



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

**(úkol č. 1 a 2)**

METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝZKUMU, PSY704

Ludmila Hamplová  
Dagmar Herold  
Josef Kutil  
Alžběta Ševelová  
Adam Weiss

Vyučující:

Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D.

Mgr. Stanislav Ježek, Ph.D.

doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D.

Datum odevzdání: 24. 11. 2015

## I. Nalezení teoretické podpory pro vztahy popsané v modelu.

### Úvod

Transformační leadership (TL) je často skloňovaným paradigmatem v oblasti psychologie práce. Výzkumy se soustředí zejména na vliv TL na následovníky, zkoumají osobnost leadera a jeho schopnost být charismatickým vůdcem (Gardner & Avolio, 1998), méně se jich zaměřuje na osobnost následovníka. I když jde mezi leaderem a jeho následovníkem o nerovnocenný vztah, stále se jedná o oboustranný komunikační proces vzájemného ovlivňování dvou osobností. Klein a House (1995; 1998) přirovnávají proces řízení k hoření, kdy leader slouží jako jiskra, následovník je hořlavým materiálem a kyslík potřebný k hoření tvoří prostředí. Pro hoření tak nestačí jen schopnost leadera své podřízené „zapálit“, ale v následovníkovi musí spočívat možnost být zapálen. Pokud tedy zkoumáme chování následovníka na základě stimulu transformačního leadera, nemůžeme opomenout vliv samotné osobnosti zkoumaného. V této práci se budeme věnovat konkrétně vlivu (ne)závislosti jako osobnostní charakteristiky následovníka.

Bližší osvětlení mechanismu role (ne)závislosti v působení TL na pracovní spokojenost a pracovní výkon pomůže nastavit principy fungování TL na pracovišti tak, aby jeho využití bylo stejně efektivní i u odlišných osobností následovníků. Cílem naší práce je ověřit, do jaké míry závislost následovníků na leaderovi moderuje vztah mezi TL a pracovním výkonem a mezi TL a pracovní spokojeností.

### Transformační leadership

Transformační leadership je zařazován mezi behaviorální teorie vedení (Sashkin, 2004). Důvodem pro uvedenou kategorizaci je, že základem tohoto konceptu je chování

leadera, které má za cíl vyvolat žádoucí reakci u následovníků. Transformační leader pomáhá podle Basse a Riggia (2006) svým následovníkům dále se rozvíjet a vede je k naplňování společných skupinových cílů. Transformační leader tedy transformuje normy a hodnoty zaměstnanců a tímto způsobem vytváří prostor pro rozvoj zaměstnanců, kteří v důsledku tohoto počínání zlepšují své pracovní výkony, často až za hranice jejich počátečního očekávání (Yukl, 1989).

Tento přístup vedení vychází z jiných než pouze z ekonomických zdrojů autority. Podle Basse a Riggia (2006) se TL skládá ze 4 složek: idealizovaný vliv, inspirující motivování, intelektuální stimulace a individuální přístup. Idealizovaný vliv je představován ochotou riskovat, etickým a morálním jednáním, to vše na straně leadera. V důsledku tohoto jsou leadeři vnímáni jako charismatičtí. Další složkou je inspirující motivování. Leader pak své podřízené motivuje tím, že stanovuje pro následovníky zajímavé cíle a pokouší se v následovnicích vyvolat co nejsilnější pocit závazku vůči naplnění těchto cílů (Bass & Riggio, 2006).

Třetí složkou je intelektuální stimulace, jejímž hlavním cílem je podpora kreativity následovníků. Tu leader realizuje tak, že dává následovníkům prostor k hledání nových řešení, k diskuzi nad nabízenými řešeními. Poslední, nikoliv však neméně důležitou složkou TL dle Basse a Riggia (2006), je individuální přístup. Leader zná své následovníky, rozdíly mezi jednotlivými podřízenými respektuje, rozvíjí silné stránky následovníků a pracuje i s jejich slabými stránkami, kdy vytváří prostředí pro jejich eliminaci, čímž dává následovníkům prostor ke zdokonalování se (Bass & Riggio, 2006).

