

**General self-efficacy, transformační leadership a efektivita leaderů
ve výrobní společnosti¹**
*General self-efficacy, transformational leadership and leader effectiveness
in a manufacturing company*

Procházka Jakub, Hilšerová Barbora, Vaculík Martin
Masarykova Univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra psychologie, Brno
Korespondující autor:
Jakub Procházka, jak.prochazka@mail.muni.cz

Abstrakt

Studie se zaměřuje na vztah mezi vnímanou vlastní účinností leaderů (general self-efficacy), mírou jejich transformačního přístupu a efektivitou na vedoucí pozici. Výzkum proběhl ve velké české výrobní společnosti. V roli respondentů se ho zúčastnilo 31 vedoucích ze středního managementu a 134 jejich přímých podřízených. Manažeři vyplnili český překlad New General Self-Efficacy Scale. Podřízení hodnotili efektivitu svých vedoucích pomocí škály vnímané efektivitý leadera a škály leadership emergence. Vyplnili také český Dotazník přístupu k vedení lidí, pomocí kterého posuzovali míru transformačního přístupu svých nadřízených. Dle výsledků je transformační přístup silným prediktorem obou ukazatelů efektivitý leadera. Self-efficacy leadera dle analýz nesouvisí ani s mírou transformačního přístupu, ani s leadeřovou efektivitou. Jedním z možných vysvětlení nenalezení těchto vztahů může být to, že všichni zkoumaní manažeři v naší studii měli vysoké general self-efficacy. Nemohli jsme tak sledovat rozdíl v transformačním přístupu a efektivitě u leaderů s výrazně odlišnou úrovní self-efficacy.

Klíčová slova: general self-efficacy, transformační leadership, efektivita leadera, osobnost leadera

Abstract

The study focuses on the relationship between general self-efficacy of leaders, transformational leadership and leaders' effectiveness. The research was conducted in a large Czech manufacturing company. The research sample involved 31 members of middle management and 134 of their direct subordinates. Managers completed Czech translation of the New General Self-Efficacy Scale. Subordinates assessed transformational leadership, perceived effectiveness and leadership emergence of their supervisors. According to the results, transformational approach is a strong predictor of both perceived effectiveness ($r = 0.84^{**}$) and leadership emergence ($r = .85^{**}$). Leader's general self-efficacy relates neither to transformational leadership ($r = -0.12$) and its scales nor to perceived effectiveness ($r = -0.08$) and leadership emergence ($r = -0.16$). All the managers in the study assessed their general self-efficacy as high. Therefore, we could not observe a difference in the transformation leadership and effectiveness between leaders with low and high level of self-efficacy.

¹ Tento článek vznikl jako součást projektu Efektivní vůdcovství: integrující přístup (P403-12-0249), který je podpořen GAČR.

Key words: general self-efficacy, transformational leadership, leader effectiveness, leadership traits

Úvod

Jedním z faktorů ovlivňujících činnost a výsledky pracovních týmů jsou vedoucí týmů. Personalisté a management podniků se proto snaží vybírat na vedoucí pozice osoby s potenciálem přispět k efektivitě týmů a v rámci rozvojových aktivit usilují o rozvoj stávajících vedoucích takovým způsobem, aby byli ve své práci efektivnější. Aby mohli být manažeři a personalisté ve výběru i v rozvoji úspěšní, potřebují znát, jaké faktory vedou k vyšší efektivitě vedoucích – leaderů. Známé faktory efektivit leaderů se stávají kritérii výběru a součástí rozvojových programů. Jedním z nejčastěji citovaných a nejsilnějších faktorů souvisejících s efektivitou leadera je míra transformačního přístupu leadera (Procházka & Vaculík, 2015), která ovlivňuje objektivně měřený výkon vedené skupiny (Ling, Lubatkin, Simsek & Veiga, 2008; Resick, Whitman, Weingarden & Hiller, 2009), vnímání efektivit leadera podřízenými (Avolio & Bass, 2004; Lim & Ployhart, 2004), nadřízenými (Bycio, Hackett & Allen, 1995; Judge & Piccolo, 2004) i vnějšími hodnotiteli (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Lim & Ployhart, 2004).

