

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

## Disertační práce

Determinanty procesu osobní iniciativy a mlčení zaměstnanců

Autor: Ing. Ladislav Pilař, MBA

Školitel: prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Praha 2013

# DETERMINANTY PROCESU OSOBNÍ INICIATIVY A MLČENÍ ZAMĚSTNANCŮ

## DETERMINANTS OF THE PROCESS OF PERSONAL INITIATIVE AND EMPLOYEE SILENCE

### **Souhrn**

Disertační práce je zaměřena na možnosti predikce osobní iniciativy a mlčení zaměstnanců na základě konceptu transformačního vedení a týmového klimatu. Primární data jsou pořízena metodou elektronického dotazníku a polo-strukturovaných rozhovorů. Data jsou zpracována s využitím explorativní a konfirmativní faktorové analýzy a strukturálního modelování. Výsledky potvrzují možnost predikce osobní iniciativy a mlčení zaměstnanců na základě úrovně transformačního vedení a týmového klimatu. Výsledky jsou vloženy do kontextu předešlých výzkumů a možnosti dalšího rozšíření, teoretického a praktického využití jsou v práci diskutovány.

### **Klíčová slova:**

Transformační vedení, týmové klima, iniciativa, mlčení zaměstnanců, komunikace

### **Summary**

The dissertation is focused on the possible prediction of personal initiative and employee silence based on the concept of transformational leadership and team climate. The primary data are acquired by the method of an electronic questionnaire and semi-structured interviews. The data are processed using explorative and confirmative factor analysis and structure modelling. The results confirm a possible prediction of personal initiative and employee silence based on the level of transformational leadership and team climate. The results are put into context of previous research and a possibility of further research. The theoretical and practical use is discussed in the thesis.

### **Key words:**

Transformational leadership, team climate, initiative, employee silence, communication

<b>1. Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Literární východiska.....</b>	<b>2</b>
2.1. Sektor služeb .....	2
2.1.1. <i>Sektor služeb založený na znalostech – KIBS</i> .....	3
2.2. Definice velikosti podniku .....	4
2.2.1. <i>Kvantitativní ukazatele klasifikace malého a středního podnikání</i> .....	4
2.2.2. <i>Kvalitativní ukazatele klasifikace malého a středního podnikání</i> .....	6
2.2.3. <i>Definice malého a středního podnikání dle zákona č. 47/2002 Sb.</i> .....	7
2.3. Teorie vedení lidí .....	8
2.3.1. <i>Teorie velkých osobností (Great Person Theories)</i> .....	9
2.3.2. <i>Teorie osobnostních rysů (Trait Theories)</i> .....	9
2.3.3. <i>Kontingenčně-situační teorie (Contingency-Situational Theories)</i> .....	11
2.3.4. <i>Behaviorální teorie (Behavioral Theories)</i> .....	11
2.3.5. <i>Teorie manažerské mřížky (Managerial Grid)</i> .....	13
2.3.6. <i>Participativní teorie (Participative Theories)</i> .....	14
2.3.7. <i>Manažer vs. Leader</i> .....	15
2.3.8. <i>Transakční teorie (Transactional Theories)</i> .....	16
2.3.9. <i>Transformační teorie (Transformational theories)</i> .....	16
2.4. Transformační vedení a jeho vliv na vnitropodnikové aspekty .....	18
2.4.1. <i>Vliv transformačního vedení na pracovní zapojení a subjektivní pracovní úspěch</i> .....	18
2.4.2. <i>Vliv transformačního vedení na pracovní spokojenost a týmovou výkonnost</i> .....	19
2.4.3. <i>Vliv transformačního vedení na kreativitu a organizační inovace</i> .....	20

2.4.4.	<i>Vliv transformačního vedení na kvalitu pracovního života</i> .....	21
2.4.5.	<i>Vliv transformačního vedení na pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků</i> .....	22
2.5.	Podniková kultura a podnikové klima.....	23
2.5.1.	<i>Podniková kultura</i> .....	24
2.5.2.	<i>Typy podnikové kultury</i> .....	26
2.6.	Týmové klima .....	28
2.6.1.	<i>Týmové klima vs. týmová kultura</i> .....	28
2.6.2.	<i>Inventář týmového klimatu – TCI-29</i> .....	28
2.7.	Týmové klima a jeho vliv na vnitropodnikové aspekty .....	30
2.7.1.	<i>Vliv týmového klimatu na výkonnost a spokojenost</i> .....	30
2.7.2.	<i>Vliv týmového klimatu na týmovou inovativnost</i> .....	30
2.8.	Komunikace .....	31
2.8.1.	<i>Komunikační model</i> .....	32
2.9.	Mlčení zaměstnanců.....	34
2.10.	Osobní iniciativa.....	35
2.11.	Souhrn teoretických východisek disertační práce .....	38
<b>3.</b>	<b>Cíl práce</b> .....	<b>42</b>
3.1.	<i>Teroetický model</i> .....	43
3.2.	<i>Výzkumné otázky</i> .....	44
<b>4.</b>	<b>Metodika</b> .....	<b>45</b>
4.1.	<i>Literární východiska</i> .....	46
4.2.	<i>Kvantitativní výzkum</i> .....	47

4.2.1.	<i>Sběr dat:</i> .....	49
4.2.2.	<i>Předvýzkum</i> .....	50
4.2.3.	<i>Deskriptivní a validační analýza dat</i> .....	50
4.2.4.	<i>Explorativní faktorová analýza</i> .....	50
4.2.5.	<i>Konfirmativní faktorová analýza</i> .....	53
4.2.6.	<i>Rekompozice modelu</i> .....	54
4.2.7.	<i>Strukturální modelování</i> .....	54
4.2.8.	<i>Mediační analýza</i> .....	55
4.2.9.	<i>Vyhodnocení hypotéz</i> .....	56
4.3.	Kvalitativní výzkum.....	57
4.4.	Závěry .....	60
<b>5.</b>	<b>Výsledky</b> .....	<b>61</b>
5.1.	Deskriptivní analýza dat.....	61
5.1.1.	<i>Základní charakteristiky respondentů</i> .....	61
5.1.2.	<i>Posouzení normality</i> .....	62
5.2.	Explorativní faktorová analýza .....	64
5.2.1.	<i>Transformační vedení</i> .....	64
5.2.2.	<i>Týmové klima</i> .....	66
5.2.3.	<i>Pro-aktivní chování</i> .....	72
5.2.4.	<i>Souhrn kapitoly explorativní faktorová analýza</i> .....	78
5.3.	Konfirmativní faktorová analýza .....	79
5.3.1.	<i>Transformační vedení</i> .....	79

5.3.2.	<i>Pro-aktivní chování.....</i>	81
5.3.3.	<i>Týmové klima .....</i>	83
5.3.4.	<i>Souhrn kapitoly konfirmativní faktorová analýza.....</i>	85
5.4.	5.5 <i>Rekompozice modelu.....</i>	86
5.5.	<i>Strukturální modelování.....</i>	87
5.5.1.	<i>Vliv Transformačního vedení na pro-aktivní chování zaměstnanců.....</i>	88
5.5.2.	<i>Model vlivu transformačního vedení na pro-aktivní chování zaměstnanců ..</i>	88
5.5.3.	<i>Model vlivu transformačního vedení na pro-aktivní chování zaměstnanců ..</i>	90
5.5.4.	<i>Model vlivu Transformačního vedení na iniciativu zaměstnanců .....</i>	91
5.5.5.	<i>Model vlivu Transformačního vedení na obranné mlčení zaměstnanců.....</i>	93
5.5.6.	<i>Model vlivu Transformačního vedení na loajální chování pracovníků .....</i>	94
5.5.7.	<i>Model vlivu Transformačního vedení na stagnaci pracovníků.....</i>	96
5.5.8.	<i>Vliv Týmového klimatu na pro-aktivní chování zaměstnanců .....</i>	98
5.5.9.	<i>Vliv týmové orientace na budoucnost na iniciativu pracovníků.....</i>	101
5.5.10.	<i>Vliv týmové orientace na budoucnost na obranné mlčení pracovníků ....</i>	103
5.5.11.	<i>Vliv týmové orientace na budoucnost na loajalitu pracovníků.....</i>	105
5.5.12.	<i>Vliv týmové orientace na budoucnost na stagnaci pracovníků.....</i>	106
5.5.13.	<i>Vlivu kolegiální podpory inovací na iniciativu pracovníků .....</i>	108
5.5.14.	<i>Vlivu kolegiální podpory inovací na obranné mlčení pracovníků .....</i>	110
5.5.15.	<i>Vlivu kolegiální podpory inovací na loajální chování pracovníků.....</i>	112
5.5.16.	<i>Vlivu kolegiální podpory inovací na stagnaci pracovníků.....</i>	113
5.5.17.	<i>Vliv týmové vize na iniciativu pracovníků.....</i>	115

5.5.18.	<i>Vliv týmové vize na obranné mlčení pracovníků.....</i>	<i>116</i>
5.5.19.	<i>Vliv týmové vize na loajalitu pracovníků .....</i>	<i>118</i>
5.5.20.	<i>Vliv týmové vize na stagnaci pracovníků .....</i>	<i>119</i>
5.5.21.	<i>Vliv pravidelného kontaktu v týmu na iniciativu pracovníků.....</i>	<i>121</i>
5.5.22.	<i>Vliv pravidelného kontaktu v týmu na obranné mlčení pracovníků.....</i>	<i>122</i>
5.5.23.	<i>Vliv pravidelného kontaktu v týmu na loajalitu .....</i>	<i>124</i>
5.5.24.	<i>Vliv transformačního vedení na týmové klima.....</i>	<i>127</i>
5.5.25.	<i>Vliv transformačního vedení na týmové klima.....</i>	<i>127</i>
5.5.26.	<i>Vliv transformačního vedení na týmovou orientaci na budoucnost.....</i>	<i>128</i>
5.5.27.	<i>Vliv transformačního vedení na týmovou vizi .....</i>	<i>132</i>
5.5.28.	<i>Vliv transformačního vedení na pravidelný kontakt v týmu.....</i>	<i>133</i>
5.5.30.	<i>Souhrn kapitoly hodnocení modelu.....</i>	<i>135</i>
5.6.	<i>Mediační analýza .....</i>	<i>139</i>
5.6.1.	<i>Mediační efekt týmového klimatu .....</i>	<i>140</i>
5.6.2.	<i>Souhrn kapitoly mediační efekt.....</i>	<i>148</i>
5.7.	<i>Výsledky kvantitativního výzkumu .....</i>	<i>149</i>
<b>6.</b>	<b>Diskuse .....</b>	<b>152</b>
<b>7.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>158</b>
7.1.	<i>Teoretický přínos práce.....</i>	<i>164</i>
7.2.	<i>Praktický přínos .....</i>	<i>166</i>
<b>8.</b>	<b>Seznam literatury.....</b>	<b>168</b>
<b>9.</b>	<b>Seznam tabulek, obrázků .....</b>	<b>184</b>

<b>10. Seznam zkratk .....</b>	<b>191</b>
<b>11. Seznam příloh.....</b>	<b>192</b>



## 1. ÚVOD

Aby byl podnik v dnešní době konkurenceschopný na globálních trzích, potřebuje zaměstnance, kteří aktivně útočí na problémy, hledají nové příležitosti a neustále zlepšují své pracovní prostředí. Společnosti, které se spokojí se zaměstnanci, kteří dělají jen to, co se jim řekne, ztrácejí svou konkurenční výhodu.

Ve vyspělých ekonomikách dochází k odklonu od fyzické práce. Důsledky tohoto trendu dopadají na vývoj odvětví služeb z kvantitativního i kvalitativního hlediska. Většina ekonomicky aktivního obyvatelstva (60 - 80 procent) z průmyslově vyspělých zemí je zaměstnáno v sektoru služeb. Hlavním charakteristickým znakem této mimořádně široké kategorie je to, že se vztahuje na činnosti, které nejsou ani průmyslovou, ani zemědělskou a které navzdory jejich rozmanitosti nepředstavují žádný hmatatelný produkt.

Mnoho služeb je definováno především z hlediska zapojení interpersonální vztahů. Příkladem je rychle se rozvíjející soukromý sektor služeb, který těží z rostoucí složitosti ekonomik (každý představitelný druh odborných znalostí, bezpečnostních, high-tech, finančních, účetních a poradenských služeb) a ve více tradičním veřejném sektoru (sociální služby, zdravotnictví, školství atd.).

Musí být tedy položena otázka, která se vztahuje jak na rozvinuté, tak rozvojové země: „Jak se lidé učí jednat přiměřeně v nejisté situaci, jak se zapojit do formování budoucnosti?“

Je ironií, že v ekonomické recesi, kdy by nové nápady a pozitivní chování mohli být velice cennou složkou, dochází k postupnému utichání zaměstnanců. Mlčení zaměstnanců má negativní vliv na schopnost organizace odhalit chyby, získávat podnětné informace a v důsledku snižuje konkurenceschopnost podniku. Dalšími důsledky může být stres, cynismus a nespokojenost. Z tohoto důvodu je důležité znát determinanty, které vytváří pracovní klima, ve kterém se zaměstnanec nebude bát mluvit o zásadních otázkách organizace.

Manažeři jsou v organizaci v první linii v boji proti těmto negativním vlivům a jsou zodpovědní za vytváření klimatu na pracovišti. Pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku se manažeři musí stát transformačními leadery, kteří vytvoří pracoviště, kde se nebude pracovník bát mluvit o svých nápadech, pracovních problémech a přebírat iniciativu.