K měření TL se nejčastěji používá Multifactor Leadership Questionnaire, neboli MLQ, jehož první verze byla vytvořena Bassem již v roce 1985 (Procházka & Vaculík, 2015). Problematickým se ovšem jeví užití tohoto dotazníku v českém prostředí, neboť neexistuje žádný oficiální překlad. Dalším úskalím užití původního MLQ dotazníku, avšak přeloženého do češtiny, je skutečnost, že originální dotazník není vytvořen pro české sociální prostředí (Procházka & Vaculík, 2015).

## **Vliv TL na pracovní výkon**

Borman a Motowidlo (1997) definují pracovní výkon jako efektivitu, se kterou pracovník vykonává činnosti, které jsou součástí jeho pracovní náplně. Jde o konkrétní pracovní výsledky, které souvisejí s cíli organizace.

Důkazy o pozitivní korelaci TL a pracovního výkonu se objevují v různých studiích (např. Charbonneau et al., 2001; Sivanathan et al., 2003; Zcharatos et al., 2000; cit. dle McColl-Kennedy & Anderson, 2002). V pěti nezávislých metaanalýzách byly také objeveny pozitivní korelace mezi všemi dimenzemi TL a subjektivně i objektivně měřeným výkonem (Judge & Piccolo, 2004).

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

## **Způsob měření pracovního výkonu**

Hodnocení výkonu je proces posouzení efektivity pracovníka v organizaci v závislosti na jeho výkonnosti, tzn. např. množství odvedené práce (Durai, 2010). Výkon pracovníka lze hodnotit objektivním nebo subjektivním hodnocením výkonu, popřípadě jejich kombinací. Objektivní hodnocení výkonu je založeno na přímém hodnocení, tzn. na posuzování měřitelných kritérií, přičemž je možné měřit z hlediska kvality (chyby při práci), či kvantity (např. počet vyrobených kusů) (Bommer et al., 1995). Výhodou objektivního měření je odolnost vůči zkreslením a různým druhům chyb, vyplývajících z hodnocení člověka druhými lidmi (Bommer et al., 1995). U určitých pracovních pozic však nelze objektivní kritéria formulovat, je tedy vhodné kombinovat objektivní kritéria se subjektivními a využít různé hodnotitele (Murphy, 2008).

Při subjektivním hodnocení hodnotitel subjektivně a retrospektivně posuzuje výkon pracovníka (Murphy & Oyer, 2003). Tento způsob hodnocení je vhodný pro komplexní pozice a pro pozice, na kterých se individuální produktivita práce obtížně měří (Engellandt &

Riphahn, 2010). Riziko však spočívá v samotné povaze subjektivního procesu hodnocení, a to v podobě nevědomého používání předsudků (Gibbs, Merchant, Stede & Vargus, 2005).

### **Definice pracovní spokojenosti**

Pracovní spokojenost je možno chápat jako kognitivní a emocionální hodnocení zaměstnání jako víceméně pozitivní, či negativní (Brief & Weiss, 2002, cit. dle Riketta 2008). Širší pojem postoje vůči (konkrétnímu) zaměstnání zahrnuje oddanost k organizaci, definovanou jako „relativní sílu individuální identifikace s konkrétní organizací“ (Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 226; Allen & Meyer, 1990; cit. dle Riketta, 2008).

Pracovní spokojenost může být tedy chápána v globálním ohledu jako celkový pocit vůči vlastnímu zaměstnání, nebo je možné ji rozumět jako souhrnu jednotlivých aspektů, například spokojenost s pracovními úkoly, supervizí, spolupracovníky, platem či vyhlídkou na povýšení (Alarcon & Lyons, 2011).

### **Vliv TL na pracovní spokojenost**

Výzkumy zabývající se vztahem mezi stylem vedení a pracovní spokojeností následovníků (podřízených) vykazují pozitivní korelaci mezi mírou TL a pracovní spokojeností i pracovním výkonem (Amwaleh, Evans & Mahate, 2005).