Transformační přístup

Transformační přístup spočívá ve využívání čtyř nástrojů – charismatického chování (někdy nazývaného idealizovaný vliv), inspirování následovníků (či inspirujícího motivování), intelektuální stimulace a osobního přístupu. Charismatické chování zahrnuje morální (Sashkin, 2004), konzistentní jednání a také jednání, ze kterého vyplývá, že leader sám sobě věří (Bass, 1997). Inspirování následovníků je zaměřeno na energetizaci a motivaci podřízených a zahrnuje stanovení atraktivní vize a cílů, kterými leader definuje budoucí postup a dává smysl dalšímu směřování skupiny (Salahuddin, 2010). Inspirující leader dává sám najevo víru v naplnění cílů a vize a jedná optimisticky (Bass, 1997). Intelektuálně stimulující leader vyžaduje od podřízených jejich vlastní nápady. Zapojuje své následovníky, vede je k hledání nových postupů (Kirkbride, 2006) a vybízí je k nekonvenčnímu myšlení (Lievens, van Geit & Coetsier, 1997). V rámci osobního přístupu dává leader najevo zájem o své následovníky (Sashkin, 2004), zná a zohledňuje jejich silné stránky, rezervy a potřeby (Bass, 1997) a vytváří v nich tak pocit, že jsou důležití (Avolio & Bass, 2004). Transformační přístup leadera se projevuje chováním, které je pozorovatelné, měřitelné a dá se rozvíjet (Procházka & Vaculík, 2015). Tím se transformační přístup stává vhodným kritériem pro hodnocení leaderů (např. prostřednictvím 360° zpětné vazby nebo development centra) a vhodným cílem rozvojových programů. I když transformační přístup spočívá především v chování, které se dá naučit a rozvíjet, existují relativně trvalé osobnostní charakteristiky leaderů, které mají částečný vliv na to, zda a jak moc bude leader transformační přístup uplatňovat (Procházka, Vaculík & Smutný, 2013). Ty mohou být vhodným kritériem pro výběr nových kandidátů na manažerské pozice. Z osobnostních charakteristik Big Five souvisí s transformačním přístupem pozitivně extraverte (Bono & Judge, 2004), negativně neuroticismus (Bono & Judge, 2004; Lim & Ployhart, 2004) a za některých okolností pozitivně a za některých negativně přívětivost (Judge & Bono, 2000; Lim & Ployhart, 2004). Dále je pak transformační přístup predikován například interním místem kontroly (Howell, Avolio, 1993) nebo emoční inteligencí (Jayawardena & Gregar, 2014). S charismatickým chováním a inspirováním následovníků souvisí pozitivně

třeba dominance, sebedůvěra nebo vytrvalost (Avolio & Bass, 2004). Vztahy mezi osobnostními charakteristikami a transformačním přístupem jsou většinou slabé až středně silné a jejich síla a statistická významnost se v různých studiích liší. Osobnostní charakteristiky predikující transformační chování leadera nazývají DeRue et al. (2011) distálními charakteristikami efektivity leadershipu a transformační přístup řadí mezi proximální charakteristiky efektivity. Dle jejich modelu jsou proximální charakteristiky (včetně transformačního přístupu) mediátorem vztahu mezi distálními charakteristikami (např. osobnostními charakteristikami) a efektivitou leadera. Podporu pro model DeRue et al. (2011) nabízí například Cavazotte et al. (2012), v jejichž studii souvisí svědomitost a inteligence s efektivitou leadera a transformační přístup je signifikantním mediátorem těchto vztahů.

V naší studii hledáme další osobnostní charakteristiku, která je schopna predikovat míru transformačního přístupu leaderů, a která má vliv na efektivitu leaderů. Nalezení takové charakteristiky by umožnilo jednak lépe pochopit rozdíly v transformačním přístupu mezi leadery, a jednak přispět ke zkvalitnění procesu výběru lidí na vedoucí pozice. Osobnostní charakteristikou ovlivňující transformační přístup i efektivitu leadera by mohlo být general self-efficacy, tedy vnímaná vlastní účinnost.

General self-efficacy

Bandura (1997) původně definoval self-efficacy jako konstrukt vztažený k nějaké specifické situaci, ke specifickému úkolu. Popisuje jej jako přesvědčení lidí o vlastní schopnosti dosáhnout v konkrétních situacích takových výkonů, které budou mít pozitivní vliv na to, co se děje v jejich životech. Vedení lidí – leadershipu je jednou z možných konkrétních situací. U leaderů tedy existuje specifické leadership self-efficacy, což je přesvědčení leadera o vlastní schopnosti být úspěšný při vedení lidí. Dle studie Howarda (2008) leaderi disponující vyšší úrovní leadership self-efficacy přenášejí svým chováním efficacy na své podřízené, což vede k vyšší efektivitě skupiny. Dle experimentu Kanea, Zaccara, Trembleho a Masudy (2002) má leadership self-efficacy vliv na to, jaké cíle a strategie leaderi stanovují, což pozitivně ovlivňuje výkon vedené skupiny. Na druhou stranu dle Jayawardena a Gregara (2013) nesouvisí specifické self-efficacy manažerů vztažené k jejich vedoucí pozici s jejich kariérním úspěchem.