## 2. LITERÁRNÍ VÝCHODISKA

*Ačkoli to může být lákavé, nemůžeme jen požadovat nápady od našich zaměstnanců či pracovníků, kteří sedí ve svých kójičkách propocení z blížícího se termínu. Přesto že některé nápady přichází jako blesk z nebe, většina nápadů vyžaduje větší investice, než pouhé požadavky. Ve většině případů se nápady nevytvoří na povel. Chce to čas, úsilí a organizační kulturu, která umožňuje myšlenkám rozkvést.*

Kevin Lyons-Tarr, President, 4imprint, Inc., 2009

### 2.1. Sektor služeb

Sektor služeb, nebo také terciární sektor je nejmladším a největším sektorem světového hospodářství. Nejvíce služeb poskytuje téměř ve všech zemích stát. Jedná se zde o zdravotní služby, vzdělávání, zákonodárství, obrana a bezpečnost státu. Neziskové organizace také poskytují služby formou nadací, charitativních organizací a občanských zdření. Podnikatelský, neboli soukromý podnikatelský sektor poskytuje služby, za které realizuje zisk (Vašítková, 2008).

Produkty dnes mají vyšší složku služeb, než v předchozích desetiletích. Prakticky každý produkt k sobě dnes má i složku služeb. Zvýšení významu sektoru služeb ve vyspělých ekonomikách lze sledovat například na žebříčku Fortune 500, kde je každý rok více společností poskytující služby oproti klasickým průmyslovým společnostem.

V návaznosti na databázi The World Factbook, spravanou americkou agenturou CIA, je podíl sektoru služeb na celkovém HDP české republiky 58,6%.

Tabulka č. 1 Struktura odvětví v ČR

Česká republika	HDP - v jednotlivých odvětvích (%)
	zemědělství: 1.8%
	průmysl: 39.6%
	služby: 58.6%

Pozn.: Odhad pro rok 2012

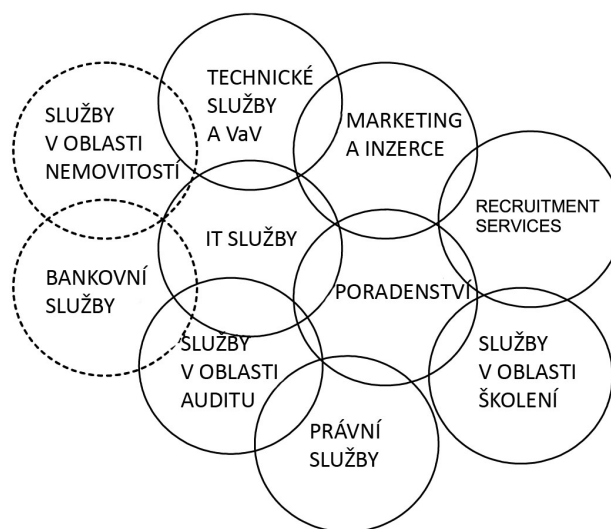
Zdroj: The World Factbook, 2012

Do roku 2008 byly v České republice klasifikovány služby dle OKEČ (Odvětvová klasifikace ekonomických činností). Od roku 2008 vstoupila v platnost mezinárodní klasifikace CZ-NACE (Klasifikace ekonomických činností), která umožňuje lepší mezinárodní srovnání (ČSU, 2012)

### 2.1.1. Sektor služeb založený na znalostech - KIBS

Společnosti v sektoru služeb založených na znalostech (KIBS) jsou odborné firmy, které poskytují své služby jiným firmám a organizacím. Mezi typické služby patří: IT služby, výzkum a vývoj, technické poradenství, právní poradenství, finanční a manažerské poradenství, poradenství v oblasti marketingové komunikace (Toivonen, 2004). Tento rychle rostoucí sektor je stále více považován za hlavní přispěvatel v oblasti procesních inovací (Howells a Tether, 2004).

Obrázek č. 1 Sektor služeb založený na znalostech



*Zdroj: Toivonen (2004)*

## **2.2. Definice velikosti podniku**

Chybějící společná mezinárodní dohoda pro definici velikosti podniku komplikuje analýzu a srovnání jednotlivých národních politik včetně jednotlivých studií v dané oblasti (Jáč a kol., 2008)

V obecné rovině lze ukazatele definující velikost podniku rozdělit na ukazatele kvantitativní a kvalitativní (Hron, 1994).

### **2.2.1. Kvantitativní ukazatele klasifikace malého a středního podnikání**

Dle Hrona (1994), je nejrozšířenějším kvantitativním ukazatelem počet zaměstnanců. Tento systém je v České republice využíván například Českým statistickým úřadem.

Dle OECD (2000) jsou malé a střední podniky nezávislé podniky, které zaměstnávají méně, než určitý počet zaměstnanců. Toto číslo je v jednotlivých zemích odlišné a dále bývá pouze jedním z hraničních ukazatelů pro kategorizaci MSP.

V České republice se pro klasifikaci podniků používá více definic MSP. Například společná definice Evropské Unie pro klasifikaci podniků, která vznikla na doporučení Komise 2007/2004/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků (viz. tabulka č.1: Kritéria pro zařazení podniků do MSP dle 2007/2004/ES).

Podnikem je zde každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.

Tabulka č. 2 zobrazuje kategorizaci MSP. Kategorie MSP je složena z podniků, ve kterých je zaměstnáno nejvýše 250 zaměstnanců a zároveň nepřesahuje roční obrát 50 milionů eur, nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů eur.

Tabulka č. 2 Kritéria pro zařazení podniků do MSP dle 200TCI\_1461/ES

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
Velký	250+	> 50 mil. €	> 43 mil. €
Střední	50-249	≤ 50 mil. €	≤ 43 mil. €
Malý	10-49	≤ 10 mil. €	≤ 10 mil. €
Mikro	1-9	≤ 2 mil. €	≤ 2 mil. €

Zdroj: European Commision: The new SME definition, 2011

Dalším kritériem pro zařazení podniku do kategorie MSP je dle definice Evropské Unie pro klasifikaci podniků kritérium nezávislosti. Toto kritérium definuje nezávislý podnik jako podnik, který nemá žádná majetková ani hlasovací práva v jiných podnicích, nebo vlastní méně než 25% základního kapitálu, či hlasovacích práv v jednom, nebo několika jiných podnicích. Výjimku tvoří veřejné investiční společnosti, univerzity, výzkumná centra, institucionální investoři a samostatné místní orgány pokud v podniku vlastní méně než 50% podíl Dana a kol. (2008). Tímto kritériem je možné zařadit kategorizace Evropské unie *kvantitativně* (počet zaměstnanců, obrat, roční bilanční suma) a *kvalitativně* (vlastnické vztahy mezi podniky)

Ukazatele Evropské Unie pro klasifikaci podniků nejsou pro členské státy Evropské unie závazné a jsou používány především pro národní srovnávací statistiky v rámci Evropské Unie. Řada států (Německo, Belgie) využívá pro vnitrostátní statistiky odlišnou hodnotu kvantitativních ukazatelů.

Tato nejednotná kategorizace je dále roztříštěna mezi jednotlivé kategorizace uvnitř jednotlivých států. Dle zákona č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, klasifikuje Česká zpráva sociálního zabezpečení firmy na malé organizace a organizace (Veber, Srpová 2008)

Tabulka č. 3 Kategorizace dle zákona č. 589/1992

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců
Malé organizace	1-24
Organizace	25+

Zdroj: Veber J., Srpová J.: *Podnikání malé a střední firmy*, 2008

**Rozdílné hranice pro kategorizaci podniků má například USA a OECD.**

Tabulka č. 4 Kategorizace podniků v USA a OECD

USA	Kategorie podniku	Počet zaměstnanců
	Velký	1000+
	Střední	99-1000
	Malý	1-99

OECD	Kategorie podniku	Počet zaměstnanců
	Velký	500+
	Střední	100-499
	Malý	20-99
	Mikro	1-19

Zdroj: Aydoğan N., *Innovation Policies, Business Creation and Economic Development: A Comparative Approach*, 2009

### 2.2.2. Kvalitativní ukazatele klasifikace malého a středního podnikání

SMP lze dle kvalitativního hlediska charakterizovat z věcné či typické vlastnosti podniku (Veber, Srpová, 2008).

Jáč, a kol., (2005) uvádějí jako charakteristické vlastnosti MSP:

- nezávislé vedení podniku spojené s jeho vlastnictvím,
- relativně omezená členitost produkce a technologií,
- kapitál je vlastněn jedním podnikatelem, nebo několika málo vlastníky,
- přitom jde o relativně omezené kapitálové zdroje,
- převažuje zaměření na lokální trhy,
- jedná se o jednoduchý systém řízení,
- firma je malá ve srovnání s největšími konkurenty v oboru.

Dle Končené (1993) se do kvantitativních charakteristik MSP zařazuje:

- personální struktura,
- vlastnické vztahy mezi podniky,
- role vlastníka podniku,
- kapitálové omezení,
- hospodářská síla.

### 2.2.3. Definice malého a středního podnikání dle zákona č. 47/2002 Sb.

Dle Zákona ze dne 11. ledna 2002 o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. TCI\_6969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů se:

**Za malého a středního podnikatele** se pro účely tohoto zákona považuje podnikatel, pokud zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva uvedená v rozvaze nepřesahují 980 000 000 Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1 450 000 000 Kč, účtuje-li v soustavě podvojného účetnictví. Neúčtuje-li v soustavě podvojného účetnictví, vztahují se uvedené částky ke konečným příjmům a k úhrnu majetku, a je nezávislý.

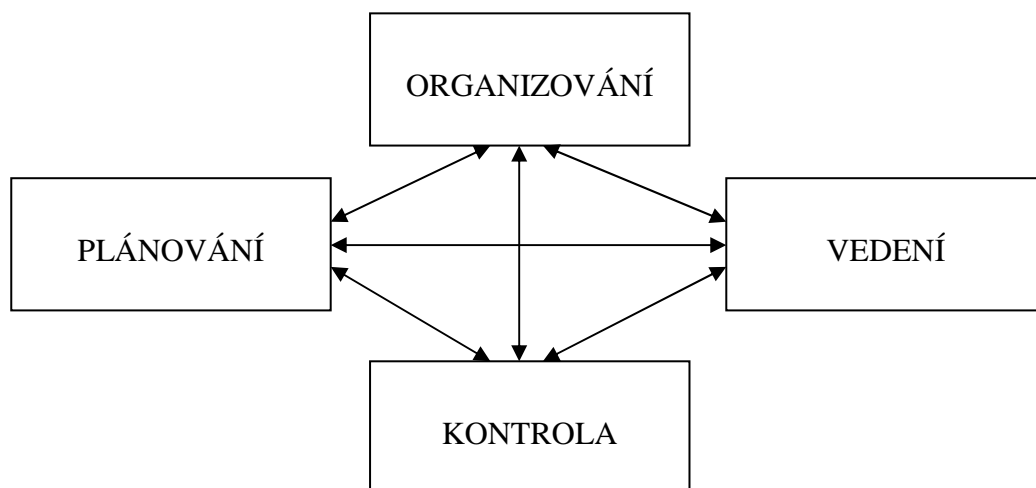
**Malým podnikatelem** je podnikatel, který zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, jeho aktiva uvedená v rozvaze nepřesahují 180 000 000 Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 000 000 Kč, účtuje-li v soustavě podvojného účetnictví. Neúčtuje-li v soustavě podvojného účetnictví, vztahují se uvedené částky ke konečným příjmům a k úhrnu majetku) a je nezávislý.

**Drobným podnikatelem** je podnikatel, který zaměstnává méně, než 10 zaměstnanců a zároveň jeho aktiva uvedená v rozvaze nepřesahují 180 000 000 Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 000 000 Kč, účtuje-li v soustavě podvojného účetnictví. Neúčtuje-li v soustavě podvojného účetnictví, vztahují se uvedené částky ke konečným příjmům a k úhrnu majetku) a je nezávislý.

### 2.3. Teorie vedení lidí

Vedení lidí patří mezi základní manažerské funkce, které jsou vzájemně provázány (Koubek, 2011).

Obrázek č. 2 Manažerské funkce



Zdroj: Vlastní zpracování dle Srpová, Řehoř (2010)

Dle Srpové a Řehoře (2010) je podstata vedení lidí v jejich usměrňování, aby usilovali o co nejkvalitnější plnění vytčených cílů. Do této oblasti dále patří i motivace, stimulace a odměňování pracovníků (Plamínek, 2011).

Jednotlivé teorie vedení lidí vznikali na základě potřeby identifikovat rozdíl, který odlišuje úspěšné od neúspěšných lídrů. Hledání charakteristik, nebo vlastností vůdců probíhalo již 500 let před našim letopočtem – například dílo Umění války od čínského vojevůdce Sun-c (Steigauf, 2011)

První koncepty v 19. a 20. století byly založeny na konceptu vrozené schopnosti, jako prediktorem pro vůdcovství. Nejznámějšími teoriemi v této oblasti je Teorie velkých osobností a Teorie osobnostních rysů. V důsledku kritiky těchto přístupů vznikli v 60. letech další teorie založené na pojetí vlastností a kontextu okolí. Tyto teorie jsou známy především pod názvem Situační a Kontingenční teorie. V následujícím textu jsou popsány nejznámější koncepty, které jsou chronologicky seřazeny od Teorie velkých osobností po Transformační vedení.



