



VLIV TRANSFORMAČNÍHO LEADERA NA ZÁVISLÉ / NEZÁVISLÉ NÁSLEDVNÍKY

PSY704 METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝZKUMU

Tým č. 1:

Sabina Morawitzová (368157@mail.muni.cz)

Jana Kaldová (430895@mail.muni.cz)

Silvie Špryňarová (69792@mail.muni.cz)

Barbora Ďásková (397699@mail.muni.cz)

Gabriela Pleváčová (430720@mail.muni.cz)

Vyučující:

Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D.

Mgr. Stanislav Ježek, Ph.D.

doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D.

Datum odevzdání: 29. listopadu 2015

Fakulta sociálních studií MU, 2015/2016

1. Teoretický úvod

1.1 Transformační leadership

Koncept transformačního leadershipu zavedl Burns (1978), dle kterého se jedná o proces vzájemné pomoci vůdců a následovníků k postupu na vyšší morální a motivační úroveň. Dinha a kol. (2014) přezkoumal 752 akademických článků na téma transformačního leadershipu a došel k závěru, že transformační teorie je jednou z nejdominantnějších paradigmat současnosti.

Transformační vůdci ovlivňují své následovníky tím, že zvyšují jejich sebevědomí, vštěpují jim své vize a podporují je v naplňování potřeb a cílů, které přispívají k dlouhodobému prospěchu organizace (Bass, 1985). K ovlivňování následovníků využívá leader několik nástrojů, přičemž bychom je mohli rozdělit do čtyř dimenzí, které byly popsány jako: idealizovaný vliv (*idealized influence*)/charismatické chování, inspirující motivace (*inspirational motivation*), intelektuální stimulace (*intellectuall stimulation*) a individuální pozornost (*individualized consideration*) (Bass & Avolia, 1995).

1.2 Intelektuální stimulace

V našem výzkumu se budeme věnovat jedné dimenzi transformačního leadershipu, která se nazývá intelektuální stimulace. Intelektuálně stimulující leader své následovníky podněcuje, aby činili své vlastní rozhodnutí, co je správné a co je špatné (Victor & Cullen, 1988). Vůdce mění staré vzorce a tradiční postupy, dává prostor pro vlastní nápady a vyzývá následovníky k proaktivitě, kreativitě a samostatnosti (Procházka & kol., 2013). Leader vede své následovníky k inovacím, ke kreativitě bez rizika trestu či osobního zesměšnění. Intelektuální stimulace leadera pohání ke sdílení znalostí v organizaci a generuje více inovativních nápadů a řešení ze strany následovníků (Ghasabeh, Reaiche & Soosay, 2015).

Z indické průřezové studie (Anjali & Anand, 2015) na zaměstnancích v oboru IT plyne, že v přítomnosti intelektuálně stimulujících faktorů jsou zaměstnanci více spokojeni se svou prací a jejich závazek vůči pracovním úkolům je silnější. Intelektuální stimulace také úzce souvisí s rozhodnutím zaměstnance zůstat v organizaci, čím vyšší je intelektuální stimulace, tím vyšší šanci má organizace šanci udržet si svá lidská aktiva.

Dle studie Erkutlu (2008) v rychle měnících se podmínkách podnikání v hotelnictví působí efektivita transformačního leadera na zvýšení motivace a produktivity práce následovníků. Intelektuální stimulace je také silným motivačním faktorem pro pocity spokojenosti zaměstnanců (Cangrade, 2013).

1.3 Závislost následovníků

Většina výzkumů transformačního leadershipu se doposud zaměřovala především na osobnost leadera a jeho schopnosti, nicméně někteří autoři upozorňují na důležitost zkoumání samotných následovníků, jejich předpokladů a osobních rysů (Hollander & Offerman, 1990; cit. dle De Vries 1997). Následovníci nejsou pouze pasivními jednotkami transformačního leadershipu, ale naopak aktivními tvůrci sehrávajícími zásadní roli.