Self-efficacy vzniká na základě konkrétních pozitivních a negativních zkušeností při zvládnání úkolů. Má tři dimenze – rozsah, sílu a obecnost (Bandura, 1977). Rozsah se vztahuje k faktu, že self-efficacy ovlivňuje, do jakých úkolů se člověk pustí. Lidé s vyšším self-efficacy se pouštějí do komplexnějších a obtížnějších úkolů a zvládnutí komplexních a obtížných úkolů má pak na jejich self-efficacy pozitivnější dopad než zvládnutí snazších úkolů. Síla odkazuje ke skutečnosti, že jedinci s vyšší úrovní self-efficacy vytrvají při plnění úkolu déle než ti, kteří disponují nižší úrovní self-efficacy. Dimenze obecnost souvisí s tím, jak široký dopad self-efficacy má – některé zkušenosti mohou vytvořit pocit vlastní účinnosti nejen pro jednu specifickou situaci, ale mohou působit obecněji (tedy jedna zkušenost může ovlivnit zároveň více různých specifických self-efficacy). Z dimenze obecnosti vycházel Eden (1988), který ustanovil pojem general self-efficacy. Eden (1988) nesouhlasil s tím, že by se self-efficacy mělo vztahovat izolovaně k různým konkrétním činnostem či úkolům. Uvažoval o existenci general self-efficacy – obecné důvěry ve vlastní schopnosti, díky které je člověk úspěšný v různorodých náročných situacích. General self-efficacy v Edenově pojetí zachycuje individuální rozdíly mezi lidmi v chápání sebe sama; v percepce sebe sama jako schopného jedince, který se umí vypořádat s rozmanitými situacemi (Eden, 1988). Od Bandurova specifického self-efficacy se tak Edenovo general self-efficacy liší ve svém obecném

pojetí. Dle Chena, Gullyho & Edena (2001) je general self-efficacy rysem, který lze měřit, a který predikuje chování napříč různými situacemi. General self-efficacy je stejně jako specifické self-efficacy vytvářeno na základě předchozích úspěchů či neúspěchů v životě, může se tedy v čase měnit na základě zkušeností a úspěchu či neúspěchu. Nicméně mění se pomalu a postupně, a proto je považováno za relativně stabilní charakteristiku a za stabilnější atribut, než je tomu u specifického self-efficacy, neboť není tak silně ovlivnitelné jednou událostí či nezdarem (Smith, Kass, Rotunda & Schneider, 2006). Pro výzkum leadershipu je podstatné to, že míra general self-efficacy predikuje míru specifického self-efficacy a to napříč různými situacemi (Eden, 1988). Například Woodruff a Cashman (1993) potvrdili vztah mezi obecným a specifickým self-efficacy pro akademickou oblast. U lidí, kteří zatím nemají zkušenost s vedením lidí a nemají ještě vybudované leadership self-efficacy tak můžeme pomocí general self-efficacy odhadovat úroveň budoucí vnímané vlastní účinnosti v roli leadera. Jelikož leadership self-efficacy souvisí s leaderovou efektivitou (Howard, 2008; Kane et al., 2002), také general self-efficacy by mohlo být prediktorem efektivity leadera. Domníváme se, že v souladu s modelem DeRue et al. (2011) by mohlo general self-efficacy jako distální faktor působit na efektivitu leadera skrze proximální faktor transformační leadership.