Bass (1985, cit. dle Yang, 2012) poukázal na to, že TL zvyšuje pracovní spokojenost skrze aspekt individuálního ohledu tím, že dodává následovníkům pocit výlučnosti, a skrze aspekt idealizovaného vlivu tím, že dodává následovníkům pocit, že jsou povoláni k vyšším cílům. Maeroff (1988, cit. dle Yang, 2012) poukázal na vyšší míru pracovní spokojenosti mezi učiteli ve školách, jejichž ředitelé vykazovali prvky TL (viz také Leithwood, 1996).

V některých výzkumech vykazuje intelektuální stimulace, jako jedna ze škál TL, negativní korelaci s pracovní spokojeností. Vysvětlením může být nejednoznačnost rolí a stres (Podsakoff et al, 1990, cit. dle Yang, 2012).

## **Definice závislé osobnosti**

Závislá osobnost je silně orientovaná na ostatní a jejich postoje, je ochotna podřídit svá přání ostatním až do krajnosti. Lze předpokládat, že bude dobře plnit pokyny nadřízeného, respektovat jeho autoritu, ale potřebuje vedení, a proto se cítí nekomfortně v případě, kdy má vyvíjet vlastní aktivitu (Millon, Lerner & Weiner, 2003; Waldinger, 1997). Závislé osobnosti vyhledávají autoritu kvůli potřebě vedení, častěji žádají o pomoc než nezávislé osobnosti, častěji také jednájí pasivně během sociálních interakcí. (Bornstein, 1993).

Pro účely našeho výzkumu se zabýváme závislostí jako jedním z rysů osobnosti, nikoliv jako závislou poruchu uvedenou jako psychiatrická diagnóza pod poruchami osobnosti v Mezinárodní klasifikaci nemocí (MKN-10) vydanou Světovou zdravotnickou organizací (WHO, 2008). Závislost jako osobnostní rys lze testovat pomocí jednoduchého sebehodnotícího dotazníku Dependent Personality Questionare (DPQ) (Tyrer, Morgan & Cicchetti 2004), který se zaměřuje mimo jiné na schopnost rozhodovat se samostatně a míru závislosti v mezilidských vztazích. Tento dotazník byl vytvořen jako screeningový nástroj k identifikaci osob s možnou závislou poruchou osobnosti, ale může mít ještě širší využití při měření závislosti jako takové (Tyrer et al., 2004).

## **II. Formulování hypotéz k výše uvedeným vztahům**

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

závislost bude omezovat vliv transformačního leadershipu na pracovní spokojenost a pracovní výkon.

Výsledek metaanalýzy 16 studií zabývajících se vztahem mezi pracovní spokojeností a výkonem naznačuje, že pracovní spokojenost je prediktorem výkonu, spíše než naopak (Riketta, 2008). Na základě těchto dat usuzujeme, že závislí následovníci budou dosahovat také horších pracovních výsledků pod vedením transformačního leadera. Navíc transformační leaderi probouzejí u pracovníků vyšší očekávání ohledně jejich výkonů v oblasti intelektuální stimulace (Bass et al., 2003). Osoby s akcentovaným rysem závislosti mají však tendenci vzdávat se kontroly situace a přenechávat ji nadřízené osobě, proto předpokládáme, že mají nižší pracovní self-efficacy v dosahování náročnějších cílů a nových úkolů (česky obecná vlastní efektivita, zdatnost). Protože se lidé snaží vyhýbat profesním situacím, ve kterých se necítí zdatní (Bandura, 1997), u pracovníků s osobnostním rysem závislosti tedy předpokládáme, že se budou vyhýbat situacím vyžadujícím aktivní přístup a svobodné rozhodování. Jejich schopnost adaptace na prostředí řízené transformačním leaderem vyžadujícím nové přístupy a nápady, tak bude zhoršená a nebudou schopni efektivně dosahovat cílů spojených s kreativitou a inovacemi. Z tohoto důvodu usuzujeme, že budou méně výkonní než jejich kolegové.