### 2.3.1. Teorie velkých osobností (Great Person Theories)

Původně byla teorie známá pod pojmem Teorie velkých mužů (Great-Man Theories), která vznikla v 19. Století, kdy se vůdcovství spojovalo dominantně s muži. Dle této teorie jsou vůdci výjimeční lidé s vrozenými vlastnostmi, které je předurčují vést a odlišují od ostatních (Dědina a Odkáزال, 2007)

Často jsou tito lidé v teorii přirovnávání k Napoleonovi, který řekl: „*Narodil jsem se, abych vedl*“ (Steigauf, 2010).

Jedním z největších kritiků této teorie byl Herbert Spencer (1896), který věřil, že rozhodnutí tzv. velkých mužů bylo často primitivní, dětinské a nevědecké povahy. Jejich úspěchy připisoval pouze sociálnímu prostředí, ve kterém vznikly (Segal, 2000).

### 2.3.2. Teorie osobnostních rysů (Trait Theories)

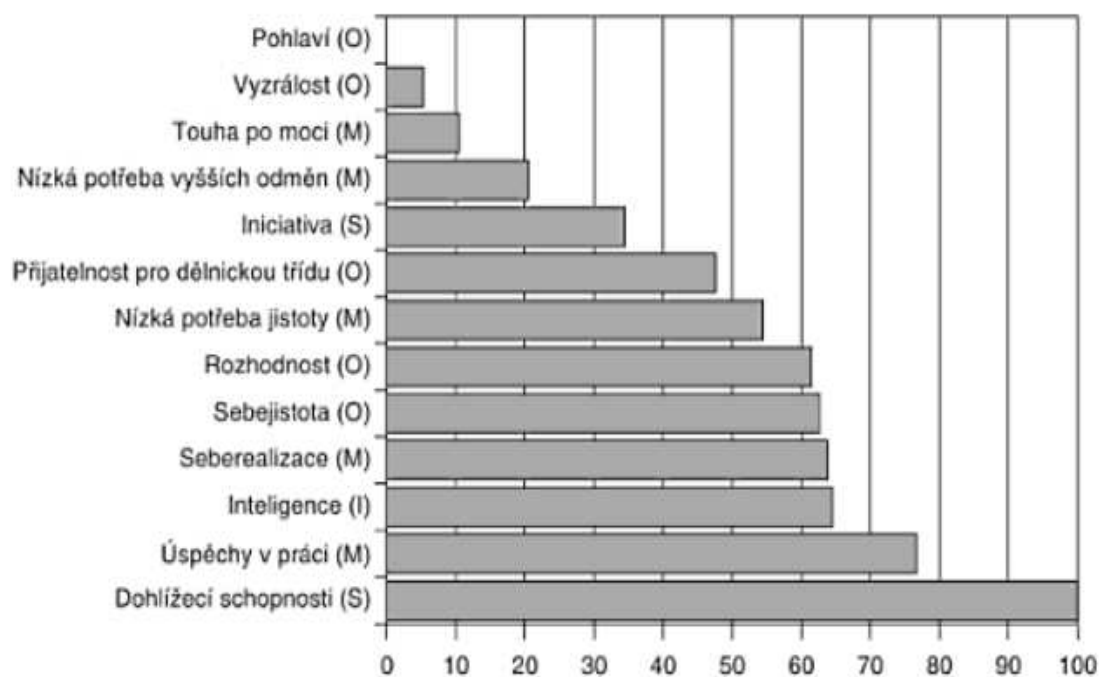
Tato teorie je postavena na předpokladu, že existuje konečný soubor rysů, kterými lze od sebe odlišit úspěšné a neúspěšné vůdce (Vochozka a Mulač, 2012). Za tyto klíčové rysy byly považovány:

- Drive – tzv. tah na branku, cílevědomost a energie
- Motivace – touha vést, která není touhou po moci jako takové
- Schopnost vnímat okolí
- Sebejistota spojená s emocionální stabilitou
- Čestnost a integrita v slovech a činech
- Obchodní znalosti

Největší kritika tohoto přístupu spočívá v tom, že osobnostní rysy jsou slabými prediktory výsledného chování (Gunz a Peiperl, 2008).

Nejznámějšími pracemi v oblasti této teorie byl tzv. „Ghiselliho sebezničující inventář“, který se skládal z 64 spárovaných adjektiv, z nichž manažer vybíral pro něj nejcharakterističtější. Následujících 13 vlastností seřadil Ghiselli dle důležitosti ve vztahu k manažerskému talentu viz následující obrázek.

Obrázek č. 3 Vztah vlastností a manažerského talentu (sestaveno dle Ghisseliho výzkumu)



Zdroj: Management a organizační chování (Cajthaml, 2010)

Dle Stogdilla (1974) jsou podstatné rysy vůdce:

- schopnost přizpůsobit se situaci,
- schopnost vnímat sociální okolí,
- ambice a orientace na dosažení výsledků,
- asertivita,
- schopnost kooperace,
- rozhodnost,
- dominance,
- energie,
- vytrvalost,
- sebedůvěra,
- odolnost vůči stresu,
- schopnost převzít zodpovědnost.

Pozn.: Tato teorie bývá překládána též jako Teorie vlastností (Steigauf, 2011).

### 2.3.3. Kontingenčně-situační teorie (Contingency-Situational Theories )

Kontingenční teorie vedení je založena na přizpůsobení stylu vedení vzhledem k okolnostem (kontextu). Nedá se obecně říci, jaký styl je nejlepší – vždy záleží na situaci.

#### *Fiedlerův kontingenční model*

Fiedlerův model předpokládá, že neexistuje nejlepší cesta vedení lidí, proto zavedl tři proměnné, které pomohou vůdcům určit, v jaké situaci se nacházejí a zda je jejich styl vedení sladěn s danou situací (Steigauf, 2011).

Obrázek č. 4 Fiedlerův model

<b>Vztahy vůdce-člen</b>	<b>Dobré</b>	<b>Slabé</b>
	Následovnici – mají rádi vůdce – důvěřují vůdci – dobře vycházejí s vůdcem	Atmosféra – nepřátelská – napětí mezi vůdcem/následovníky  Následovnici – nemají důvěru ve vůdce – nejsou loajální k vůdci – vůdce je nepřitahuje
<b>Struktura úkolu</b>	<b>Vysoká</b>	<b>Nízká</b>
	Splnění úkolu – požadavky jsou jasné – málo cest k dosažení úkolu – ukončení úkolu je jasné – řešení je limitováno	Splnění úkolu – požadavky jsou vágní a nejasné – je mnoho cest k dosažení úkolu – ukončení úkolu je neurčité – je mnoho správných řešení
<b>Pozice síly</b>	<b>Silná</b>	<b>Slabá</b>
	Vůdce má pravomoc – přijímat podřízené – propouštět podřízené – povýšit – zvýšit plat	Vůdce nemá pravomoc – přijímat podřízené – propouštět podřízené – povýšit – zvýšit plat

Zdroj: Vůdcovství (Steigauf, 2011)

### 2.3.4. Behaviorální teorie ( Behavioral Theories )

Behaviorální teorie je založena na konceptu, že osobnostní rysy nejsou to, co predikuje dobrého vůdce, ale to co skutečně dělají. Největším rozdílem oproti teorii velkých mužů a osobnostních rysů je skutečnost, že teorie nepředpokládá, že dobrým lídrem se musíme narodit, ale dá se mu naučit (Lussier, 2010)

Behaviorální přístup zahrnuje mnoho teorií. Nejznámější je McGregorova teorie X a Y, které popisují dva odlišné názory na motivaci zaměstnanců a následné přístupy k jejich řízení.

### **Teorie X:**

Teorie X představuje v podstatě metodu cukru a biče, na které jsou postaveny tradiční organizace. Předpoklady pro tuto teorii jsou dle Cejthamra (2010) následující.

- Průměrný zaměstnanec má vrozený odpor k práci.
- Většina zaměstnanců musí být k práci nucena.
- Průměrný zaměstnanec se vyhýbá zodpovědnosti.
- Průměrnému zaměstnanci chybí ctížádost.
- Motivace funguje pouze na fyziologické úrovni a úrovni jistoty.

Tento styl vedení funguje lépe u práce, jejíž povaha nabízí malé možnosti uspokojit vyšší potřeby. Přístup teorie X je také doporučován ve stavu nouze, kdy nedostatek času může způsobit vhodnost aplikace této metody i na jinak nevhodné pracovní pozice (Cejthamr, 2010).

### **Teorie Y:**

Teorie Y je protikladem teorie X. Základní předpoklady jsou:

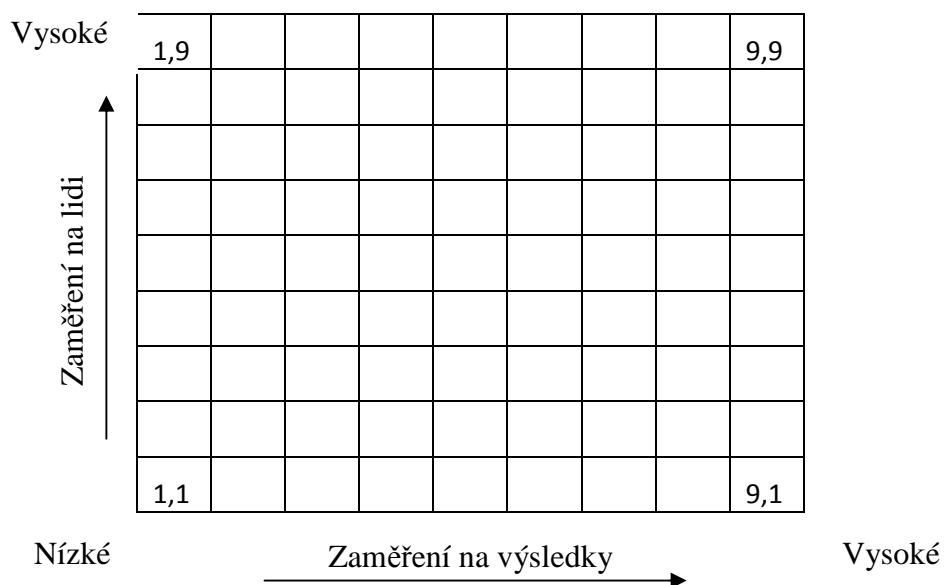
- Pro většinu zaměstnanců je práce něco přirozeného.
- Ve správných podmínkách se průměrný pracovník může naučit vyhledávat a přijímat odpovědnost.
- Závaznost k cílům je funkcí odměny spojené s dosažením cíle.
- Motivace cílí mimo fyziologické úrovně i na vyšší hodnoty.

Tento přístup není pro management organizace snadnou volbou, protože v praxi bývá často obtížné ho úspěšně aplikovat (Cejthamr, 2010).

### 2.3.5. Teorie manažerské mřížky ( Managerial Grid )

Tato teorie vznikla v roce 1964. Základem této teorie je dvojdímní mřížka, která vyjadřuje na jedné ose orientace manažerů na výsledky a na druhé ose orientace na zaměstnance (Blank a Motounové, 1964). Optimální styl vedení je dle této teorie založen na McGregorově teorii Y.

Obrázek č. 5 Manažerská mřížka



Zdroj: Vlastní zpracování dle: Management (Griffin, 2010)

Model manažerské mřížky definuje 5 základních stylů vedení, které v literatuře bývají velice často odlišně pojmenovány.

- **Ochuzený management** – minimální zájem o výrobu a zaměstnance. Management se nezapojuje do činností a drží se stranou. Jediná aktivita je iniciována úrovní činností, které jsou nutné pro plnění úkolu na hranici udržení pracovní pozice. Tuto úroveň můžeme vyjádřit hodnotově [1;1]
- **Týmový management** – opakem ochuzeného managementu je týmový management, který je charakteristický zájmem jak o práci, tak o zaměstnance. Manažer pracovníky motivuje k vyšším výkonům a konstruktivně využívá jejich názory. Respekt zaměstnanců získává pomocí vynikajících schopností manipulace. Tuto úroveň můžeme vyjádřit hodnotově [9;9]

- **Vesnický klub** - starostlivá pozornost věnovaná potřebám lidí s cílem dosáhnout dobrých vztahů, vede k přátelské podnikové atmosféře a pracovnímu tempu. Výkon a produkce jsou nízké, náklady vysoké. Tuto úroveň můžeme vyjádřit hodnotově [1;9]
- **Autoritativní management** – soustředění je zaměřeno především na výrobu a plnění cílů. Plnění plánů je nadřazeno zájmu o zaměstnance a jejich seberealizaci. Největším problémem tohoto stylu řízení bývá vysoká fluktuace (Bass, 2008). Tuto úroveň můžeme vyjádřit hodnotově [9;1]

### 2.3.6. Participativní teorie ( Participative Theories )

Teorie participativního vedení je založena na názoru, že ideální styl vedení je ten, kdy se při rozhodování berou v potaz úvahy ostatních. Manažeři praktikující participativní teorii vedení podporují účast členů skupiny na rozhodování. Nicméně si vždy vyhrazuje právo tyto názory odmítnout. (Ray, 2012)

S participativním stylem řízení souvisí i participativní rozhodovací porady, kde na základě rozhodnutí skupiny vzniká participativní rozhodování (Plamínek, 2012)

Obrázek č. 6 Rozhodovací porady



Zdroj: Vedení porad: Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie (Plamínek, 2012)

### 2.3.7. Manažer vs. Leader

Před vymezením pojmu transakční a transformační vedení je nutné vymezit rozdíl mezi manažerem a leaderem, protože bývají tyto pojmy často zaměňovány (Hekelová, 2012). V následující tabulce jsou definovány základní charakteristiky pro manažera a leadera: (Barták, 2004)

Tabulka č. 5 Rozdíl manažer vs. Leader

<b>Manažer</b>	<b>Leader</b>
Ctí vymezené hranice	Rád se dívá za současné hranice
Má spíše formální autoritu	Má spíše neformální autoritu
Podřízené kontroluje	Podřízeným pomáhá vyvarovat se chyb
Práce ho spíše stresuje	Práce ho spíše motivuje
Je spíše „dělník všedního dne“	Je spíše nositelem vize
Vidí spíše kratší časový horizont	Uvažuje spíše v dlouhodobějším časovém rámci
Změna je nežádoucí	Změna je vítána
Dělá „věci správně“	Dělá „správné věci“

Zdroj: Lidé a změny (Barták, 2004)

**Manažeři** mají pozici autority, která jim byla svěřena vedením společnosti a jejich podřízení pro ně pracují do značné míry tak, jak se jim řekne. Tento manažerský styl nazýváme Transakčním a manažer takto lidi přímo řídí a říká jim, co mají dělat za slíbenou odměnu. Z tohoto důvodu mluvíme o **podřízených**.