General self-efficacy, transformační leadership a efektivita leadera

General self-efficacy by mělo souviset zejména s charismatickým chováním a inspirováním následovníků. Do charismatického chování patří, že leader dává najevo důvěru v sebe sama (Bass, 1997). Sebedůvěra je charakteristikou predikující charismatické chování i inspirování následovníků (Avolio & Bass, 2004). Jestliže je general self-efficacy celková míra důvěry ve vlastní schopnosti (Eden, 1988), pak by měl mít leader s vysokým self-efficacy to, co Avolio a Bass (2004) nazvali vysoká sebedůvěra. Měl by působit jako člověk, který si více věří a tím působit více charismaticky a inspirovat ostatní. Inspirování následovníků spočívá také ve stanovování atraktivních cílů dávajících smysl směřování skupiny (Salahuddin, 2010). Leaderi s vysokým leadership self-efficacy stanovují odvážné cíle (Kane et al., 2002) a lze předpokládat, že i leaderi s vysokým general self-efficacy budou sami sebe i své týmy stavět před atraktivní výzvy. Díky tomu se pak budou chovat více transformačně a budou se svými týmy úspěšnější. Na základě výše popsaných mechanismů stanovujeme tyto hypotézy:

H1: General self-efficacy leadera souvisí pozitivně s charismatickým přístupem, inspirováním následovníků a celkovou mírou transformačního přístupu leadera.

H2: General self-efficacy leadera souvisí pozitivně s efektivitou leadera.

H3: Vztah mezi general self-efficacy a efektivitou leadera je mediován transformačním přístupem leadera.

Vztahem mezi general self-efficacy, transformačním přístupem a efektivitou leadera jsme se zabývali také ve výzkumu realizovaném se vzorkem studentů v prostředí manažerské simulační hry (Meštěrová, Procházka, Vaculík & Smutný, 2015). Neodhalili jsme žádný vztah mezi general self-efficacy a transformačním leadershipem ani mezi general self-efficacy a třemi různými indikátory efektivity leadera. Korelace mezi general self-efficacy a celkovým transformačním přístupem a mezi general self-efficacy a ukazateli efektivity leadera byly blízké nule. Korelační koeficienty vyjadřující vztahy mezi general self-efficacy a charismatickým přístupem ($r = .11$) a inspirováním následovníků ($r = .10$) byly nízké, pozitivní a nesignifikantní. Korelační koeficienty vyjadřující vztahy mezi general self-efficacy a intelektuální stimulací ($r = -.15$) a osobním přístupem ($r = -.09$) byly nízké, negativní a rovněž nesignifikantní. Jedním z limitů naší studie bylo využití škály general self-efficacy, která má hraniční vnitřní

konzistenci a jejíž unidimenzionalita byla zpochybněna (Chen, Gully & Eden, 2001). Další limity souvisí s použitím manažerské simulační hry místo prostředí reálného podniku a se studentskými respondenty. Prostředí simulační hry je spojeno s odlišnými motivy manažerů a podřízených a vzhledem k omezenému trvání hry se nemohou projevit dlouhodobé aspekty zkoumaných vztahů. Studenti ve vzorku nemají příliš velké předchozí pracovní zkušenosti a jejich posouzení manažera tedy může být odlišné než u respondentů, kteří mohou srovnávat svého vedoucího s jinými manažery z minulosti. Výsledky našeho předchozího výzkumu (Meštěrová et al., 2015) proto považujeme za vhodné rozšířit o výzkum provedený v prostředí reálného podniku a s použitím odlišného inventáře general self-efficacy.

Metoda

Zkoumaný soubor

Respondenty výzkumu je 31 manažerů a 134 jejich podřízených. Všichni respondenti jsou pracovníci velkého výrobního podniku působícího v České republice. S žádostí o spolupráci jsme oslovili manažery na pozicích ve středním managementu, kteří mají alespoň 4 přímé podřízené. Tato kritéria výběru zajišťují dostatek podřízených – hodnotitelů a srovnatelnost manažerů ve vzorku. Personální ředitel společnosti nám umožnil oslovit 50 jím vybraných manažerů splňujících naše kritéria, u kterých předpokládal, že budou ochotni na výzkumu spolupracovat. Charakteristiky výzkumného souboru jsou tedy ovlivněny jednak ochotou jen části oslovených manažerů zúčastnit se výzkumu (62 % z oslovených) a jednak specifiky skupiny, u které personální ředitel předpokládal ochotu spolupracovat. Mezi manažery převažují muži (77 %) a průměrný věk manažerů je 46 let.

Každý manažer byl hodnocen 4–6 svými podřízenými ($M = 4.32$). S žádostí o hodnocení nadřízeného bylo osloveno 192 podřízených, návratnost hodnocení byla 70 %. Mezi podřízenými převažují muži (66 %).