Dosud není dostatečně prozkoumána oblast vlivu osobnostního nastavení následovníků na leadership. Podrobnější průzkum moderace intrapersonálních rysů následovníků může být přínosný pro pochopení toho, jak transformační leadership funguje. Zajímáme se konkrétně o moderační účinek závislosti následovníka na transformační

leadership. Využití vidíme v tom, že leader může volit styl vedení podle typu osobnosti následovníka.

Pokud tendence závislosti přesáhne určitou míru, hovoříme o závislé osobnosti (*dependent personality*) (Leary, 1957). Houbová, Praško a Preiss (2004) vysledovali u závislého člověka sníženou sebedůvěru, vnitřní nejistotu a strach ze selhání. Podle Learyho (1957) potřebují závislí jedinci snižovat pocity úzkosti zbavením se odpovědnosti. Leary (1957) popisuje závislé jedince jako poslušné, hledající radu a pomoc u druhých, hůře se adaptující na změny.

Dle Millona a Davise (1996) mají závislé osobnosti tendenci spoléhat se na ostatní jedince a vidět je jako ty schopnější a silnější, a chtějí se jimi nechat vést. Jako zaměstnanci jsou loajální, nekonfliktní, pasivní. Jsou ochotní spolupracovat, ale obtížně přijímají zodpovědnost. Jsou méně iniciativní a často nerozhodní, potlačují svoji individualitu a mají tendenci vytvářet si citovou vazbu s vedoucí osobou pro vytvoření pocitu bezpečí (Millon, 2000).

Mnoho lidí zažije situaci, kdy potřebuje pomoci vyřešit nějaký problém a očekává, že jim někdo poradí a povede je (Lukas & Smolík, 2008). Projevy závislosti v běžné míře chápeme jako adaptační potřebu každého jedince. Domníváme se, že když **následník** významně vykazuje rys závislosti, může se ve vyšší míře identifikovat s vůdcem a spoléhat na jeho vedení. Riziko přílišné osobní identifikace s vůdcem při aplikaci transformačního leadershipu zpracovali ve své studii Kark, Shamir a Chen (2003).

Předpokládáme, že rys závislosti u následovníků a potřeba spoléhat na radu a vedení vůdce se projeví v dimenzi intelektuální stimulace jako oslabující činitel leadershipu. Následovník s tendencemi závislosti pak podle našeho názoru může mít potíže převzít zodpovědnost a iniciativu, a rozvíjet pracovní angažovanost. V této souvislosti bychom chtěli zkoumat, jestli vede intelektuální stimulace k oslabení pracovní angažovanosti závislých následovníků.

1.4 Pracovní angažovanost

Nejčastěji citována definice pracovní angažovanosti (*work engagement*), z které v našem výzkumu také vycházíme, je od Schaufeliho a kol. (2002). Ten ji charakterizuje jako stav pozitivní pracovní motivace charakteristický energií, oddaností a pohroužením se do práce. Angažovanost následovníků je ovlivněna dimenzemi transformačního leadershipu, jako jsou charisma, vize, inspirace a rozvoj následovníkových dovedností (Yorges, Weiss & Strickland, 1999). Inspiraci tady chápeme jako dimenzi intelektuální stimulace.

Robinson (2004) pracovní angažovanost charakterizuje jako pozitivní přístup zaměstnance k hodnotám společnosti, pro kterou pracuje. Aby mohla pracovní angažovanost fungovat a plnit svou zásadní roli v rozvoji organizace jako celku, potažmo i samotných jednotlivců, musí existovat vzájemný vztah a komunikace mezi leaderem a podřízenými pracovníky. Vztah mezi leadershipem a engagementem tak považujeme za naprosto klíčový.

Angažovaného zaměstnance lze poznat podle jeho chování – dbá na svůj rozvoj, neodchází z firmy, když se jí nedaří, prokazuje se vysokou adaptibilitou a loajalitou vůči firmě (Macey & kol., 2009). Z průzkumu angažovanosti pracovníků v ČR (Institut interní komunikace, 2014) vyplývá, že jsou angažovaní pracovníci spokojeni s prací a vedoucí rolí svého nadřízeného, ztotožňují se s cíli a strategiemi firmy, vnímají firmu jako flexibilní a reakce schopnou na potřeby okolí. Míra angažovanosti zaměstnance závisí i na vlivu přímého nadřízeného. Angažovanost/neangažovanost zaměstnance může mít ekonomické dopady na firmu (fluktuace, nemocnost). Např. míra fluktuace je u neangažovaných

pracovníků signifikantně vysoká. Pokračovat za rok v současném zaměstnání si přálo 79 % angažovaných, ale už jen 48 % neangažovaných (Institut interní komunikace, 2014).