**Leaderi** nemají podřízené, ale následovníky (lze použít také pracovníky, ale ne podřízené). Říkají sice lidem, co má být uděláno, ale nechává vyplynout jejich potenciál v možnosti tvoření alternativy k cestě, jak to má být uděláno. O tomto stylu vedení mluvíme jako o Transformačním – transformuje jejich myšlení a srdce tak, aby vizi a cíle společnosti brali jako vize a cíle své osoby. Jsou vzorem pro ostatní a chtějí lidi rozvíjet. Z tohoto důvodu mluvíme o **následovnicích** (Keegan a Hartog, 2004; Nielsen a Cleal, 2011)

V praxi nejde manažera a leadera striktně oddělovat a velice často se stává, že vedoucí pracovník je pro část zaměstnanců manažerem a pro část leaderem. Z tohoto důvodu je možné, aby měl vedoucí pracovník jak podřízené, tak následovníky.

### **2.3.8. Transakční teorie ( Transactional Theories )**

Transakční styl vedení používá motivaci a řízení podřízených na základě apelu na jejich vlastní zájmy. Vliv transakčních manažerů vychází z jejich formální autority. Hlavním cílem podřízeného je uposlechnout pokynů vedoucího. Manažer věří v motivaci prostřednictvím odměn a trestů. Pokud podřízený dělá to, co je žádoucí, bude následovat odměna. V opačném případě následuje trest. Není zde prostor pro kreativitu a iniciativou (Bertocci, 2009). Nejlépe tuto teorii vysvětlují rozdíly mezi transakčním a transformačním vedením (viz tabulka č.6 - Rozdíl mezi transakčním a transformačním vedením)

### **2.3.9. Transformační teorie ( Transformational theories )**

Transformační vedení je styl vedení, který je založen na uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Bass a kol. (1996) definoval transformační vedení jako schopnost manažera motivovat zaměstnance k překonání vlastní individuální touhy pro dobro organizace. Transformační manažer je ten, kdo inspiruje ostatní pomocí vize společnosti, definuje a sdílí dlouhodobé cíle a podporuje sociální a interpersonální dovednosti. Transformační manažer hledá potenciální motivy u zaměstnanců, snaží se uspokojit jejich potřeby a zabývá se celou jeho osobou. (Van Eeden a kol., 2008)

Transformační vedení je v současné době pravděpodobně nejzkoumanější koncepcí vedení lidí (Schaubroeck a kol., 2007; Garcia-Morales a kol., 2008; Peus a kol., 2010; Liu a kol., 2010; Vincent-Höper a kol., 2012; Braun a kol., 2013; Gillet a kol., 2013; Biswas a Varma, 2012). Vzhledem ke komplexnosti a vzájemné provázanosti jednotlivých procesů v organizaci je výzkumů analyzující dopad transformačního vedení stále málo (Braun, 2013).

První koncept transformačního vedení popsal James Burns (1978), na základě deskriptivního výzkumu u politických vůdců.



Koncept transformačního vedení je založen na čtyřech aspektech (Bass a Riggio, 2006):

- **Individuální pozornost** – vyjadřuje, do jaké míry se vedoucí věnuje potřebám každého svého podřízeného. Do jaké míry působí jako poradce nebo trenér a naslouchá obavám a potřebám. Vedoucí musí být empatický a vyjadřovat podporu. Udržuje otevřenou komunikaci. To zahrnuje rovněž potřebu respektu a oceňuje individuální příspěvek každého podřízeného. Zaměstnanci tak mají vůli a touhu po vlastním rozvoji a mají vnitřní motivaci pro plnění jejich úkolů.
- **Intelektuální stimulace** – vyjadřuje, do jaké míry vedoucí vyzývá k řešení nápadů. Vůdci tímto aspektem podporují a stimulují kreativitu ve svých podřízených. Pěstují a rozvíjejí lidi, kteří si myslí samostatně. Pro takové vůdce jsou neočekávané situace považovány za příležitosti k učení. Kladou podřízeným otázky, jak zlepšit způsoby, jak se jednotlivé věci dělají a jak se zlepšit v plnění svých úkolů.
- **Inspirativní motivace** – vyjadřuje, do jaké míry vedoucí formuluje vizi, která je motivační a inspirativní pro podřízené. Vůdci s inspirativní motivací vystavují podřízené vysokým standardům. V oblasti budoucích cílů komunikují optimisticky a pro jednotlivé úkoly stanovují jejich význam. Stoupenci musí mít silný smysl pro účel, mají-li být motivováni k jednání. Účel a smysl jednotlivých činností poskytuje energii, která pohání celou skupinu vpřed. Tento způsob jednání je nutné podporovat komunikačních dovedností, které tvoří vize pochopitelné, přesné, silné a poutavé. Zaměstnanci jsou ochotni investovat více úsilí při plnění jejich úkolů, které jsou podporovány a vytváří optimistickou budoucnost, která „věří“ v jejich schopnosti.
- **Idealizovaný vliv** – vyjadřuje míru poskytnutí vzoru pro vysoké etické chování, vzbuzuje pýchu, získá respekt a důvěru.

První koncept transformačního vedení popsal James Burns (1978), na základě deskriptivního výzkumu u politických vůdců. V návaznosti na tento koncept byl sestaven 36 položkový formulář, obsahující 9 proměnných pro každou ze 4 položek “MLQ Form 5X” (Bass, 1985). Na základě tohoto konceptu byl sestaven nový nástroj zaměřený na oblast služeb, testovaný na 695 manažerech s názvem “GTL – Global Transformational

Leadership Scale” (Carless, Wearing, Mann, 2000) sestavený ze 7 položek. U GTL byla prokázána vysoká vnitřní konzistence – Cronbach alfa >0.8 (Munir a kol., 2010)

Tabulka č. 6 Rozdíl mezi transakčním a transformačním vedením

<b>TRANSAKČNÍ VEDENÍ</b>	<b>TRANSFORMAČNÍ VEDENÍ</b>
Staví na zaměstnancově potřebě se uživit	Staví na potřebě smyslu
Zaměřuje se na moc, postavení a politiku	Zaměřuje se na účel, hodnoty, morálku a etiku
Utápí se v každodenních záležitostech	Přesahuje denní záležitosti
Je krátkodobě orientovaný a zaměřuje se na tvrdá data	Je orientovaný na dlouhodobé cíle a posuzuje lidské hodnoty a principy
Zaměření na taktické otázky	Více zaměřený na mise a strategie společnosti
Spoléhá na lidské vazby jako na dostačující faktor pro interakci	Rozvíjí lidský potenciál
Svou roli naplňuje tím, že usilovně usiluje o vyšší výkony v rámci současných systémů	Přetváří současné systémy tak, aby byly smysluplné a podnětné
Podporuje struktury a systémy, které posilují pořádek na nižší úrovni	Vytváří vnitřní struktury a systémy, aby posílily základní hodnoty a cíle

Zdroj: Principle-centered leadership. (Covey, 1992)

## **2.4. Transformační vedení a jeho vliv na vnitropodnikové aspekty**

V následující části je agregovaný přehled výzkumů v oblasti transformačního vedení na základě kterého byl sestaven model disertační práce viz obrázek č. 19 a kontext modelu viz obrázek č.18.

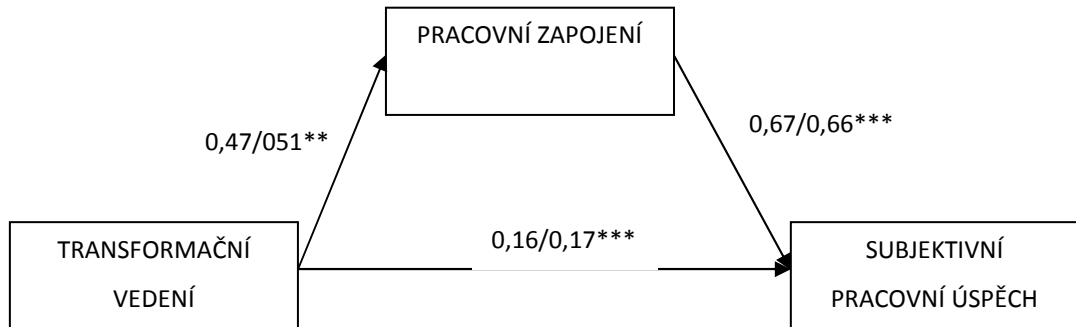
Přehled pochází především z impaktovaných zahraničních časopisů od roku 2006 – 2012.

### **2.4.1. Vliv transformačního vedení na pracovní zapojení a subjektivní pracovní úspěch**

Vincent-Höper a kol. (2012) analyzoval vliv transformačního vedení na pracovní zapojení dle konceptu Schaufeli a kol. (2006) a subjektivní profesní úspěch Grebner a kol. (2010). Výsledky ukazují významné pozitivní vztahy mezi transformačním vedením, pracovním zapojením a subjektivním profesním úspěchem jak pro muže, tak pro ženy. Pracovní zapojení částečně zprostředkovává vztah mezi transformační vedení a subjektivní

profesním úspěchem. Významně vyšší zprostředkovanost tohoto vztahu byla nalezena u ženy, ačkoli je mediace přítomna u obou skupin.

Obrázek č. 7 Vliv transformačního vedení na pracovní zapojení a subjektivní pracovní úspěch



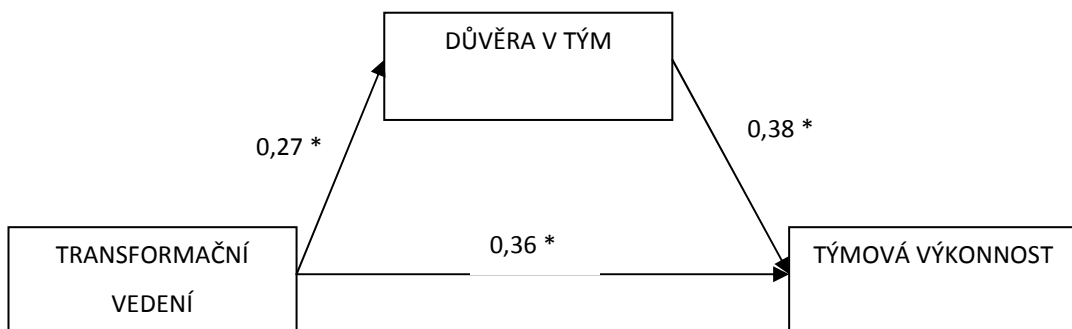
koeficienty= muži/ženy; \*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$

Zdroj: Transformational leadership, work engagement, and occupational Access. (Vincent-Höper a kol., 2012)

#### 2.4.2. Vliv transformačního vedení na pracovní spokojenost a týmovou výkonnost

Braun a kol. (2013) analyzoval vliv transformačního vedení na pracovní spokojenost dle konceptu (Neuberger a Allerbeck, 1978) a týmovou výkonnost (Solari & Magri, 2000). . Bylo prokázáno, že transformační vedení zvyšuje uspokojení z práce a týmové výkonnosti v individuálních i týmové úrovni. Dále bylo prokázáno, že transformační vedení má pozitivní vliv na důvěru mezi členy týmu a týmového vedoucího.