Design výzkumu

Oslovení manažeři obdrželi od personálního ředitele informační email vysvětlující cíle výzkumu a odkazující na elektronický inventář general self-efficacy. Personální ředitel do emailu připojil osobní výzvu k vyplnění inventáře. Vyplnění inventáře bylo dobrovolné. Ve druhé fázi sběru dat vypracoval personální úsek podniku seznamy podřízených manažerů, kteří inventář vyplnili. Všem těmto podřízeným byl odeslán email, ve kterém byli požádáni o spolupráci. Email vysvětloval cíle výzkumu, zaručoval anonymitu podřízených (do inventáře neuváděli svá jména) a obsahoval odkaz na elektronický inventář měřící míru transformačního přístupu a indikátory efektivity leadera. Vyplnění inventářů bylo dobrovolné a možnost vyplnit inventář byla respondentům opakovaně připomenuta.

Proměnné

General self-efficacy

K měření general self-efficacy jsme použili inventář New General Self-Efficacy Scale (NGSS), který zkonstruovali Chen, Gully a Eden (2001). Použití tohoto inventáře doporučují k měření general self-efficacy Scherbaum, Cohen-Charash a Kern (2006), jelikož má ze tří často používaných inventářů nejvyšší reliabilitu a konstruktovou validitu a má vyhovující obsahovou a prediktivní validitu. Dle tvůrců (Chen et al., 2001) je inventář dobře použitelný v prostředí organizací.

Inventář byl vyvinut tak, aby odpovídal Edenově (1988) definici general self-efficacy. Inventář se skládá se z osmi tvrzení, u nichž respondent na pětibodové škále vyjadřuje míru souhlasu. Vyšší dosažené skóre indikuje vyšší general self-efficacy. Vnitřní konzistence originálního inventáře v angličtině je v rozmezí $\alpha = 0,85-0,90$ (Henson, 2001, cit. dle Scherbaum et al., 2006). Koeficienty stability test – retest se pohybují v rozmezí $r = 0,6-0,65$, což značí, že self-efficacy měřená tímto inventářem je relativně stabilní rys.

Původní anglický inventář jsme adaptovali do češtiny pomocí metody zpětného překládání. Tvrzení v angličtině byly nejprve nezávisle přeloženy třemi lidmi, z nichž jeden vystudoval anglický jazyk, a další dva byli psychologové, kteří žijí nebo žili v anglicky mluvících zemích. Následně jsme tyto tři překlady porovnali a vybrali položky se shodným zněním. Pokud se překlady lišily, vybrali jsme položky, které obsahově nejlépe odpovídali původnímu anglickému znění a nejlépe naplňují definici general self-efficacy. Inventář jsme nechali zpětně přeložit z češtiny do angličtiny a porovnali nový anglický překlad s původním anglickým zněním položek. Na základě zpětného překladu jsme odhalili několik odchylek, na základě kterých jsme ještě provedli dodatečné úpravy v českém znění inventáře.

Proměnnou general self-efficacy jsme vytvořili součtem odpovědí leadera u všech osmi tvrzení.

Transformační leadership

Pro měření transformačního leadershipu jsme využili Dotazník přístupu k vedení lidí, originální českou metodu určenou k posouzení míry transformačního, transakčního a laissez-faire leadershipu. Dotazník má 32 položek rozdělených po čtyřech do osmi škál, které odpovídají čtyřem nástrojům transformačního přístupu (charismatické chování, inspirování následovníků, intelektuální stimulace, osobní přístup), třem složkám transakčního leadershipu (podmíněné odměňování, aktivní řízení podle výjimek, pasivní řízení podle výjimek) a absenci leadershipu (laissez-faire leadership). Každá položka popisuje možné chování leadera a respondenti posuzují frekvenci tohoto chování na sedmibodové škále. Dotazník vznikl v roce 2012 a teprve prochází validací. Dle předběžných výsledků odpovídají data posbíraná dotazníkem předpokládané osmi-faktorové struktuře přístupu k vedení lidí ($N = 1084$; $\chi^2(436) = 1479$; RMSEA = 0,05; CFI = 0,96). Položky ze čtyř subškál transformačního leadershipu se dají použít i jako jedna škála. Tato škála tvořena 16 položkami má vysokou vnitřní konzistenci $\alpha = 0,95$ a split-half reliabilitu vyjádřenou Guttmanovým koeficientem $r = 0,88$. Podporou pro validitu dotazníku jsou vyjádření expertní skupiny o obsahové validitě a vysoké korelace škál transformačního leadershipu s vnímanou efektivitou leadera a leadership emergence, které svědčí o konvergentní validitě metody (Procházka, 2012–2015).