Současné organizace vykazují nízkou míru pracovního zapojení; např. z průzkumu Gallupovy organizace (2013) provedeného ve 140 zemích plyne, že celková míra pracovní angažovanosti zaměstnanců napříč těmito zeměmi byla kolem 13% (pouze 13% pracovníků z celkových 100% bylo skutečně angažovaných).

Studie faktorů, které ovlivňují pracovní zapojení, jsou tedy pro zlepšování výkonnosti organizace velmi důležité (Blomme & kol., 2015). Z výše zmíněného nám vyplývá, jak důležitá je angažovanost zaměstnanců pro dobré výsledky organizace. Proto si myslíme, že je potřebné pracovní angažovanost zkoumat, a taktéž faktory, jež ji ovlivňují.

Hypotézy

Na základě výše uvedeného nás bude zajímat tato výzkumná otázka:

VO: Oslabuje závislost následovníka vztah mezi intelektuální stimulací transformačního leadera a pracovní angažovaností následovníků?

A z ní vyplývající hypotéza, kterou budeme testovat:

H: Závislost následovníka oslabuje vztah mezi intelektuální stimulací transformačního leadera a pracovní angažovaností následovníka.

U následovníků s tendencí k závislosti předpokládáme, že pokud jim leader nabízí možnosti kreativity, prostor pro osobní invenci a nápady, může to v nich vyvolávat pocity úzkosti a ohrožení. Myslíme si, že takový leader při užití intelektuální stimulace dostatečně nenaplní potřebu jistoty a bezpečí závislých následovníků. Domníváme se, že výsledným efektem intelektuální stimulace je spíše stažení se následovníka do sebe a potažmo pokles míry angažovanosti ze strachu ze selhání.

Na základě dostupných výzkumů jsme zjistili potřebnost zkoumání moderujícího vlivu závislosti následovníka na vztah intelektuální stimulace transformačního leadera a pracovní angažovanosti následovníka. Dosud neevidujeme studii na tento konkrétní vztah. Využití výzkumu vidíme v objevení dalších souvislostí fungování transformačního leadershipu, a tím pádem v možnosti doplnění potřebných znalostí leadera pro efektivnější vedení následovníků, pro trénink nových leaderů a při stanovování osobnostních kritérií u výběru zaměstnanců. Přínos spatřujeme v oblasti vytvoření optimálních pracovních podmínek pro práci a profesní růst zaměstnanců, ve kterých by byly zohledněny jejich osobnostní charakteristiky (např. rys závislosti) a situační vlivy (např. styl vedení).

2. Metoda

2.1 Výzkumný postup

Pro účel našeho výzkumu jsme zvolili formu kvantitativního výzkumu. V našem modelu budeme sledovat vztah mezi nezávislou proměnnou na jedné straně, kterou je pro nás intelektuální stimulace transformačního leadera, a na straně druhé závislou proměnnou v podobě pracovní angažovanosti. Dále předpokládáme, že do vztahu bude jako moderátor zasahovat proměnná závislosti následovníků. Zjištěná míra moderace nám umožní zodpovědět stanovenou výzkumnou otázku přijetím či zamítnutím námi stanovené hypotézy.

Hypotézu budeme testovat na datech získaných prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník jsme zvolili z důvodu, že experiment či přímé pozorování proměnných by byly časově a organizačně velmi obtížně realizovatelné. Operacionalizace proměnných tedy proběhne v dotazníkové podobě, kdy lze měřit proměnné bez ovlivňování. Zjistili jsme existenci standardizovaných dotazníků měřící proměnné, které nás zajímají. Vedeme v patrnosti i nevýhody dotazníkového šetření. Některé údaje mohou být jinak interpretovány či opominuty, což může snížit interní validitu výzkumu.