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

H (1): Závislost u následovníků snižuje sílu vztahu mezi transformačním leadershipem a pracovní výkonností (v oblasti adaptive performance).

Pracovníci s vyšší emoční stabilitou a nižší mírou neurotismu lépe přijímají transformační vedení, naopak osoby s vyšší mírou neurotismu, která souvisí s nižší sebeúctou i vyšší úzkostností, reagují na transformační vedení hůře (Felfe & Schyns, 2010). Pracovníci s vyšší mírou neurotismu vykazují v zaměstnání obdobné projevy jako závislé osobnosti, neurotismus je jeden z rysů závislé osobnosti (Bornstein, 2012). Osoby s vyšší mírou

neuroticismu jsou velmi vnímavé vůči kritice své osoby a práce, častěji také události kolem sebe interpretují negativně (Smillie, Yeo, Furnham & Jackson, 2006). Nejistota takového pracovníka může zhoršovat výsledek TL, protože závislí následovníci mají vyšší sklon vnímat události kolem sebe pesimističtěji a úzkostněji. Předpokládáme tedy, že důraz transformačního leadera na proaktivitu a autonomii podřízených bude pro závislé následovníky dlouhodobě stresující, což může zhoršovat jejich pracovní spokojenost. Stresem vysvětluje Podsakoff (1990, cit. dle Yang, 2012) negativní korelaci intelektuální stimulace a pracovní spokojeností.

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

H(2): Závislost u následovníků snižuje sílu vztahu mezi transformačním leadershipem a pracovní spokojeností.

### **III. Výzkumný postup a metoda sběru dat**

Cílem výzkumu je ověřit, do jaké míry závislost následovníků na leaderovi oslabuje vztah mezi TL a pracovním výkonem a mezi TL a pracovní spokojeností. V našem výzkumu jsme zvolili kvantitativní design korelační studie. Budeme tedy měřit 4 proměnné, z toho 2 nezávislé proměnné - TL, závislost a 2 závislé proměnné - pracovní spokojenost a pracovní výkon. Předpokládáme, že závislost bude moderátorem mezi TL a závislými proměnnými: pracovní spokojeností a výkonem. Pro zjištění míry moderace a následné ověření 2 hypotéz použijeme statisticky zpracovaná data získaná online dotazníkovým šetřením. Dotazník bude rozšířen mezi osoby zaměstnané na pozicích THP pracovníků, tedy tzv. „kancelářských“ pracovníků, u kterých předpokládáme, že jsou častěji vedeni transformačními leadery, než je tomu u dělníků a pomocných pracovníků vykonávajících především manuální práci. Tito THP pracovníci mají obvykle snadný přístup k internetu a jsou zvyklí pracovat s počítačem, proto jsme zvolili online dotazníkové šetření, jehož výhodou je také snadná administrace, úspora



času a nižší náklady na sběr dat. Protože respondent prochází dotazník sám, je zde riziko, že respondenti informace neúmyslně či záměrně zkreslí vlivem nerespektování pokynů zadání nebo s cílem vylepšit vlastní sebeobraz. Problém zkreslení vlivem chybného zadání minimalizujeme pretestováním srozumitelnosti a jednoznačnosti všech položek dotazníku na menším vzorku cílové skupiny šetření. Riziko vylepšování vlastního sebeobrazu zmírníme poukázáním na anonymitu výzkumu.

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

Druhá část bude zaměřena na zjištění, zda je dotazovaný veden TL. Jsme si vědomi toho, že někteří autoři (Procházka & Vaculík, 2015) varují před použitím českých překladů MLQ, jsme však toho názoru, že nový český dotazník od Procházky, Smutného a Vaculíka (2012-2014) je pro naše použití zcela dostačující. Tento dotazník je složen z osmi škál, které odpovídají složkám leadershipu, a sice čtyřem složkám transformačního leadershipu (charismatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace, osobní přístup), třem složkám transakčního leadershipu (podmíněné odměňování, aktivní řízení podle výjimek, pasivní řízení podle výjimek) a absenci leadershipu. Dotazník se skládá z 32 tvrzení, hodnocených na sedmibodové škále „nikdy-vždy“.