Každou z proměnných charismatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace, osobní přístup jsme vytvořili tak, že jsme v dotaznících vyplněných podřízenými sečetli čtyři položky, které se dané složky transformačního leadershipu týkají. Hodnota proměnné na úrovni manažera je dána průměrem hodnocení všech jeho podřízených. Součtem odpovědí u všech šestnácti položek týkajících se transformačního leadershipu jsme získali proměnnou transformační leadership.

Efektivita leadera

Efektivitu leadera jsme stejně jako míru transformačního leadershipu měřili na základě hodnocení podřízených. Ti posuzovali jednak to, zda leadera vnímají jako efektivního (vnímaná efektivita leadera) a také to, zda jej vnímají jako dobrého vedoucího (leadership

emergence). Pět položek týkajících se leadership emergence nahlíží na leadera z pěti různých perspektiv:

1. Zda manažer zastává svou vedoucí roli;
2. Zda je vnímán jako leader;
3. Zda je vnímán jako člověk, který by mohl být leaderem i jinde a za jiných okolností;
4. Zda vyvolává respekt;
5. Zda spolupráce s ním vyvolává pocit hrdosti.

Tři položky týkající se vnímané efektivity leadera nahlíží na efektivitu ze tří různých perspektiv:

1. Dosažení výsledku;
2. Efektivita procesu;
3. Efektivita osoby manažera.

Oba inventáře mají vysokou vnitřní konzistenci ($\alpha = 0,97$ pro leadership emergence, $\alpha = 0,94$ pro vnímanou efektivitu). Všechny položky jsou tvrzeními, s nimiž respondenti vyjadřují souhlas či nesouhlas na sedmibodové škále. Každou z proměnných leadership emergence a vnímaná efektivita leadera jsme vytvořili tak, že jsme v dotaznících vyplněných podřízenými sečetli položky, které se dané proměnné týkají. Hodnota proměnné na úrovni manažera je dána průměrem hodnocení všech jeho podřízených.

Výsledky

Tabulka 1 obsahuje popisné statistiky a hodnoty Spearmanova korelačního koeficientu pro korelace mezi jednotlivými proměnnými. Proměnné nemají normální rozdělení. Rozdělení je většinou více špičaté a negativně zešikmené. Z minimálních a maximálních hodnot u proměnné general self-efficacy je patrné, že všichni sledovaní manažeři hodnotili své general self-efficacy blízko stropu inventáře. Inventář umožňoval hodnocení v rozmezí 8–40 bodů, general self-efficacy všech respondentů se ale pohybuje mezi hodnotami 27–39 bodů. Oba indikátory efektivity leadera spolu silně korelují, a poměrně silně korelují také s jednotlivými dimenzemi transformačního leadershipu a s celkovou mírou transformačního přístupu.

Z tabulky korelací vyplývá, že jsme v datech nenalezli podporu pro stanovené hypotézy. Hodnoty korelačních koeficientů vyjadřující vztah mezi general-self efficacy a transformačním přístupem i mezi general self-efficacy a ukazateli efektivity leadera jsou nízké, oproti hypotéze záporné a vztahy nejsou statisticky významné. Hypotézu o vztahu mezi general self-efficacy leadera a jeho charismatickým chováním, inspirováním následovníků a mírou jeho transformačního přístupu proto zamítáme. Stejně tak zamítáme hypotézu o vztahu mezi general self-efficacy leadera a jeho efektivitou. Mediační analýzu zkoumající, zda je transformační přístup mediátorem ve vztahu mezi general self-efficacy a efektivitou leadera, nemá smysl provádět, protože nebyly splněny podmínky mediace. Proto zamítáme i hypotézu o transformačním přístupu jako mediátoru ve vztahu mezi general-self-efficacy a efektivitou leadera.

Podrobnější pohled na nesignifikantní vztahy mezi general self-efficacy a jednotlivými nástroji transformačního přístupu ukazuje, že korelační koeficienty u v hypotézách se objevujících charismatického chování a inspirování následovníků jsou stejně jako v předchozí studii (Mešterová et al., 2015) o něco vyšší, než u dvou zbývajících nástrojů. Tyto rozdíly mohou být důsledkem náhody.