Pro eliminaci tohoto možného negativního efektu jsme před zahájením šetření provedli pilotáž za účelem ověření srozumitelnosti dotazníku a celého průběhu jeho administrace. Zúčastnilo se jí pět respondentů – tři ženy a dva muži se středoškolským či vysokoškolským vzděláním. Všichni pracují v sektoru IT nebo administrativy a mají přímého nadřízeného. Tyto osoby byly vybrány z blízkého okolí členek výzkumného týmu a jejich věkový průměr byl 36 let. Vyplnění dotazníku zabralo respondentům 12 – 15 minut, žádné nejasnosti během pilotáže nenastaly. Na základě pilotáže jsme pouze do úvodního představení dotazníku doplnili údaj o předpokládané době potřebné pro vyplnění dotazníku. Takto upravený dotazník použijeme ve výzkumu.

Celé šetření se uskuteční v období několika týdnů na přelomu listopadu a prosince 2015, přičemž se pro nás respondenty stanou pracovníci šesti firem. Vzhledem k tomu, že se zabýváme otázkou intelektuální stimulace, bude se potom z hlediska zaměření jednat o následovníky duševně pracující (např. z oblastí IT, bankovníctví či úřadů). U těchto pracovníků předpokládáme, že bude v jejich profesi míra působení intelektuální stimulace vyšší, nežli u pracovníků vykonávajících manuální práci. Domníváme se, že dělnické profese, kde se většinou náplň práce sestává z přesně daných úkolů či postupů, které daný zaměstnanec plní, nedávají tak těmto lidem více prostoru pro vlastní kreativitu anebo iniciativu přicházet s vlastními nápady a řešeními. Intelektuální stimulace jako dimenze transformačního leadershipu by tedy dle našeho úsudku byla obtížně vyzkoumatelná.

Plánujeme oslovit vybrané firmy, ve kterých máme osobní kontakt nebo doporučení, a to z důvodu časových podmínek projektu. Do firmy zašleme vedoucím pracovníkům prostřednictvím e-mailu dotazníky v elektronické podobě s příloženým průvodním dopisem, ve kterém vysvětlujeme, proč daný výzkum děláme a co je našim cílem (jako účel výzkumu uvedeme pouze zájem o zkoumání tematiky vlivu stylu vedení zaměstnanců na jejich pracovní motivaci a spokojenost). V e-mailu je požádáme o předání dotazníků jejich podřízeným pracovníkům.

Dotazník bude ve formátu textového souboru, který bude možné jednoduše otevřít a vyplnit jej přímo v počítači. Předpokládáme, že většina z námi oslovených respondentů pracuje právě na počítači a tento způsob vyplnění tak pro ně bude snazší i vzhledem k potřebnému času, který nám musejí věnovat. U dotazníků budou uvedeny instrukce k

jejich vyplnění. Vzor průvodního dopisu pro respondenty uvádíme v příloze č. 1. V textu zdůrazňujeme dobrovolnost a zaručujeme anonymitu účastníků výzkumu.

Tím, že jsme zvolili formu oslovení respondentů přes jejich nadřízené pracovníky, předpokládáme, že se nám zvýší míra jejich návratnosti. Doporučení vedoucího pracovníka může zvýšit důvěryhodnost našeho výzkumu v očích respondentů. S vedoucími se budeme snažit předjednat, aby mohli respondenti tento výzkum absolvovat v rámci své pracovní doby, což je nebude obírat o jejich volný čas. Domníváme se, že tím spíše dotazník vyplní. Na oplátku vedoucím pracovníkům nabídneme možnost obdržet od nás výsledky výzkumu s tím, že tato informace bude předána i zaměstnancům účastnících se výzkumu.

2.2 Metoda sběru dat

Použitá dotazníková metoda se skládá ze čtyř částí: v první bude respondent vypovídat o jeho vedoucím v zaměstnání (1), dále pak bude vypovídat o své pracovní angažovanosti (2) a pocitu vlastní ne/závislosti (3). Na konci uvede demografické a pracovní údaje o své osobě (4).