Obrázek č. 8 Vliv transformačního vedení na pracovní spokojenost a týmovou výkonnost



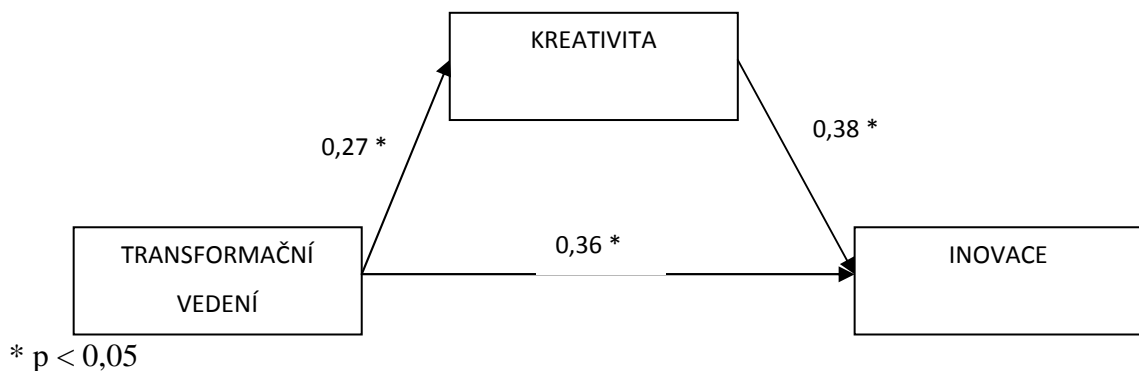
\*  $p < 0,05$

Zdroj: Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust (Braun a kol., 2013)

### 2.4.3. Vliv transformačního vedení na kreativitu a organizační inovace

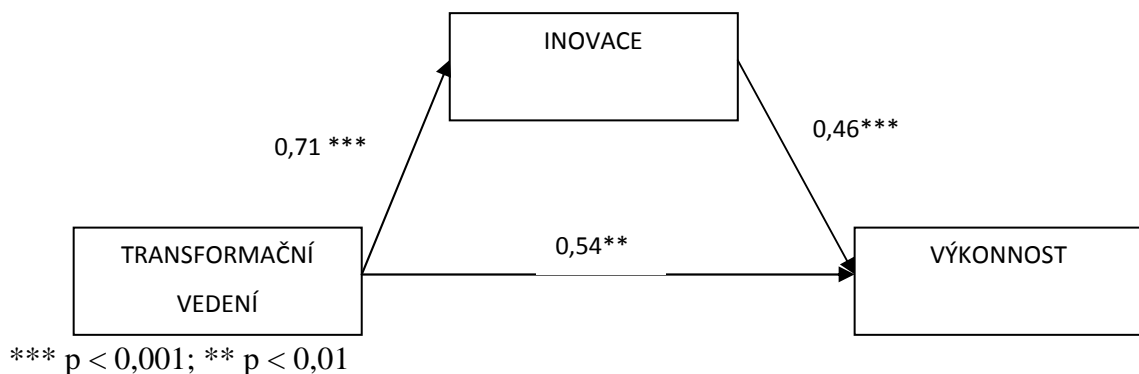
Illsev a Gumusluoglu (2009) analyzovali vliv transformačního vedení na kreativitu zaměstnanců Zhou and George's (2001) a organizační inovace Czarnitzki and Kraft (2004). Na základě tohoto výzkumu byl prokázán vliv transformačního vedení na kreativitu zaměstnanců v Tureckých společnostech vyvíjející software. Dále bylo prokázáno, že tato kreativita zaměstnanců má mediační efekt ve vztahu transformační vedení vs. organizační inovace. Tento výzkum poskytuje důkazy o tom, že je možné podporovat kreativitu zaměstnanců pomocí aplikace transformačního stylu vedení a tím zvýšit konkurenceschopnost podniku pomocí výsledných organizačních inovací.

Obrázek č. 9 Vliv transformačního vedení na kreativitu a organizační inovace



Další výzkum prokázal vliv transformačního vedení na inovace a produktivitu v podniku (Garcia-Morales a kol., 2008)

Obrázek č. 10 Vliv transformačního vedení na inovace a výkonnost



Zdroj: Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance (Garcia-Morales a kol., 2008)

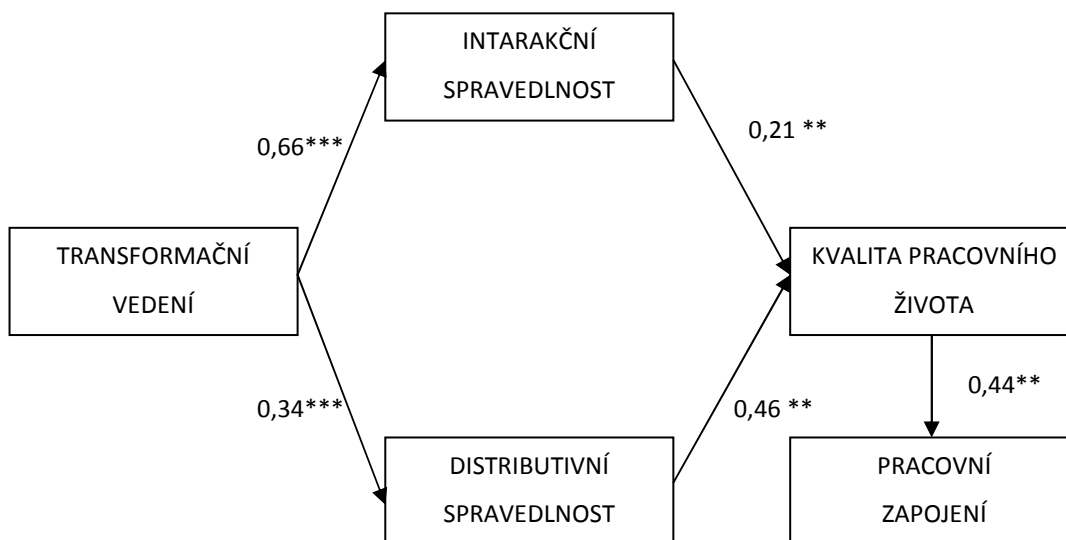
#### 2.4.4. Vliv transformačního vedení na kvalitu pracovního života

Na základě výzkumu Gilleta a kol., 2013 bylo potvrzeno, že transformační vedení má pozitivní vliv na interakční spravedlnost (etika) a distributivní spravedlnost (rozdělení požitků a břemen).

Tyto dva druhy spravedlnosti mají dále vliv na kvalitu pracovního života a mají ve vztahu transformační vedení – kvalita života mediační vliv, takže je možné říci, že kvalitu pracovního života lze predikovat na základě úrovně transformačního stylu vedení. Tento výzkum byl prováděn na vzorku 343 zdravotních sester pomocí dotazníkového výzkumu.

Dále je v modelu vidět pozitivní vliv kvality pracovního života na pracovní zapojení. Na základě strukturálního modelování a analýzy mediačních efektů byl nalezen vliv transformačního vedení na pracovní zapojení prostřednictvím mediátorů (interakční a distributivní spravedlnost a dále kvalitu pracovního života).

Obrázek č. 11 Model vlivu transformačního vedení na kvalitu pracovního života



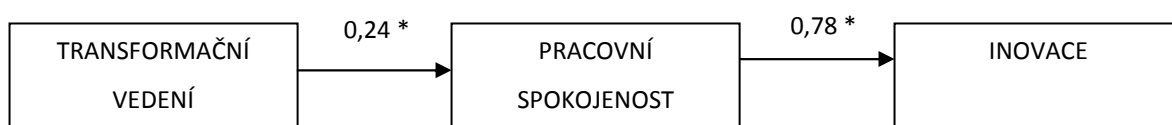
\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$

Zdroj: The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey (Gillet a kol., 2013)

#### 2.4.5. Vliv transformačního vedení na pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků

Na základě výzkumu analyzující vliv transformačního vedení na pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků (Biwas a Varma, 2012) bylo zjištěno, že pracovní spokojenost má mediační vliv ve vztahu mezi transformačním vedením a inovacemi.

Tabulka č. 7 Vliv transformačního vedení na pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků



\*  $p < 0,05$

Zdroj: Antecedents of employee performance (Biswas a Varma, 2012)

## 2.5. Podniková kultura a podnikové klima

*Změny v organizaci vyvolávají nerovnováhu mezi podnikovou kulturou a podnikovým klimatem. Úkolem leaderů je vyrovnat tyto poměry.*

*The Kennedy Group (2007)*

Podniková kultura a podnikové klima tvoří dva významné faktory, které mají vliv na chování zaměstnanců (Kleynhans, 2009). Pojmy podnikové klima a podniková kultura bývají často použity jako synonyma (Patterson a kol., 2005), avšak je nutné pro účel této práce vymežit tyto dva pojmy.

Podniková kultura i podnikové klima mají společnou multidimenzionalitu (Pettigrew, 1990), ale existují zde zásadní rozdíly (Glendon a Stanton 2000; West a Spendlove 2006).

Důležitým rozdílem je, že klima se zaměřuje na vnímání chování zaměstnanců vzhledem k politikám, postupům a cílům, které jsou vyžadovány na pracovišti (Sleutel 2000; Parker a kol. 2003). V důsledku tohoto by mohlo být podnikové klima vnímáno jako podsekcí podnikové kultury a chápáno jako “vnímání kvality organizačního prostředí”(Glendon a Stanton 2000), někdy je též podnikové klima nazýváno “zdravím organizace” (Griffin a kol, 2000)

Pro účely této práce budeme tedy na základě teorie (Glendon a Stanton 2000; Meudell a Gadd 1994; Parker a kol., 2003; Sleutel 2000) rozlišovat podnikovou kulturu jako globálnější koncept, který má tendenci být sdílen všemi, nebo alespoň většinou členů daného podniku. Podniková kultura má hluboce zakořeněné hodnoty. Podnikové klima je možné chápat jako subjektivní vnímání podnikové kultury, neboli atmosféru a náladu, která je v podniku.

### 2.5.1. Podniková kultura

Původně byl pojem kultura spojován s obděláváním zemědělské půdy (agri cultura). Vznikl z latinského „colo“, resp. „colere“. S kulturou v zcela novém pojetí přišel slavný římský filozof Marcus Tullius Cicero (106-43 př. n. l.), když v Tuskulských hovorech (45 př. n.l.) nazval filozofii kulturou ducha. Tím položil základ pojetí kultury jako charakteristiky lidské vzdělanosti (Nový a Lukášová, 2004).

V anglickém jazyce se pro podnikovou kulturu používá pojem „organizational culture“, nebo „corporate culture“ (Schein, 2009, Ashkanasy, 2010, Kotter a spol, 2011).

V České literatuře autoři používají pojmy **Podniková kultura** (Zuzák a Konigová, 2009, Srpová a Řehoř, 2010), **Organizační kultura** (Nový a Lukášková, 2004, Škrdla a Škrlová, 2008) a **Firemní kultura** (Vysekalová, Mikeš, 2009, Urban, 2008)

Tylor (1871) vymezil pojem kultura následovně: „kultura, neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti“

Podniková kultura je v literatuře dále definovaná jako relativně stabilní skupina přesvědčení, postojů a hodnot, které jsou běžné používány mezi členy jednotlivých organizací (Williams a kol., 1993), společné přesvědčení, vzorce chování (Denison, 1997) a očekávání (Cooke & Szumal, 1993, 2000), nebo konkrétní soubor hodnot, víry a chování, které charakterizují cestu jednotlivce i skupiny. Základní názory, předpoklady, které existují v organizaci (Denison, 1990). Podniková kultura je zároveň interagujícím faktorem k dosažení společného cíle (Eldridge a Crombie, 1974).

Kotler (2009) definuje podnikovou kulturu jako podnikové DNA, které jako u člověka předurčuje velikost a vlastnosti podniku.

V rámci teorie organizace existují dva základní způsoby, jak bývá organizační kultura vymezována. Jde o interpretativní a objektivistický přístup. Interpretativní přístup vymezuje organizační kultura jako „něco, čím organizace je“. Objektivistický přístup vymezuje organizační kulturu jako něco „co organizace má“ (Nový a Lukášová, 2004).

Dle Cejthamra (2010), je podniková kultura souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku.



### *Úrovně kultury dle Cejthamra (2010):*

#### 1. Úroveň – artefakty

Jde o nejviditelnější úroveň kultury. Zahrnuje pracovní prostor a jeho uspořádání, technologické zázemí, psaný a mluvený jazyk a typické chování členů skupiny.

#### 2. Úroveň – hodnoty

Jde o individuální hodnoty, které determinují způsob, jak řešit nové úkoly, problémy a výzvy. Jestliže přijaté řešení funguje, daná hodnota se může změnit ve víru a přesvědčení. Hodnoty a přesvědčení se stávají součástí koncepčního řešení podniku, podle kterého se členové skupiny chovají a jednají.

#### 3. Úroveň – základní předpoklady

Pokud řešení funguje opakovaně, je považováno pro podnik za zaručené. Základním předpokladem jsou naučené podvědomé reakce. Jsou to implicitně vyjádřené předpoklady, které řídí chování a určují jak skupiny myslí, vnímá a přijímá věci.

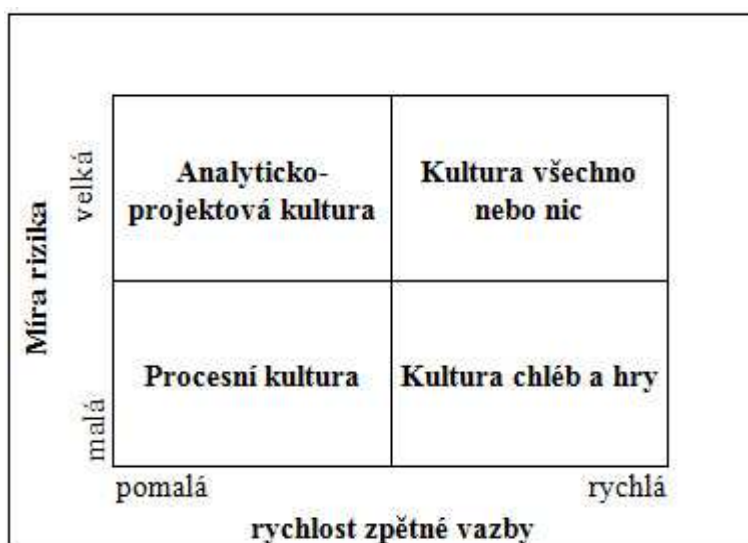
Dle Vysekalové a Mikeše (2009) jsou nejčastěji uváděny za čtyři základní prvky podnikové kultury:

- 1) Symboly – např. zkratky, slang, symboly postavení, způsob oblékání. Tyto symboly jsou členům podniku známé.
- 2) Hrdinové – mohou být skuteční, nebo imaginární. Jde o lidi, kteří slouží jako model k ideálnímu (cílovému) chování a jsou nositelem tradice jako vzor ideálního zaměstnance a manažera.
- 3) Rituály – společensky nezbytné činnosti a projevy. Jde o formální a neformální aktivity (oslavy a schůze), psaní zpráv a plánování.
- 4) Hodnoty – jde o nejhlubší úroveň kultury. Determinuje obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné (hodnotné či nehodnotné). Hodnoty mají vliv na pracovní morálku, sounáležitost pracovníků s firmou a na celkovou orientaci firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky.