Tab. 1: Popisné statistiky a korelace mezi proměnnými

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Med.</i>	Min.	Max.	Šk.	Šp.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. General self-efficacy	330,33	30,26	340,00	270,00	390,00	-00,36	-00,83	(0,77)							
2. Vnímaná efektivita leadera	170,01	30,39	170,50	50,40	210,00	-10,73	30,55	-0,08	(0,94)						
3. Leadership emergence	270,75	70,06	300,00	50,80	340,67	-20,03	30,95	-0,16	0,88**	(0,98)					
4. Transformační leadership	900,48	140,16	930,00	360,60	1050,5	-20,37	60,74	-0,12	0,84**	0,85**	(0,96)				
5. TL: Charismatické chování	230,41	30,95	250,00	90,40	270,67	-20,16	40,95	0,01	0,87**	0,82**	0,83**	(0,89)			
6. TL: Inspirovací motivace	230,60	20,83	240,25	100,60	270,25	20,83	150,00	-0,06	0,44*	0,46**	0,68**	0,45*	(0,85)		
7. TL: Intelektuální stimulace	220,43	30,94	230,00	100,80	270,33	-10,62	20,76	-0,29	0,76**	0,79**	0,91**	0,67**	0,52**	(0,91)	
8. TL: Osobní přístup	210,04	40,47	220,25	50,80	260,17	40,47	40,31	-0,14	0,76**	0,77**	0,96**	0,77**	0,65**	0,88**	(0,92)

* $p < .05$; ** $p < .01$; Šk. = šikmost; Šp. = špičatost; hodnoty Cronbachova α jsou v závorkách na diagonále

Diskuse

Z výsledků studie vyplývá, že general self-efficacy není prediktorem transformačního přístupu, ani efektivity leadera. Tento závěr udělaný na základě studie na manažerech ve výrobním podniku je v souladu se závěry naší studie provedené na studentech v prostředí manažerské simulační hry (Mešterová et al., 2015). Kombinace dvou studií se stejnými výsledky provedených v různém prostředí, s typově různými zkoumanými soubory a s použitím odlišných metod měření general self-efficacy nás vede k úvaze, že v úvodu popsaný mechanismus vztahu mezi general self-efficacy a transformačním přístupem buď nefunguje, nebo funguje jiný mechanismus, kvůli kterému leaderi s vyšším self-efficacy působí jako méně transformační.

Záporná hodnota korelačního koeficientu popisujícího vztah mezi general self-efficacy a intelektuální stimulací v obou studiích naznačuje, že možná leaderi s vysokou self-efficacy tak moc věří ve své vlastní schopnosti, že nedávají tolik prostoru svým následovníkům a tolik nezohledňují jejich nápady a podněty. Vztah mezi general self-efficacy a charismatickým chováním zase může být utlumen tím, že leader s vysokým self-efficacy působí jako příliš sebevědomý až namyšlený, což snižuje jeho hodnotu v očích následovníků. Z hlediska inspirování následovníků mohou cíle stanovované leaderem s vysokým self-efficacy působit na podřízené jako příliš ambiciózní a nesplnitelné. Další výzkumy general self-efficacy a leadershipu by proto mohly kontrolovat například vliv důvěry leaderů ve schopnosti následovníků, obtížnosti stanovovaných cílů či náročnosti leadera.

Výsledky naší studie mohou být ovlivněny specifiky zkoumaného souboru. V tom jsou pouze manažeři se spíše vysokým general self-efficacy. Proměnná general self-efficacy tak má poměrně nízkou variabilitu, což snižuje šanci na nalezení signifikantních vztahů. Navíc absence manažerů s nízkým self-efficacy neumožňuje zkoumat rozdíly mezi leadery s vysokým a nízkým self-efficacy. Mohli jsme zachytit jen rozdíly ve vlivu nadprůměrného a vysokého self-efficacy. Homogenita v úrovni general self-efficacy může být způsobena tím, že se na manažerské pozice dostávají obecně lidi s vyšším self-efficacy. Může to být ale také důsledek způsobu, jakým se respondenti dostali do zkoumaného souboru. Výběr jednak ovlivnil personální ředitel, který vybíral manažery, u kterých předpokládal ochotu účastnit se výzkumu. Je možné, že upřednostnil sebejistější manažery otevřenější k hodnocení, což by mohli být manažeři s vyšším general self-efficacy. Zkoumaný soubor byl ovlivněn také samovýběrem, jelikož se výzkumu rozhodlo zúčastnit jen 62 % oslovených manažerů. Je možné, že mezi nimi byli spíše manažeři s vyšším self-efficacy, kteří věřili, že jsou ve vedení lidí úspěšní a obdrží od svých podřízených pozitivní hodnocení. Pro další výzkumy doporučujeme upravit metodu výběru vzorku tak, aby v něm byli manažeři s různorodou úrovní general self-efficacy.