První část dotazníku se týká intelektuální stimulace transformačního leadera, pro jejíž měření jsme převzali Dotazník přístupu k vedení lidí vytvořený autory Procházkou, Smutným a Vaculíkem (2012-2014). Dotazník obsahuje osm škál, z nichž čtyři odpovídají transformačnímu leadershipu (charismatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace, osobní přístup), tři složky odpovídají transakčnímu leadershipu (podmíněné odměňování, aktivní řízení podle výjimek, pasivní řízení podle výjimek) a jedna složka absenci leadershipu. Dotazník obsahuje celkem 32 tvrzení popisujících možné způsoby chování osoby ve vedoucí pozici, například: „Dává najevo, že věří v úspěch týmu“ nebo „Ptá se podřízených na jejich nápady“. Tvrzení bude respondent hodnotit prostřednictvím Lickertovy sedmibodové škály od „nikdy“ po „vždy“. Při sběru dat použijeme úplný dotazník, avšak pro náš výzkum budou stěžejní získaná data pouze ze škál u položek 5, 13, 21 a 29, které jsou z části transformačního leadershipu a odpovídají intelektuální stimulaci leadera. Ačkoliv se nejrozšířeněji pro měření transformačního vedení využívá Bassem (1997) vytvořený Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), našim potřebám lépe odpovídá výše popsany Dotazník přístupu k vedení lidí. V daném dotazníku jsou škály v českém jazyce, přičemž u MLQ či jiného cizojazyčného dotazníku by faktorová struktura překladů neodpovídala faktorové struktuře originálu (Procházka & Vaculík, 2015). Dotazník přístupu k vedení lidí je pro nás vhodnější také vzhledem k tomu, že byl vytvořen ve stejném kulturním prostředí, ve kterém budeme provádět náš výzkum. Dotazník prokazuje velmi dobrou reliabilitu. Vnitřní konzistence všech osmi škál je Cronbachovo $\alpha > 0,7$ (Procházka & kol., 2012-2014).

Druhá část dotazníku je zaměřena na měření pracovní angažovanosti následovníka. Jelikož ve výzkumu vycházíme ze Schaufeliho (2002) definice pracovní angažovanosti, využijeme pro měření Utrechtskou škálu pracovní angažovanosti (*Utrecht work engagement scale*). Ta vychází právě z této definice a vytvořili ji autoři Schaufeli a Bakker (2003b). V dosavadním výzkumu pracovní angažovanosti je daná metoda nejčastěji používanou a citovanou. Sebeuposuzovací škála se skládá ze tří subškál (energie, oddanost a pohroužení se do práce) a obsahuje celkem devět výroků, například: „Ve své práci překypuji energií“. Výroky jsou pak hodnoceny na škále „1 (Nikdy)“ až „7 (Vždy)“ včetně slovního popisu. Subškály dotazníku mají velmi dobrou vnitřní konzistence, která se pohybuje v rozmezí 0.85 - 0.92 Cronbachovo α .

Třetí část dotazníku se týká závislosti následovníka, kterou budeme měřit pomocí dotazníku The Dependent Personality Questionnaire (DPQ). Dotazník závislé osobnosti byl

sestaven autory Tyrerem, Morganem a Cicchettim (2004) a přeložen do českého jazyka Cenkovou, Sedláčkovou a Žilinčikovou (2014) s úpravou Procházky. Využití dotazníků je výhodné vzhledem k jeho stručnosti a také má dostatečnou validitu (Tyrer & kol., 2004), překlad do češtiny však nebyl validizován. Pro náš výzkum byl vybrán z toho důvodu, že na závislost nahlížíme jako na osobnostní charakteristiku a nezaměřujeme se na její zkoumání z klinického pohledu (jako např. při měření pomocí MKN-10 Diagnostických kritérií pro závislou poruchu osobnosti). DPQ se skládá z osmi sebesposuzujících položek jako např. „*Mám tendenci se podřizovat ostatním*“, přičemž položky 1, 2, 5 a 6 jsou reverzní a kódují se obráceně. Položky jsou respondenty hodnoceny na škále od „1 (Vůbec ne)“ až „4 (Rozhodně ano)“.