Pro měření, zda pracovník vykazuje znaky závislé osobnosti, jsme se rozhodli použít dotazník The Dependent Personality Questionnaire (DPQ), (Tyrer, Morgan & Cicchetti 2004), přesněji jeho český překlad vytvořený Cenkovou, Sedláčkovou a Žilinčíkovou (2014) a upravený Procházkou (2014). V tomto dotazníku posuzuje respondent sám sebe na základě osmi tvrzení a na intervalové škále 1 až 4 (vůbec ne-rozhodně ano). Výhodou tohoto dotazníku je jeho stručnost a časová nenáročnost a současně dostatečná validita (Tyrer et al., 2004), byť jeho překlad do češtiny validizován nebyl. DPQ měří závislost jako osobnostní rys, tedy plně vyhovuje potřebám našeho výzkumu.

Ve čtvrté části dotazníku budou respondenti dotazováni na subjektivní hodnocení svého pracovního výkonu. Otázky byly vybrány z dotazníku IWPO, „Individual Work Performance Questionnaire“ (Koopmans et al., 2012). Uvedený dotazník měří výkon pomocí 4 dimenzí, námi vybrané otázky se ale týkají pouze dimenze adaptivního výkonu (adaptive performance - AP). AP je definován jako míra, se kterou se jedinec dokáže přizpůsobit změnám v pracovním systému nebo roli (Griffin, Neal & Parker, 2007, cit. dle Koopmans et al., 2012). Zahrnuje například řešení problémů, vyrovnávání se s nepředvídatelnými situacemi, učení nových úkolů, či přizpůsobování se prostředí (Koopmans et al., 2012). Pro náš výzkum jej považujeme za nejvhodnější ukazatel výkonu, neboť kreativita, hledání nových řešení, či předkládání nových nápadů je hlavním cílem třetí složky TL - intelektuální stimulace. Každá otázka je měřena na pětibodové škále. Z anglického originálu otázky přeložili nezávisle na sobě dva členové týmu, poté obě verze porovnali, sjednotili a předložili ostatním členům ke kontrole srozumitelnosti a správnosti. Po drobných úpravách byl všemi členy týmu dotazník schválen. Uvedený způsob překladu vychází z tzv. paralelního slepého překladu, jak jej uvádí Behling & Law (2000), oproti této metodě však překlad nebyl realizován externisty. Postup by měl do jisté míry zabránit nesrozumitelnosti, či chybné interpretaci originálních otázek.

Konečně pátá část je věnována spokojenosti zaměstnanců. K měření pracovní spokojenosti jsme se rozhodli použít dotazník Short form of the job diagnostic survey, Scale of General satisfaction (Hackman & Oldham, 1974) v českém překladu (Procházka, 2014). Tento třípoložkový dotazník se jednak vyznačuje dostatečnou reliabilitou ( $\alpha = 0,76$ ) (Hackman & Oldham, 1974) a externí validitou (Hackman & Oldham, 1974; Hackman & Oldham, 1975) a je k dispozici v ověřené české verzi. Vzhledem k tomu, že v rámci tohoto projektu je nutné měřit více proměnných, je nezanedbatelnou výhodou také stručnost a srozumitelnost tohoto dotazníku, která může mít pozitivní vliv na návratnost dotazníků (viz např. Fried, 1991).

Návrh kompletního dotazníku tvoří přílohu této dílčí části úkolu.

## **Pilotáž**

Po vytvoření dotazníku jsme provedli pilotáž, které se zúčastnilo 8 respondentů, kteří splňovali kritéria pro respondenty našeho výzkumu, šlo o 4 muže a 4 ženy. Zjistili jsme, že dotazník je srozumitelný a jeho vyplnění zabere respondentům 10 - 15 minut.