Pro plánovanou mediační analýzu měl zkoumaný soubor hraniční velikost. Velikost zkoumaného souboru ale patrně neměla vliv na nalezení či nenalezení vztahů mezi general self-efficacy, transformačním přístupem a efektivitou leadera. Korelační analýzy měly vzhledem k velikosti vzorku dostatečnou sílu a vztahy mezi general self-efficacy a dalšími proměnnými se ukázaly nejen jako statisticky nevýznamné, ale také jako věcně nevýznamné.

Závěr

Dle výsledků studie není general self-efficacy osobnostní charakteristikou ovlivňující přístup leaderů k vedení lidí ani efektivitu leaderů. Jedná se o stejný závěr, ke kterému jsme dospěli v našem předchozím výzkumu (Mešterová et al., 2015), který jsme realizovali v odlišných podmínkách.

Za silnou stránku naší studie považujeme zajištění hodnocení každého leadera alespoň čtyřmi podřízenými a zkoumaný soubor zahrnující srovnatelné manažery působící na podobných pozicích ve stejném podniku. Pro rozšíření a zpřesnění výsledků naší studie doporučujeme v dalších výzkumech zajistit větší variabilitu v general self-efficacy zkoumaných leaderů a sledovat další proměnné, které by mohly vysvětlovat, proč může general self-efficacy působit na míru transformačního přístupu negativně.

Literatura

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- 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. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207

- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478. doi: 10.1037//0021-9010.80.4.468
- Chen, G., Gully, S. M. & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4 (1), 62-83.
- Eden, D. (1988). Pygmalion, goal setting, and expectancy: Compatible ways to raise productivity. *Academy of Management Review*, 13, 639-652.
- Howard, C. S. (2008). *Transference of Self-Efficacy Beliefs from Leaders to Followers and Its Link to Perceptions of Leaders Being Transformational*. ProQuest, UMI Dissertations Publishing.
- Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-694. doi: 10.1037/0021-9010.84.5.680
- Jayawardena, C. & Gregar, A. (2013). Transformational leadership, occupational self efficacy, and career success of managers. *Proceedings of the 9th European Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management* (pp. 376-383). Klagenfurt: Alpen-Adria University.
- Jayawardena, C. & Gregar, A. (2014). Impact of strategic emotional intelligence to transformational leadership of managers: A case study. In *Proceedings of the XI International Science Conference* (pp. 182-186). Geneva.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765. doi: 10.1037/0021-9010.85.5.751
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kane, T. D., Zaccaro, S. J., Tremble, T. R. & Masuda, A. D. (2002). An examination of the leaders regulation of groups. *Small Group Research*, 33(1), 65-120.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and commercial training*, 38(1), 23-32.
- Lievens, P., van Geit, P. & Coetsier, F. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- Lim, B. C. & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621. doi: 10.1037/0021-9010.89.4.610
- Ling, Y., Lubatkin, M. H., Simsek, Z. & Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 923-934. doi: 10.1037/0021-9010.93.4.923
- Mešterová J., Procházka, J., Vaculík, M. & Smutný, P. (2015). Relationship between self-efficacy, transformational leadership and leader effectiveness. *Journal of Advanced Management Science*, 2015, 3 (2), 109-122. doi:10.12720/joams.3.2.109-122
- Procházka, J. (2012-2015). *Dotazník přístupu k vedení lidí*. Nепublikovaný rukopis.

- Procházka, J., Vaculík, M. & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.
- Procházka, J. & Vaculík, M. (2015). Transformační vedení: „Normativní“ psychologická teorie efektivního vedení lidí. *Československá psychologie*, 59(2), 137–149.
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. A. & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365–1381. doi: 10.1037/a0016238
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1–6.
- Sashkin, M. (2004). Transformational leadership approaches: A review and synthesis. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 171–196). Thousand Oaks: Sage.
- Scherbaum, C. A., Cohen-Charash, Y. & Kern, M. J. (2006). Measuring general self-efficacy: A comparison of three measures using item response theory. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (6), 1047–1063.
- Smith, S. A., Kass, S. J., Rotunda, R. J. & Schneider, S. K. (2006). If at first you don't succeed: Effects of failure on general and task-specific self-efficacy and performance. *North American Journal of Psychology*.
- Woodruff, S. L. & Cashman, J. F. (1993). Task, domain, and general efficacy: A reexamination of the self-efficacy scale. *Psychological Reports*, 72 (2), 423–432.