Čtvrtá část dotazníku obsahuje otázky na demografické a pracovní údaje o respondentovi. Pro zvýšení návratnosti dotazníků je doplněno představení dotazníku a nás jako studentů zkoumajících způsoby vedení lidí v organizacích v České republice.

3. Vzorek

3.1 Zkoumaný soubor

Vzhledem ke stanovené výzkumné otázce a hypotéze, kde se pro nás nezávislou proměnnou stala intelektuální stimulace a závislost následovníků, a závislou proměnnou pracovní angažovanost, jsme definovali tři kritéria, na jejichž základě budou respondenti do vzorku vybíráni. Prvním z nich je kritérium intelektuální stimulace leadera a obecně předpoklad transformačního vedení. Druhým kritériem je pro nás existence přímého nadřízeného. Oslovovat tak budeme pracovníky, kteří jsou pod přímým každodenním vedením, v němž se podle nás efekt transformačního leadershipu projeví. Třetím kritériem se pro nás stala doba, po kterou zaměstnanec ve firmě působí, respektive doba, po kterou působí pod vedením daného vedoucího. Tato skutečnost je rozhodující pro možné posouzení intelektuální stimulace a závislosti na pracovní angažovanost zaměstnance. Tuto dobu jsme si stanovili na šest měsíců. Každý pracovník prochází na počátku zaměstnání adaptačním procesem, v němž se seznamuje s novým prostředím a s plněním pracovních úkolů. Proces zahrnuje pracovní adaptaci (zvládnání pracovních úkolů, dosažení žádoucího výkonu) a adaptaci sociální (včlenění pracovníka do kolektivu). Nikde není jasně řečeno, jak dlouhý tento proces má být, avšak doporučuje se tři až šest měsíců (Bucháčková, 2003).

V případě našeho výzkumu, kdy chceme využít design regresní analýzy se třemi prediktory, je podle Hendla (2006) při hladině statistické významnosti 0,05 a střední síle účinku potřebné mít velikost vzorku alespoň $N = 76$ osob. Navíc musíme brát v úvahu moderační efekt závislosti následovníků, tudíž počet respondentů ve vzorku se nám zvyšuje. Proto jsme se rozhodli oslovit 150 respondentů ze šesti firem z oblastí IT, státní správy a bankovníctví. Navíc bereme v úvahu míru návratnosti, která jen s velmi malou pravděpodobností bude převyšovat 80 %.

3.2 Metoda výběru vzorku

Pro výběr našeho výzkumného vzorku jsme se rozhodli použít metodu skupinového záměrného výběru. Metoda je pro nás vhodná vzhledem k předem definovaným kritériím respondentů. Tímto výběrem zaručíme, že vzorek bude odpovídat námi stanovenému cíli výzkumu, a následně budeme moci získané výsledky interpretovat a zobecnit na danou populaci. Tato metoda výběru předpokládá, že jsou respondenti vybíráni z cíleně

stanovených skupin, což jsou pro nás firmy, jež splňují naše kritéria. Dále je výběr jednotlivých respondentů v této skupině již nahodilý. Jelikož využijeme možnosti předat dotazník respondentům skrze jejich vedoucího, jsou těmito respondenti nahodile volení podřízení, které jsou pro vedoucího v daný okamžik dostupní.

Tato metoda je pro nás sice náročnější vzhledem k dodržení vymezených kritérií pro výběr dané skupiny firem, jež oslovíme, na druhou stranu nám poskytuje možnost vyšší interní validity. Rizikem může být nižší externí validita, kterou se však pokusíme eliminovat způsobem předání dotazníků přes jednotlivé vedoucí a také vyšším počtem oslovených potenciálních respondentů.