## **IV. Metoda výběru vzorku a návrh statistických analýz**

Při mnohonásobné regresní analýze a 3 prediktorech je při hladině významnosti 0,05 a středním účinku a síle testu 0,8 doporučována velikost vzorku 76 (Hendl, 2006), jako mezní limit stanovujeme 100 respondentů.

## **Výzkumný soubor**

Budeme pracovat s dostupným vzorkem, který se skládá z námi oslovených osob z firem splňujících výše uvedená kritéria pro výzkum. Rovněž je důležité uvést, že náš výzkum je zaměřen jen na osoby, které jsou zaměstnány na trhu práce více jak rok a mají za sebou minimálně zkušební dobu pod svým současným vedoucím, neboť očekáváme, že výsledky naší studie by u méně zkušených zaměstnanců mohly být zkresleny jejich počátečním nadšením pramenícím ze získání nového zaměstnání, kupříkladu ihned po ukončení vzdělávání.

Respondenty oslovíme prostřednictvím e-mailu. E-mail obsahuje žádost o vyplnění dotazníku se stručným vysvětlením záměru výzkumu (vzor průvodního dopisu je součástí přílohy) a dotazník vytvořený pomocí on-line služby survio.com, kvůli její uživatelské přívětivosti, snadné distribuci a anonymitě. Použijeme metody sněhové koule, kdy oslovené požádáme, aby poslali e-mail včetně příloh svým kolegům, popřípadě aby nám poskytli e-mailové adresy svých kolegů. Zvolená metoda nám umožní sesbírat relativně velké množství dat v krátkém časovém horizontu, a to při zachování nízkých nákladů.

Uvědomujeme si, že využití dostupných respondentů může vést k nižší možnosti zobecnit výsledky na celou populaci. Přestože je náš vzorek vybrán nahodile, reprezentuje

populaci THP pracovníků, protože jde o široké zastoupení lidí z různých profesních odvětví, různých velikostí firem i pozic a oddělení.

### **Testování hypotéz**

Hypotézy testujeme pomocí regresní analýzy. Protože máme 3 intervalové proměnné, nejprve provedeme regresní analýzu závislých proměnných (pracovní spokojenost a pracovní výkon) a nezávislých proměnných (TL a závislost). Dále je třeba zohlednit interakci TL a závislosti (jako další nezávislou proměnnou). Moderace bude signifikantní, pokud bude tato interakce signifikantní. Pro samotnou analýzu sesbíraných dat bude využit statistický program SPSS.

### **Použitá literatura:**

Alarcon, G. M., & Lyons, J. B. (2011). The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples. *The Journal of Psychology, 145*, 463-480.

Amwaleh, R., Evans, J., & Mahate, A. (2005). A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector. *Journal of Comparative International Management, Vol. 8*, No. 1, 3-19.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. New York, NY: Psychology Press.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology, 88* (2), 207-218.

Behling, O., & Law, K. S. (2000). *Translating questionnaires and other research instruments: problems and solutions*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bommer, W. H., Johnson, J., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 48*(3), 587-605.

Bornstein, R. F. (1993). *The Dependent personality*. New York. Guilford Press.

Bornstein, R. F. (2012). From dysfunction to adaption: An interactionist model of dependency. *Annual Review of Clinical Psychology, 8*291–316.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.

Durai, P. (2010). *Human resource management*. New Delhi: Pearson.

Engelland, A., & Riphahn, R. T. (2010). Evidence on incentive effects of subjective performance evaluations. *Industrial & Labor Relations Review* 64(2), 241-257.

Felfe, J., & Schyns, B. (2010). Followers' personality and the perception of transformational leadership: Further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management* 21(2): 393-410.

Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 690.

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

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

Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Stede, W. A., & Vargus, M. E. (2005). The benefits of evaluating performance subjectively. *Performance improvement*, 44(5), 26-32.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. Yale Univ., New Haven, Conn. Dept. of Administrative Sciences.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No.2, 159-170.