### 2.5.2. Typy podnikové kultury

Typologie dle Deala, Kennedyho (1982) je postavena na předpokladu, že vnější vlivy určují charakter vnitřního prostředí. Jedním z vlivů je rychlost zpětné vazby na trhu, který na rozhodnutí může reagovat velmi rychle nebo s poměrně velkým zpožděním. Druhou proměnnou je v modelu konkurence. Velká míra konkurence nastává, když žádná z firem nemůže získat větší tržní podíl, protože se o něj dělí více firem Hroník (2007)

Obrázek č. 8: Rozdělení podnikové kultury podle míry rizika a rychlosti zpětné vazby



Zdroj: Lukášová a Nový: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, 2004

#### 1. **Kultura všechno nebo nic**

V této podnikové kultuře je pozitivně hodnocen temperament a mladistvé jednání. Komunikace je nekonvenční a je využíváno cizích slov. Úspěch determinuje vše v podniku - autoritu, moc, příjmy, popularitu. Jsou zde kladeny stejné podmínky a požadavky pro muže a ženy. Je zde vysoká fluktuace. Přenášení osobních starostí a emocí do podniku je nepřípustné.

#### 2. **Kultura chléb a hry**

V této kultuře je vysoce ceněno přátelství a sympatické chování. Je zde vyzdvihována snaha využít nabízené možnosti, důležitost spolupráce, týmu, úspěchu. Nejdůležitější jsou oslavy, vyznamenávání a ceny. Jde o velice neformální

prostředí s možností projevovat emoce i navenek. Vertikální hierarchie není příliš důležitá.

**3. Analyticko-projektová kultura**

Snaha vyhnout se chybným rozhodnutím je na prvním místě. Maximální koncentrace, vědeckotechnická racionalizace, hlavním rituálem je zasedání. Kariérní růst určují starší spolupracovníci. Velice formální komunikace.

**4. Procesní kultura**

Podnikové cíle v této kultuře hrají podřadnou roli - hlavní je proces. Chyby se nedělají, vše je registrováno a je zde kladen důraz na důležitost mocenské hierarchie. Emoce se neprojevují a hrdinou je zaměstnanec, který ve firmě pracuje dlouhodobě.

## 2.6. Týmové klima

### 2.6.1. Týmové klima vs. týmová kultura

Stejně jako u podnikové kultury a podnikového klimatu nejsou pojmy týmové klima a týmová kultura často rozlišovány. I když oba aspekty – týmové klima a týmová kultura jsou velice důležité, jsou zde určité diference (Parker, 2010).

- **Týmové klima** měří a popisuje, jak spokojení jsou členové týmu s určitými aspekty jejich týmu (například měřením jejich pracovní spokojeností).
- Na druhou stranu **týmová kultura** popisuje „jak se věci dělají“. Týmové normy a základní pravidla jsou výrazem týmové kultury.

Například pokud členové týmu soustavně chodí pozdě na týmové porady, je to norma a částečně popisuje týmovou kulturu. Týmové klima obsahuje důvěru, strach, komunikaci, konflikty a ostatní faktory, které jsou pocitově vyjádřitelné. Klima by v tomto případě mohlo být měřeno mírou spokojenosti z týmových schůzek a z časového řízení těchto schůzek (Parker, 2010).

### 2.6.2. Inventář týmového klimatu – TCI-29

Inventář týmového klimatu TCI-29 vychází z původního TCI-38 na základě validace v České republice (Hron, Pilař, Pokorná, Štádlarová 2012).

#### *Team climate inventory (TCI-38)*

Anderson a West (1994) popisují TCI-38 jako nástroj pro měření důležitých aspektů inovačně zaměřeného týmového pracovního prostředí. V návaznosti na další výzkumy je TCI-38 popisováno také jako Team climate for innovation - Týmové klima (Tseng 2009). TCI-38 (Anderson a West 1994) byl sestaven na základě extrapolace a konfirmativní analýzy z původní verze TCI-116 (West 1990) výzkumem na rozdílných subjektech. Původní verze byla redukována ze 116 proměnných na 38 proměnných, ze kterých byla sestavena čtyř-faktorová verze (38 otázek) s intervalem vnitřní konzistence alfa 0,84 – 0,94 (Anderson a West 1998):

*Týmová vize* – jak jasné jsou definovány, sdíleny, dosažitelné a hodnocené týmové cíle a vize. Týmová vize se týká názorů členů týmu na „jasnost, sdílení a dosažitelnost“ týmových cílů (Proudfoot a kol., 2007).

*Podpora inovací* – jak členové týmu vnímají ostatní členy týmu a vedoucího týmu v oblasti podpory nových myšlenek

*Bezpečná spolupráce* – do jaké míry spolupracuje tým v oblasti rozhodování v oblasti inovací a jak bezpečně se cítí členové týmu v oblasti navrhování nových myšlenek (Anderson a West, 1998). Participativní bezpečnosti je úroveň týmové účasti v rozhodovacích procesech. Jde o psychologickou bezpečnost a podporu při navrhování nových a lepších způsobů, jak dělat věci (Proudfoot a kol., 2007)

*Orientace na úkoly* – do jaké míry považuje tým plnění úkolů vzhledem ke společné misi za důležitou součást týmové výkonnosti.

TCI-38 byla následně validována v Itálii (Ragazzoni, a kol. 2002), Řecku (Chatzi a Nikolaou 2008), Norsku (Mathisen et al. 2004) a Číně (Sun 2011).

### ***Team climate inventory (TCI-29)***

Nástroj TCI-38 byl validován v roce 2012. Na základě extrapolační a konfirmativní faktorové analýzy bylo původních 38 faktorů redukováno na 29 vysvětlujících 79,46 % rozdílnosti ve výchozím souboru s následující faktorová struktura: (1) Týmová vize, (2) Podpora inovací, (3) Bezpečná spolupráce, (4) Orientace na úkoly, (5) Komunikace (Hron, Pilař, Pokorná, Štádlerová 2012). Tabulka faktorových zátěží viz příloha č.1.

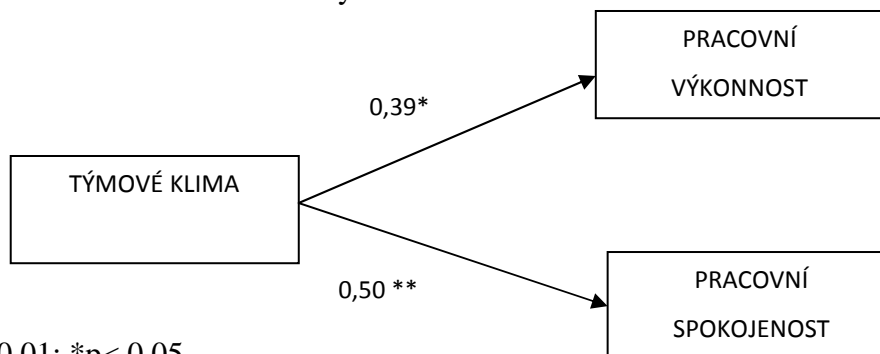
Původní dotazník pro měření týmového klimatu TCI-38 byl vyvinut jako nástroj pro měření týmového klimatu v souvislosti s inovacemi. Z tohoto důvodu se začal místo původního názvu TCI - Team Climate Inventory používat název Team Climate for Innovation, ale vzhledem ke kontextu jiných výzkumů bylo dále zjištěno, že se jedná o vhodný nástroj pro měření výstupu týmů bez ohledu na inovace. Z tohoto důvodu bude v práci dále používán pouze název týmové klima.

## 2.7. Týmové klima a jeho vliv na vnitropodnikové aspekty

### 2.7.1. Vliv týmového klimatu na výkonnost a spokojenost

Na základě výzkumu Gil a kol. (2005) bylo týmové klima (Anderson a West, 1998) vyhodnoceno jako mediační článek ve vztahu leadera orientovaného na změny (Yukl a kol., 2002) a dvou konstruktů (1) Skupinová výkonnost (Ancona a Caldwell, 1992), (2) Satisfakci (Gladstein's, 1984).

Obrázek č. 12 Mediační efekt Týmového klimatu



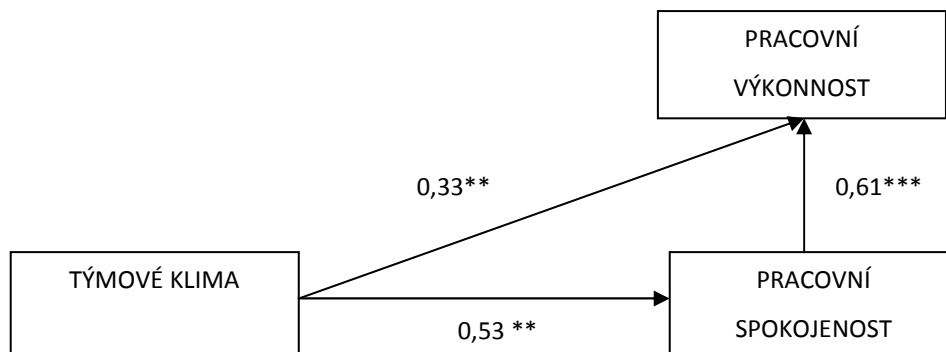
\*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$

Zdroj: Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups (Gil a kol., 2005)

### 2.7.2. Vliv týmového klimatu na týmovou inovativnost

Na základě výzkumu Açıkgöze a Günsela (2011) byl na základě výzkumu u společností poskytující služby v oblasti informační technologie v Turecku potvrzen vztah mezi třemi faktory z konstruktů Týmové klimatem pro inovace: Vize, Bezpečná spolupráce a Podpora inovací (Anderson a West, 1998) a Týmovou inovativností (Drach-Zahavy, 2004)

Obrázek č. 13 TCI-38 vs. týmová inovativnost



\*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,01$

Zdroj: The effects of organizational climate on team innovativeness Açıkgöze a Günsela (2011)

## 2.8. Komunikace

Komunikace je velice široký pojem. V komunikaci nejde pouze o přenos informace mezi sdělujícím a příjemcem, ale i o sebe-prezentaci a sebe-potvrzování. Jde také o vyjádření postojů ke komuniké, příjemci ale i k předmětu (Mikuláščík, 2010).

Druhy komunikace dle Mikuláščíka, 2010:

**Interpersonální komunikace** – vyjadřuje komunikaci mezi dvěma lidmi (i když může být přítomno více lidí). Může probíhat formou interview, dialogu, vyjednávání atd. V důsledku komunikace pouze dvou lidí je zde větší možnost využití zpětné vazby.

**Skupinová komunikace** – je značně komplikovanější, než komunikace interpersonální. Komunikátorů, kteří mají potřebu sdělovat nějaké informace je zde více. Často dochází k intruzi (skákání do řeči).

**Interkulturní komunikace** – k této komunikaci dochází, pokud do komunikačního procesu vstupuje více kultur. V tomto druhu komunikace je důležitá znalost jednotlivých kulturních odlišností. V tomto druhu komunikace také vznikají bariéry, které mohou komunikaci narušovat. Mezi nejčastější bariéry patří znalost jazyka, zvyků, zákonů.

**Jednosměrná komunikace** – v tomto druhu komunikace nedochází ke střídání role mluvčího a vnímajícího. Tento druh komunikace je charakteristický pro autoritativní přístup.

**Dvousměrná komunikace** – v tomto druhu komunikace dochází ke střídání role mluvčího a vnímajícího. Tento druh komunikace nabízí výhodu ve formě zpětné vazby. Můžeme tak reagovat na aktuální změnu situace, nebo na nedorozumění, které v jednosměrné komunikaci často nepoznáme.

**Postranní komunikace** – jde o formu komunikace, kde informace přijde od jiných lidí (může jít například i o pomluvy).

**Verbální komunikace** – jde o druh komunikace prostřednictvím slov.

**Neverbální komunikace** – tento druh komunikace většinou slouží jako doplněk k verbální komunikaci, ale stává se, že neverbální komunikace často vyjádří postoj lépe, než komunikace verbální.

**Komunikace činem** – svůj postoj a názor můžeme vyjádřit i činem. Například když někdo kritizuje, že neděláme dobře svou práci, stačí dokázat svými činy, že se mylí.

Dle Fiedlera (2010) nelze nekomunikovat. I když člověk neodpovídá, je to forma komunikace.

Mlčení zaměstnanců a osobní iniciativu zaměstnanců lze tedy také zařadit do určité formy komunikace, která odráží, jak lidé vyjadřují své postoje, názory a ochotu spolupracovat na zvyšování konkurenceschopnosti organizace.