4) Návrh statistických analýz

Po získání všech potřebných dat je zpracujeme pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel a pomocí statistického programu SPSS. Nými stanovené hypotézy budeme testovat pomocí regresní analýzy. Nejdříve tak zjistíme podobu vztahu mezi intelektuální stimulací transformačního leadera (nezávislá proměnná) a pracovní angažovaností následovníka (závislá proměnná). V dalším kroku přidáme nezávislou proměnnou, a to násobek intelektuální stimulace leadera a závislosti. Závislost bude moderovat vztah mezi intelektuální stimulací leadera a závislostí signifikantní pokud bude tato interakce signifikantní.

Zdroje:

- Anjali, K. T., & Anand, D. (2015). Intellectual Stimulation and Job Commitment: A Study of IT Professionals. *IUP Journal Of Organizational Behavior*, 14(2), 28-41.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Blomme, R. J., Kodden, B. & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization*, 21, 125–144.
- Bucháčková, P. (2003). *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Burns, J. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cangrade Blog (2013). *What Really Drives Employees' Happiness?* Staženo z: www.cangrade.com/blog/2013/09/13/motivators-really-drive-employees-happiness/
- Dinha, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25 (1), 36-62.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708–726.
- Gallup. (2013). *State of the Global Workplace*. Staženo z: <https://nicolascordier.files.wordpress.com/2014/04/gallup-worldwide-report-on-engagement-2013.pdf>
- Ghasabeh, M. S., Reaiche, C., & Soosay, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *Journal Of Developing Areas*, 49(6), 459-467.
- 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.
- Institut interní komunikace (2014). *Nizká angažovanost zaměstnanců bere firmám peníze! Tisková zpráva k výsledkům průzkumu angažovanosti*. Staženo z: <http://www.institutik.cz/tiskove-zpravy/>

- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. Eugene: Wip and Stock Publisher.
- Lukas, J. & Smolík, J. (2008). *Psychologie vůdcovství*. Brno: Computer Press.
- Macey, W., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S. (2009). *Employee engagement – tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Chichester: Blackwell Publishing.
- Millon, T. (2000). *Personality disorders in Modern Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Millon, T. & Davis, R. D. (1996). *Disorders of Personality: DSM IV and Beyond*. New York: John Wiley and Sons.
- 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*. 59 (2), 137-149.
- Procházka, J., Vaculík, M. & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.
- Robinson, D. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003a). *Dotazník pracovní a osobní pohody (UWES)*. Dostupné z: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_CZ_9.pdf
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003b). *The Utrecht Work Engagement Scale: preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit: Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M, Gonzales-Rom, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3, 71 – 92.
- 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.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates.

Administrative Science Quarterly, 3, 101–125.

- de Vries, R. E. (1997). *Need for leadership: From leadership to followership*. Tilburg University, Work and Organization Research Centre.
- Yorges , S. L. , Weiss , H. M. & Strickland , O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 428–436 .

Příloha č. 1 - Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

dovolujeme si Vás touto cestou oslovit a požádat Vás o účast na našem výzkumném projektu. V současnosti spolupracujeme pod záštitou katedry Psychologie Masarykovy univerzity na výzkumu týkajícího se vlivu stylu vedení zaměstnanců na pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců. Výzkum probíhá na celém území České republiky. Účast na projektu je dobrovolná. Výsledky budou **anonymně** zpracovány a budou k nim mít přístup pouze členové výzkumného týmu. Z výzkumu vzejdou doporučení, která by mohla pomoci efektivnosti vedení lidí ve firmách.

Dovolte nám před vyplněním dotazníku pár otázek.

- 1) Vykonáváte administrativní práci (sektor: banka, IT či státní správa)?
- 2) Máte přímého nadřízeného?
- 3) Pracujete v současné době pod vedením Vašeho nadřízeného 6 a více měsíců?

Jestliže jste odpověděli na všechny tři otázky kladně (ANO), prosíme Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Pokud jste na jednu, či více výše zmíněných otázek odpověděli záporně (NE), nemusíte již dotazník v příloze vyplňovat.

Příložený dotazník se skládá ze čtyř částí, ve kterých Vás požádáme o reakci na uvedené tvrzení zakroužkováním čísla na různě široké stupnici. Vyplnění dotazníku Vám zabere 12 až 15 minut.

Děkujeme za Vaši účast a spolupráci.