Hendl, J. (2006). *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. 2. vyd. Praha: Portál.

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

Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal Of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Kark, R., Shamir B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.

Klein, K. J., & House, R. (1995). On fire: charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, pp. 183–198.

- Klein, K. J., & House, R. (1998). Further thoughts on fire: charismatic leadership and levels of analysis. In F. Dansereau and F. J. Yammarino (eds), *Leadership: The Multiple Level Approaches: Contemporary and Alternative*, pp. 45–52. Stanford, CT: JAI Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 62(1), 6-28.
- Leary, T. (1957). Interpersonal diagnosis of personality; a functional theory and methodology for personality evaluation.
- Leithwood, K., Menzies, T., Jantzi, D., & Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, stress, and coping*, 9(3), 199-215.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545-559.
- Millon, T., Lerner, M. J., & Weiner, I. B. (2003). *Handbook of psychology (Volume V.)*. Hoboken, John Wiley & Sons
- Murphy, K., & Oyer, P. (2003). Discretion in executive incentive contracts: Theory and evidence. University of Southern California and Stanford University: Working Paper.
- Murphy, K. R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial & Organizational Psychology*, 1(2), 148-160.
- Procházka, J., Smutný, P., & Vaculík, M. (2012-2014). *Dotazník přístupu k vedení lidí*. Brno: Masarykova univerzita.
- Procházka, J., & Vaculík, M. (2015). Transformační vedení: „Normativní“ psychologická teorie efektivního vedení lidí. *Československá psychologie*. Vol. 59, Issue 2, p. 137-149.
- Rickett, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93, 472-481.
- Sashkin, M. (2004). Transformational leadership approaches: A review and synthesis. In: Antonakis, S. A., Cianciolo, T., Sternberg, R. (Eds.): *The nature of leadership*. Thousand Oaks, Sage, p. 171-196.
- Smillie, L. D., Yeo, G. B., Furnham, A. F., & Jackson, C. J. (2006). Benefits of all work and no play: The relationship between neuroticism and performance as a function of resource allocation. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 139–155.
- Waldinger, R. J. (1997). *Psychiatry for medical students*. American Psychiatric Press, Washington DC.

WHO. (2008, akt. 2014). Mezinárodní klasifikace nemocí: Mezinárodní statistická klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů [online]. Geneva: WHO.

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

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

## **Příloha č. 1: Návrh znění dotazníku**

Dobrý den,

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

Jsme pětice studentů Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity a podílíme se na výzkumu týkajícího se postojů k práci zaměstnanců v organizacích působících v ČR a stylu vedení českých manažerů. Data získaná z dotazníků budou využita pro studii publikovanou v odborném časopise a také pro náš výzkumný projekt. V našem výzkumu zkoumáme, jak se zaměstnanci na technických a hospodářských pozicích v České republice vnímají sami sebe, svou práci a své vedoucí. Dovolujeme si Vás tedy požádat o pomoc a účast v tomto výzkumném projektu.

Nejprve nám, prosím, dovoluňte zeptat se Vás na pár otázek. **Vykonáváte „kancelářskou“ práci (THP pracovník)? Máte nejméně 1 rok pracovní praxe? Máte v současné práci a pod vaším aktuálním vedoucím již za sebou zkušební dobu?** Pokud jste na tyto otázky odpověděli **3x ano, prosíme Vás o pomoc a o vyplnění následujícího dotazníku.** V případě, že jste **na jednu, případně na více z těchto otázek odpověděli ne, nemusíte pokračovat ve čtení tohoto úvodu a přiložený dotazník, prosíme, nevyplňujte.**

Dovolujeme si zdůraznit, že dotazník, který máte před sebou, je **anonymní**. Vaše odpovědi se ukládají do rozsáhlé datové matice, ke které budou mít přístup jen členové výzkumného týmu. Ujišťujeme Vás, že jednotlivé odpovědi není možné spojit s konkrétními respondenty. Nebojte se tedy, prosím, sdělit nám otevřeně své názory **Vámi sdělené informace budou u nás v naprostém bezpečí.**

Vyplňování našeho dotazníku, Vám zabere 10 až 15 minut Vašeho času.