Pokud porovnáme verbální a neverbální komunikaci, můžeme dostat následný poměr:

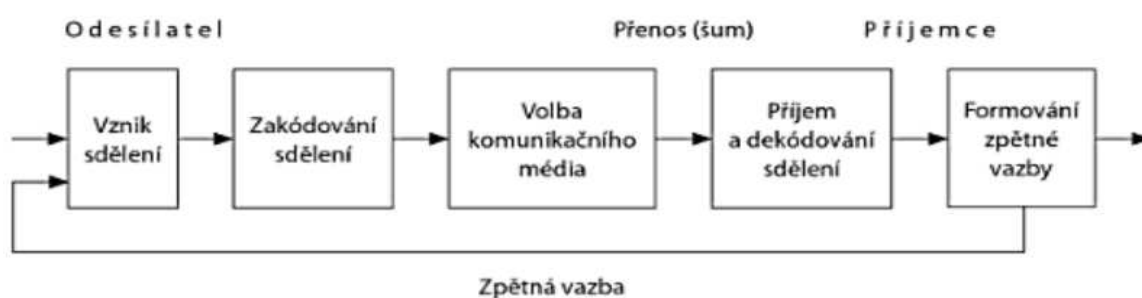
- Neverbální komunikace 45%
- Verbální komunikace 55%

Zdroj: Komunikační dovednosti v praxi (Mikuláščík, 2010)

### 2.8.1. Komunikační model

Základní schéma komunikačního procesu lze zobrazit na následujícím obrázku. Je to proces od vzniku sdělení až po zpětnou vazbu.

Obrázek č. 14 Komunikační model



Zdroj: Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi (Vymětal, 2008)

Jednotlivé části komunikačního modelu lze dle Vymětala (2008) pospat následovně:

**Vznik sdělení** – motivem vzniku sdělení je rozhodnutí odesílatele, že „chce“ někomu něco sdělit. V tomto okamžiku je nutné uvážit, co vše příjemci musí sdělit, jaký je cíl sdělení a



jakou formu zvolí. Důležité je také zvážit, co již příjemce ví a co je nutné sdělit pro uvedení do kontextu

**Zakódování sdělení** – aby bylo možné sdělení odeslat, je nutné ho „smysluplně“ zakódovat. Proces kódování je založen na převodu odesílatelových myšlenek do systematické řady symbolů, které vyjadřují smysl myšlenky. Hlavní formou kódování může být jazyk, obrazce, značky, piktogramy, dotykový vjem, gesto atd. Výsledek tohoto kódování je verbální, nebo neverbální sdělení.

Důležitým aspektem kódování je sdělení správně zakódovat tak, aby bylo správné, stručné a zřetelné. Determinantem je pak komunikační situace, počet účastníků, jejich složení (věk, vzdělání), znalosti a zkušenosti.

**Volba komunikačního média** – volba komunikačního média do určité míry ovlivňuje možnosti verbální a neverbální komunikace. Pro přenos sdělení lze použít rozhovor z očí do očí, sdělení pomocí telefonu, emailu, SMS atd. Nelze říci, jaký komunikační kanál je nejvhodnější. Vždy záleží na situaci. Například povýšení zaměstnance by nemělo být komunikováno přes email, ale na druhé straně rozpočet celého pracoviště není vhodné předčítat po položkách a je lépe ho přes email zaslat.

**Příjem a dekodování** – po přijetí zprávy je příjemcem zpráva dekodována a na základě dekodování dochází k pochopení/nepochopení zprávy. Platí zde stejné bariéry jako u kódování zprávy a často může dojít k nedorozumění

**Formování zpětné vazby a zpětná vazba** – zpětnou vazbou se mění role v procesu komunikace. Zpětná vazba je důležitou součástí komunikačního procesu, protože pomáhá rozpoznat, zda došlo k správnému zakódování a dekodování informace, ale také pomáhá pochopit situaci, kterou informace u naslouchajícího vyvolala a na kterou reaguje zpětnou vazbou.

## 2.9. Mlčení zaměstnanců

V rámci organizace musí lidé často učinit rozhodnutí o tom, zda mluvit, nebo mlčet (Francess a Morison, 2003). Mlčení zaměstnanců lze definovat jako situaci, kdy zaměstnanci zdržují informace, které by mohly být užitečné pro organizaci. Tato situace může nastat, například pokud nemají možnost mluvit s vedoucím nebo manažerem (Tangirala a Ramanujam, 2008), ale také z jiných příčin, které jsou důsledkem špatného klimatu na pracovišti. Zaměstnanci si vyberou odpověď „tichem“ a odpírají tak vstup pro ostatní zaměstnance, který by pro ně mohl být cenný ve formě nových názorů, přání a myšlenek (Francess a Morison, 2003).

Jedním z příčin mlčení zaměstnanců může být konstantní negativní zpětná vazba od nadřízených orgánů. Pokud zaměstnanec něco navrhne svému vedoucímu a je „sestřelen“, je zaměstnanec většinou na dále ticho a již nedává podněty k novým myšlenkám (Colquitt, 2005).

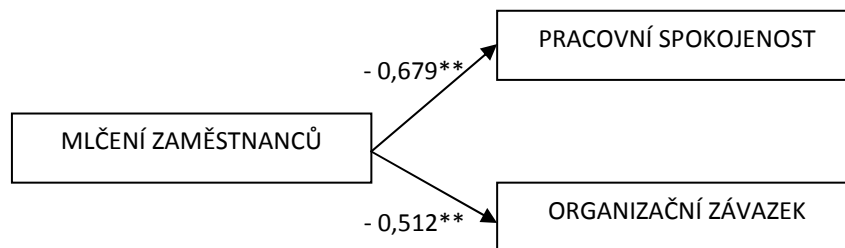
Další příčinou mlčení zaměstnanců nastává, když vedoucí pracovníci a zaměstnanci neřeší skutečné problémy, které existují v rámci organizací. Vyhnou se těmto problémům nebo hledají "rychlé opravy" a tím dělají věci ještě horší a způsobují, že zaměstnanci mají pocit, že není naděje na řešení. Pokud zaměstnanci ztratí naději, že skutečnými problémy se bude vedení skutečně zabývat a vyřešit je, může to vést k řadě problémů v oblasti organizace (Vakola a Bouradas, 2005).

Pokud firmy chtějí být úspěšné, musí se postavit skutečným problémům a řešit je. Mlčení zaměstnanců obvykle pramení z vyššího managementu na nižší úrovně zaměstnanců, což má důsledek v podobě lhostejných zaměstnanců (Joinson, 1996).

Mlčení zaměstnanců také může vytvořit stres, cynismus a nespokojenost (Zamuz, 2001).

Výzkum Vakola a kol., 2005 potvrdil negativní korelace mezi mlčením zaměstnanců a pracovní spokojenosti (Hackman a Oldman, 1980). Dále také negativní korelace mezi ve vztahu k organizačnímu závazku (Porter a kol., 1974)

Obrázek č. 15 Vliv mlčení zaměstnanců na pracovní spokojenost a organizační závazek



\*\* $p < 0,01$

Zdroj: Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. Vakola a Bouradas, 2005)

## 2.10. Osobní iniciativa

Frese a Fay (2001) popisují osobní iniciativu zaměstnanců za klíčový prvek v konkurenčně schopné společnosti v 21. století a dále jako důležitý prvek v procesu transformace myšlenky na inovace (Frese a kol. 1996, Frohman 1999, Michalik 2003, Rank a kol. 2004, Talkea kol., 2006).

Osobní iniciativu je možné definovat jako „individuální, pro-aktivní a samostatný přístup k práci nad rámec toho, co je formálně vyžadováno v daném zaměstnání (Fay a Frese 2001; Frese a kol. 1997, 2007). Za pro-aktivní je zde považováno chování, kdy jednotlivec reaguje na nové požadavky, nebo opakované problémy okamžitě (Frese a kol. 2007).

Osobní iniciativa bývá často negativně sankcionována spolupracovníky, nebo manažery, protože přebírání iniciativy je mnohdy vnímáno jako hrožení. V krátkodobém horizontu nemusí být iniciativa vítána, ale v dlouhodobém horizontu přináší akceptace vyššího stupně osobní iniciativy nové myšlenky, zlepšení výrobních a obslužných procesů a snadnější implementaci inovací (Bear a Frese 2003).

Podnikové klima podporující iniciativu hraje důležitou roli v následné implementaci inovací. Klasické pojetí výrobních procesů jsou charakteristické tím, že odpovědnost za výrobu je v rukou managementu (Wall a Jackoson, 1995).

S postupující komplexností výroby a to zvláště v oblasti poskytování služeb, které nejsou výrobně často tak standardizované, jako například pásová výroba, vzrůstá stupeň nejistoty (Wright a Cordery, 1999). Tento vliv znamená více nečekaných problémů a překážek, které je nutné překonat a to často akcí, která bude pocházet od nás samotných tak, aby bylo

zabráněno škodám. Zásadní je proto otevřené prostředí, které podporuje aktivní přístup k práci (Bear a Frese 2003).

Pokud si položíme otázku, co se stane ve společnosti s nízkou úrovní klimatu pro iniciativu? Mohou nastat dvě situace. U zaměstnanců, kteří mají nechuť k práci a odpovědnosti a mohli bychom je charakterizovat dle McGregorovy teorie X (více viz kapitola - Behaviorální teorie) se nemusí stát nic. Pokud ale předpokládáme, že lidé mají chuť k práci a chtějí se rozvíjet, je velice pravděpodobné, že u nich při implementaci změn a nízké úrovni osobní iniciativy vznikne atmosféra bezmoci (Bear a Frese 2003).

V oblasti osobní iniciativy lze definovat čtyři úrovně (Farmer, 2010)

**První úroveň** – lidé dělají věci před tím, než jsou požádáni a před tím, než je potřeba věci napravit.

**Druhá úroveň** - lidé dělají věci pouze v případě, jsou-li požádáni.

**Třetí úroveň** – lidé, kteří dělají věci pouze v případě, pokud jsou několikrát požádáni.

**Čtvrtá úroveň** – lidé odmítají věci dělat i přes to, že jsou několikrát požádáni a i přes to, že se tato věc již několikrát stala.

Za osobní iniciativu v kontextu (Frese, 2001) lze považovat pouze první úroveň dle Farmera, 2010.

Během zavádění změn vznikají nečekané události, které je nutné řešit co nejrychleji vzhledem k časté vázanosti změn na výkonnost podniku. V atmosféře, kde je potlačována osobní iniciativa a zaměstnanci nesmějí jednat, dochází k negativnímu ovlivnění výkonnosti podniku (Bear a Frese 2003).

V oblasti osobní iniciativy je nutné vytvářet prostředí, které zaměstnance k osobní iniciativě nenutí (Grant a Ashofrd, 2008; Grant a kol., 2009). Zaměstnanci, kteří jsou pod stálým tlakem v oblasti iniciativy ze strany manažerů, které stále více očekávají pro-aktivní chování jako je osobní iniciativa, mohou pod stálým tlakem být přetíženi a neudrží své úsilí v průběhu času (Bolino a Trunley, 2005; Grant, 2008).

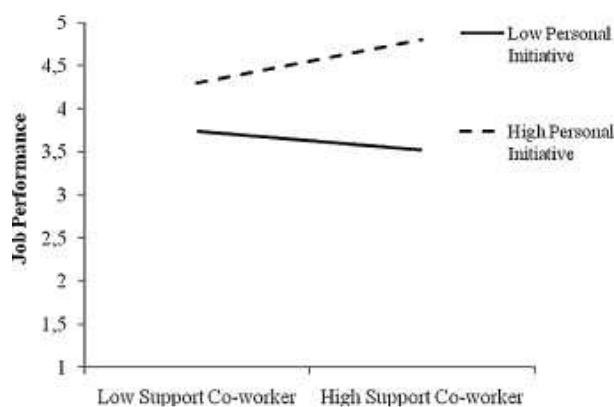
Na základě výzkumu Granta a kol., 2011 způsobuje vysoký tlak na osobní iniciativu u zaměstnanců negativní důsledky ve formě zvyšující se kvantitativní nápadů nad kvalitou. Pokud manažer vytvářel vysoký tlak na osobní iniciativu zaměstnanců, pocity tlaku byly spojeny s pocitem nutné iniciativy, která množstvím neodpovídala kvalitě a celková výtěžnost nápadů nad převahou kvantitativní byla nižší.

Tyto výsledky naznačují nutnost vytvářet prostředí, které je k osobní iniciativě přátelské a nevystavuje lidi stresu, ale pomocí osobní iniciativy pomáhá zaměstnancům k seberealizaci a k zvyšování výkonů organizace (Boliko a kol., 2010).

### 2.10.1. Vliv osobní iniciativy na pracovní výkonnost

Výsledky výzkumu naznačují, že osobní iniciativa má moderační vliv na vztah mezi podporou pracovníků a pracovním výkonem (Stroppa a kol., 2011).