S pozdravem

Barbora Ďásková

Jana Kaldová

Sabina Morawitzová

Gabriela Plevačová

Silvie Špryňarová

Studentky Fakulty sociálních studií, Masarykova univerzita, Brno

První část obsahuje 32 tvrzení, která 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, a odpověď zakroužkujte. Vycházejte ze svých konkrétních zkušeností s ní/m.

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)

Uved'te také prosím další informace o Vaší/Vašem nadřízené/m :

- Pohlaví nadřízené/ho: _____
- Věk nadřízené/ho (odhadněte): _____
- Kolik přímých podřízených má Váš nadřízený/á? (odhadněte) _____
- Je Váš/Vaše nadřízený/á liniovým nebo vrcholovým manažerem? (zakroužkujte)
(vrcholový manažer je nadřízený dalších vedoucích pracovníků, liniový manažer je vedoucí pracovník v nižším stupni organizační struktury)

Liniový manažer X Vrcholový manažer

Následujících 9 výroků se týká toho, jak se cítíte v práci. Čtete pečlivě každý výrok a rozhodněte, jestli se tak někdy ve své práci cítíte. Jestliže nikdy neprožíváte takové pocity, zvolte číslo „1“. Jestliže jste někdy takový pocit měl (a), označte výrok číslem 2 až 7 podle toho, jak často se váš pocit opakuje.

		Nikdy	Skoro nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Velmi často	Každý den
33	Ve své práci překypuji energií.	1	2	3	4	5	6	7
34	Ve své práci se cítím silný a energický.	1	2	3	4	5	6	7
35	Svou práci jsem nadšený.	1	2	3	4	5	6	7
36	Moje práce mě inspiruje.	1	2	3	4	5	6	7
37	Když ráno vstávám, těším se na svou práci.	1	2	3	4	5	6	7
38	Když intenzivně pracuji, cítím se spokojený.	1	2	3	4	5	6	7
39	Jsem hrdý na práci, kterou dělám.	1	2	3	4	5	6	7
40	Jsem ponořený do své práce.	1	2	3	4	5	6	7
41	Svou práci se nechávám unést.	1	2	3	4	5	6	7

U následujících 8 tvrzení prosím 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
42	Jsem nezávislý člověk.	1	2	3	4
43	Nejraději si své problémy řeším sám / sama.	1	2	3	4
44	Mám tendenci se podřizovat ostatním.	1	2	3	4
45	Nevyhovuje mi samostatná práce.	1	2	3	4
46	Je pro mě snadné učinit rozhodnutí.	1	2	3	4
47	Jsem sebevědomý člověk.	1	2	3	4
48	Hodně spoléhám na svou rodinu a přátelé.	1	2	3	4

49	Když se v mém životě něco pokazí, dlouho trvá, než jsem schopný/schopná fungovat normálně.	1	2	3	4
----	--	---	---	---	---

V poslední části dotazníku prosím uveďte Vaše demografické a pracovní údaje, které pomohou k podrobnějšímu vyhodnocení dotazníků.

50. Pohlaví:

- žena
- muž
- nspecifikované

51. Věk: _____

52. Nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání:

- základní
- vyučen/a
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- bakalářské
- magisterské a výše

53. Pracovní odvětví: _____

54. Doba působení v organizaci:

- méně než 1 rok
- 1 až 2 roky
- 2 až 5 let
- 5 až 10 let
- více než 10 let

55. Pracovní pozice: _____

56. Doba působení na aktuální pozici (v měsících): _____

57. Velikost firmy:

- méně než 10 zaměstnanců
- 11 - 50 zaměstnanců
- 51 – 250 zaměstnanců
- více než 250 zaměstnanců

58. Velikost Vašeho pracovního týmu:

- méně než 10 zaměstnanců
- 11 - 25 zaměstnanců

- 26 - 50 zaměstnanců
- více než 50 zaměstnanců

Mnohokrát děkujeme za Váš čas a pomoc. V případě jakýchkoli dotazů nás neváhejte kontaktovat na emailové adrese 397699@mail.muni.cz.

Přejeme Vám hezký den!