Velmi Vám předem děkujeme za Váš čas!

Ludmila Hamplová  
Dagmar Herold  
Josef Kutil  
Alžběta Ševelová  
Adam Weiss

V případě jakýchkoliv dotazů, podnětů či připomínek se na nás, prosím, neváhejte obrátit.  
K dispozici jsme Vám na e-mailové adrese: .....

Základní informace o Vás:

1. Jaké je vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Jaký je Váš věk? Doplňte číslo

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen/a
- vyučen/a s maturitou
- střední ukončené maturitní zkouškou
- vyšší ukončené absolutoriem a udělením titulu DiS.
- Vysoké bakalářské
- Vysoké magisterské – Mgr., Ing.
- Doktorské – Ph.D.

4. Jak dlouho již pracujete pod stávajícím vedoucím/nadřízeným? Doplňte prosím počet let

5. Jak dlouho jste již aktivní na trhu práce?

- Méně než 1 rok
- Více než 1 rok, ale méně než 3 roky
- Více než 3 roky, méně než 5 let
- Více než 5 let, ale méně než 10 let
- Více než 10 let

6. V jaké oblasti jste zaměstnán/a?



- chemický průmysl
- potravinářský průmysl
- textilní průmysl
- IT
- strojírenský průmysl
- nábytkářský průmysl
- státní správa
- školství
- zemědělský průmysl
- doprava
- služby
- ostatní

Na dále uvedené otázky, prosíme, odpovídejte tak, že zakliknete tu možnost, která o Vašem nadřízeném vypovídá nejlépe.

1. Co slíbí, to dodrží.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
2. Vyhýbá se řešení důležitých věcí.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
3. Dává najevo, že věří v úspěch týmu.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
4. Jedná, jen když se věci nevyřeší samy.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
5. Ptá se podřízených na jejich nápady.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
6. Každou věc si sám/a zkontroluje.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
7. Zajímá se o pocity každého podřízeného.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
8. Odměňuje kvalitně odvedenou práci.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
9. Mluví pravdu.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
10. Vyhýbá se vyslovení jasného názoru.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
11. Dává najevo zaujetí pro plnění skupinových cílů.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
12. Problémy se zabývá až tehdy, kdy vážně ohrožují celý tým.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)

13. Všem podřízeným poskytuje prostor vyjadřovat se k problémům.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
14. Vyžaduje dodržování stanovených postupů a pravidel.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
15. Dává podřízeným najevo pochopení.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
16. Podřízeným poskytuje zpětnou vazbu.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
17. Bere na sebe odpovědnost za výsledek skupiny.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
18. Chybí v situacích, kdy je jeho/její přítomnost potřeba.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
19. O budoucnosti týmu mluví optimisticky.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
20. Řeší jen problémy, které neodezní samy.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
21. Dává podřízeným možnost využít jejich schopností.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
22. Od podřízených požaduje průběžné informace o plnění úkolů.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
23. Přistupuje ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
24. Když někdo naplní jeho/její očekávání, dává najevo svoji spokojenost.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
25. Dělá to, co říká.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
26. Vyhýbá se řešení problémů.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
27. Dává najevo, že má práce týmu smysl.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
28. Problémy řeší, až když jsou vážné.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
29. Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
30. Kontroluje dodržování stanovených postupů a pravidel.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)

31. Podřízených se ptá na jejich potřeby.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
32. Předem stanovuje odměny za splnění cílů.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)

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

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

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

Prosím, přečtěte si níže uvedená tvrzení. Pak u každého tvrzení zakroužkujte jednu ze čtyř možných odpovědí, která je nejbližší tomu, jak sám/a sebe vnímáte. Zohledněte prosím to, jak se obvykle vnímáte.

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