36	Dává najevo, že věří v úspěch týmu.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
37	Ptá se podřízených na jejich nápady.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
38	Zajímá se o pocity každého podřízeného.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
39	Mluví pravdu.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)

40	Vyhýbá se vyslovení jasného názoru.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
41	Dává najevo zaujetí pro plnění skupinových cílů.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
42	Všem podřízeným poskytuje prostor vyjadřovat se k problémům.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
43	Dává podřízeným najevo pochopení.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
44	Bere na sebe odpovědnost za výsledek skupiny.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
45	Chybí v situacích, kdy je jeho/její přítomnost potřeba.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
46	O budoucnosti týmu mluví optimisticky.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
47	Dává podřízeným možnost využít jejich schopností.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
48	Přistupuje ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
49	Dělá to, co říká.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
50	Vyhýbá se řešení problémů.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
51	Dává najevo, že má práce týmu smysl.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
52	Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)
53	Podřízených se ptá na jejich potřeby.	1 (nikdy)	2	3	4	5	6	7 (vždy)



Nyní Vás ještě poprosíme o pár obecných údajů, které nám pomohou se zpracováním naší práce.

*V jakém typu firmy pracujete?*

- Start-Up (nově založená společnost)
- SSC - shared services centre (společnost poskytující sdílené služby transakčního charakteru pro ostatní skupiny)
- Call centrum
- BPO - business process outsourcing (poskytování specifických služeb dalším společnostem, jako jsou účetní, finanční a podobné služby)
- Výrobní společnost
- Nezisková organizace
- Jiná možnost, uveďte jaká:

*Jste žena nebo muž?*

- Žena
- Muž

*Jaký je Váš věk?*

(prosím uveďte číslo)

*Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?*

- Základní škola
- Střední škola s vyučením
- Střední škola s maturitou
- Vyšší odborná škola
- Vysoká škola

*Ve Vaši práci jse momentálně ve...*

- Výpovědní lhůtě
- Zkušební době
- V normálním pracovním poměru

*Je v dotazníku posuzovaný leader/vedoucí žena nebo muž?*

- Žena
- Muž

*Kolik je v dotazníku posuzovanému leaderovi/vedoucímu let?*

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

*Jak dlouho Vás tento leader/vedoucí 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/vedoucí?*

(Započítejte i sebe a odpovězte pomocí číslice.)

*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
- Jiná možnost, která zde není uvedena

*Uved'te prosím křestní jméno a první dvě písmena z příjmení Vašeho vedoucího/leader:*

(teto údaj bude sloužit pouze pro naši potřebu, abychom měli představu, kolik lidí mohlo psát o stejném leaderovi/vedoucím)