Obrázek č. 16 Moderační efekt osobní iniciativy ve vztahu podpora pracovníků a pracovní výkonnost



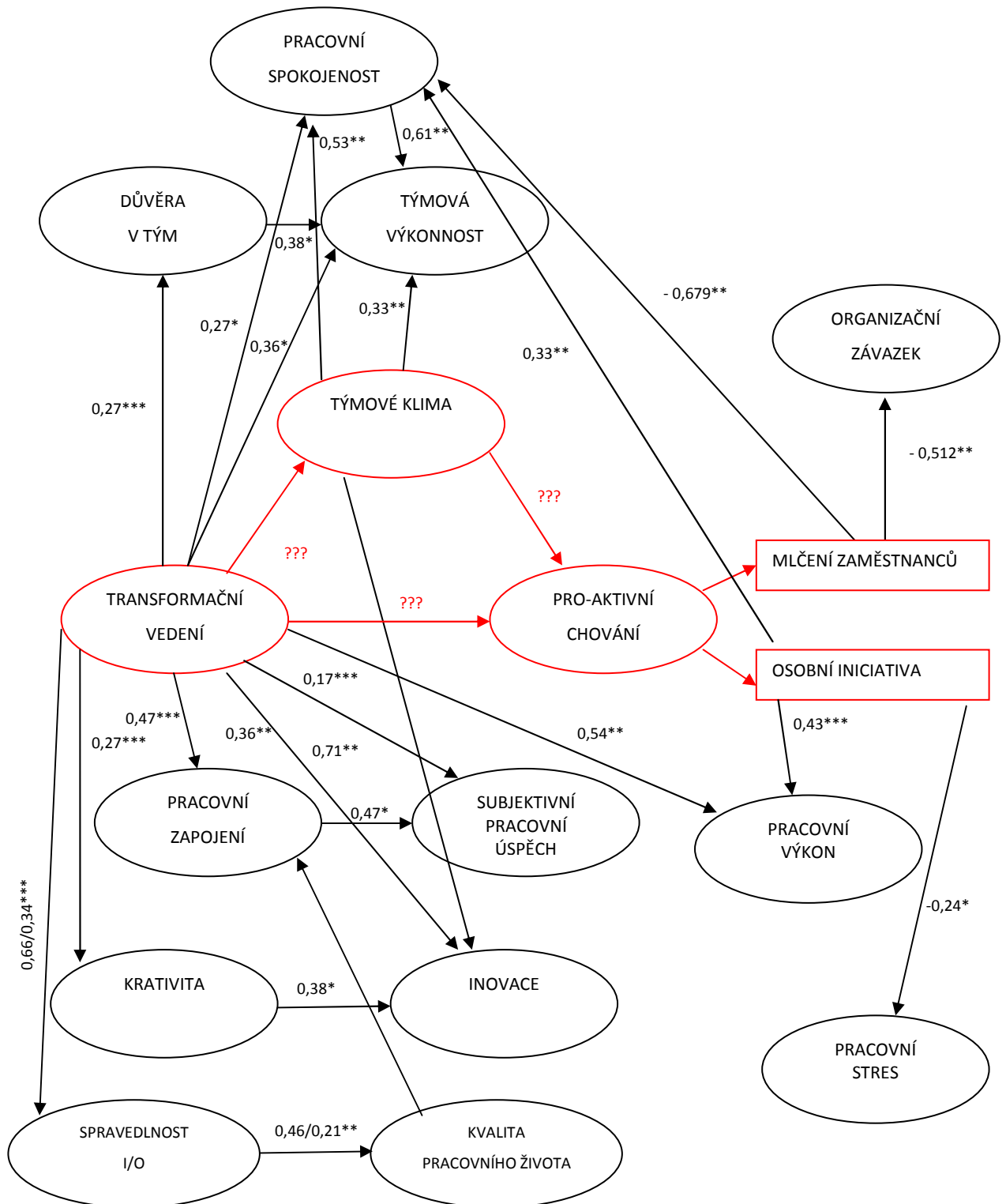
Zdroj: International assignments: The role of social support and personal initiative (Stroppa a kol., 2011)

Výsledky výzkumu ukazují, že osobní iniciativa má větší vliv na pracovní výkon, pokud je zde vysoká podpora pracovníků (Stroppa a kol., 2011).

## 2.11. Souhrn teoretických východisek disertační práce

Na základě souhrnu teoretických východisek lze vytvořit následující model. Tento model zobrazuje bílé místo (vyznačeno červeně) jako oblast pro analýzu v praktické části disertační práce s cílem propojit tyto výzkumy a analyzovat vztah jednotlivých konstruktů.

Obrázek č. 17 Teoretický model v kontextu současných výzkumů



## Termíny neobsažené v literární rešerši vztahující se k modelu

Následná část obsahuje definici pojmů z modelu.

**Pracovní zapojení** – pracovní zapojení je důležitým ukazatelem „blahobytu“ pracovníků. Je to indikátor pro vedoucího, jaká je intenzita úsilí a odhodlání mezi pracovníkem a organizací (Laschinger a kol., 2009). Na základě studie Salanova a kol., 2005 bylo zjištěno, že pracovní zapojení plně zprostředkovává vztah (mediační vliv) mezi zdroji podniku a klimatem na pracovišti. Dále bylo zjištěno, že pracovní zapojení částečně zprostředkovává (vysvětluje) vztah mezi koučováním a finanční návratností (Xanthopoulou et al., 2009).

**Důvěra v tým** – Důvěra není důležitá pouze ve vztahu pracovník – leader, ale je důležité budovat důvěru i mezi členy týmu (Dirk a Ferrin, 2001). Pokud mají pracovníci důvěru v tým, podělí se o své myšlenky a jsou více spokojeni s jejich prací (Hartog, 2007).

**Kreativita** – Pojem kreativita pochází z latinského *creare* - tvořit, rodit (Johnová, 2008). Dle Stewarta (2010) znamená pojem kreativita přemýšlení o tom, jak získat pozornost určité osoby dost dlouho na to, aby souhlasila s tím, že vám bude věnovat svůj čas. Pokud výrobky firmy nikdo nekupuje, začínají mít zaměstnanci konzervativní přístup, místo kterého by měli vsadit na kreativitu a získat pozornost potencionálního zákazníka. Firma musí být zákazníkem vnímána jako něco, kdo nabídne něco výrazně jiného, než jiní. Vysekalová a Mikeš (2007) upozorňují na fakt, že spotřebitelé jsou stále více a více zaplavováni informacemi a reklamou, která je zahlcuje a vytvářejí si tak obrané mechanismy - „reklamní slepotu“. Kreativita je jednou z možností, jak tuto slepotu obejít a upozornit na výrobky i jiným způsobem, než výprodejem.

Literatura obsahuje mnoho definic kreativity. Obecně přijímané definice tvrdí, že kreativita je tvorba originálních a užitečných nápadů (Amabile, 1998).

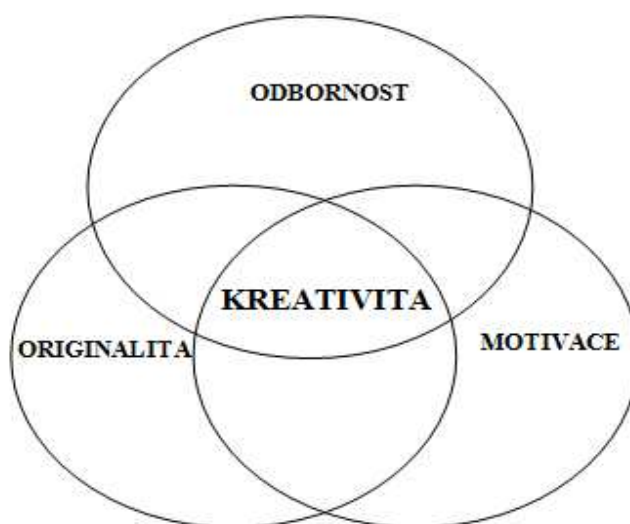
Amabile (1998) uvádí, že tvořivost u jedinců je funkce ze tří složek: odborných znalostí, originality a motivace.

- **Odborností** jsou myšleny znalosti, které lze čerpat z technických, procesních a intelektuálních dovedností. Jako příklad je uvedený pilot. Pilot musí znát letadlo a vědět, jak dostat letadlo do vzduchu. Procedurálně musí pochopit pořadí a

výsledek všech procedur nezbytných k letu. Musí mít znalost leteckých předpisů a intelektuální schopnosti - kalkulace s hmotností, palivem a rychlostí tak, aby šťastně přistál.

- **Originalitou** je míněna pružnost a míra představivosti, kterou člověk využívá při řešení problémů.
- **Motivace** je zde určena vnitřními faktory, které motivují jedince a je obtížné je ovlivnit. Za externí faktory, které ovlivňují motivaci je zde brána firemní kultura, týmová práce a vedení lidí.

Obrázek č. 18 Kreativita: Odbornost, originalita, motivace



Zdroj: Amabile, T.:*How to kill creativity*, 1998

**Inovace** - V současné době existuje mnoho vymezení pojmu inovace, ale přesná definice není jednoznačně vymezena Chunlin a kol. (2009). Slovo inovace pochází z 16. Století z latinského slova innovatus (příčestí minulé slovesa innovare), což znamená “dělat něco nově” (Lütolf-Carroll, 2009). Merriam-Webstrův slovník (2008) definuje slovo inovace jako proces inovování, kde inovování definuje jako “změnu obvyklé metody nebo změnu způsob, jak se věci dělají”. Jako první použil termín inovace v ekonomické oblasti Josef Alois Schumpeter (Verloop, 2004).



V oblasti Operačních programů Evropské unie je v České republice využívána definice Evropské unie, která slouží jako definice inovačních aktivit v Operačním programu Podnikání a inovace (MPO, 2008)

Podle Barretta (2008) je jedna z nejužitečnějších definic inovace definována následně: „Úspěšná inovace je definována jako efektivní vytváření a implementace nových myšlenek, které zvyšují celkový výkon organizace.“

**Organizační závazek** - Mayer a Allen (2007) vytvořili model obsahující tři komponenty organizačního závazku.

- Afektivní závazek - lze definovat jako zaměstnancovu pozitivní citovou vazbu k organizaci. Meyer a Allen definují afektivní závazek jako "touhu" ze složky organizačního závazku. Zaměstnanec, který je afektivně zavázán se silně ztotožnil s cíli organizace a touží zůstat její součástí. Tento zaměstnanec se zavazuje organizaci, protože „chce“. Tento závazek může být ovlivněna mnoha různými demografickými charakteristikami: věkem, vlastnickými právy, pohlavím, vzděláním atd. Bohužel tyto vlivy nejsou ani silné, ani konzistentní. Problém s těmito vlastnostmi je, že v době, kdy je možno je pozorovat, nemohou být jasně definovány.
- Pokračování závazek - je "potřeba" která vzniká ze ztráty práce v organizaci. Alternativní výhody (benefity) přinášejí zisky, nebo ztráty, které mohou rozhodnout o tom, zda jedinec zůstane, nebo odejde z organizace.
- Normativní závazek - jedná se o individuální závazek zůstat s organizací, protože to zaměstnance nutí pocitem povinnosti. Organizace například může investovat prostředky do školení zaměstnance, který pak cítí „morální“ povinnost a úsilí, abych organizaci „splatil dluh.“

### 3. CÍL PRÁCE

Cílem disertační práce je vyhodnotit vztahy mezi konstrukty (1) Transformační vedení, (2) Týmové klima, (3) Pro-aktivní chování s cílem zjistit, jaké determinanty transformačního vedení a týmového klimatu podporují osobní iniciativu a potlačují mlčení zaměstnanců.

Na základě studia literatury a především odborných článků z oblasti transformačního vedení, týmového klimatu, osobní iniciativy a mlčení zaměstnanců byl vytvořen koncepční model, který odráží povahu vztahů mezi jednotlivými konstrukty s cílem potvrdit jednotlivé vazby na základě vytvoření série výzkumných otázek a hypotéz, které jsou vyhodnoceny v návaznosti na výsledky strukturálního modelování a polo-strukturovaných rozhovorů.

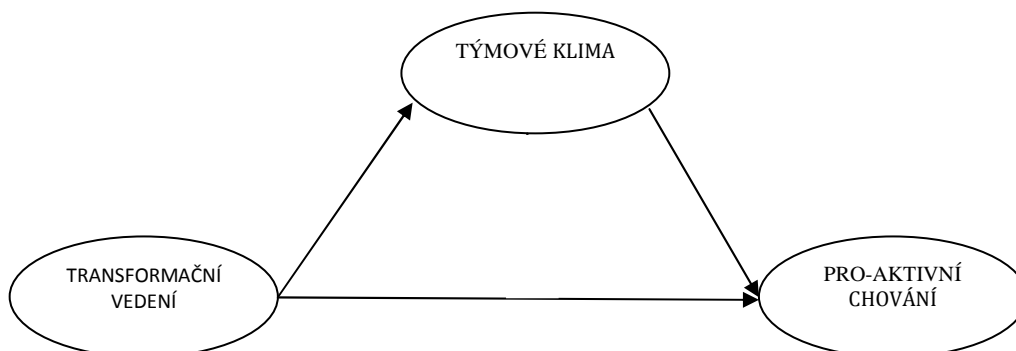
I přes skutečnost, že bylo vytvořeno mnoho modelů analyzující vlivy transformačního vedení, týmového klimatu a pro-aktivního chování (viz obrázek č. 17: Teoretický model v kontextu současných výzkumů), nebyl vytvořen a hodnocen model determinující jednotlivé vztahy mezi konstrukty (1) Transformační vedení (2) Týmové klima (3) Pro-aktivní chování.

Na základě této nalezené mezery v oblasti výzkumu byl formulován teoretický model viz dále.

### 3.1. Teoretický model

Metodika výzkumu je založena na redukci jednotlivých proměnných do latentních faktorů pomocí explorativní a konfirmativní faktorové analýzy, které jsou v modelu agregovány do jednotlivých konstruktů.

Obrázek č. 19 Teoretický model (bez faktorového rozšíření)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Teoretický model obsahuje 3 konstrukty, které jsou složeny ze 7 latentních faktorů, které obsahují 50 proměnných. Pokud by byla použita metoda jednoduché regresní analýzy bez použití agregace proměnných do faktorů, bylo by nutné vytvořit 3346 hypotéz.

Tabulka č. 8 Počet hypotéz – jednoduchá regrese

		Počet proměnných	Počet proměnných	Počet hypotéz
Transformační vedení	Pro-aktivní chování	7	14	98
Týmové klima	Pro-aktivní chování	29	14	406
Mediační efekt		7<->14 (98)	29	2842
			Celkem	3346

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 3.2. Výzkumné otázky

*VO1 – Jaký je vztah mezi transformačním vedením a pro-aktivním chováním podřízených?*

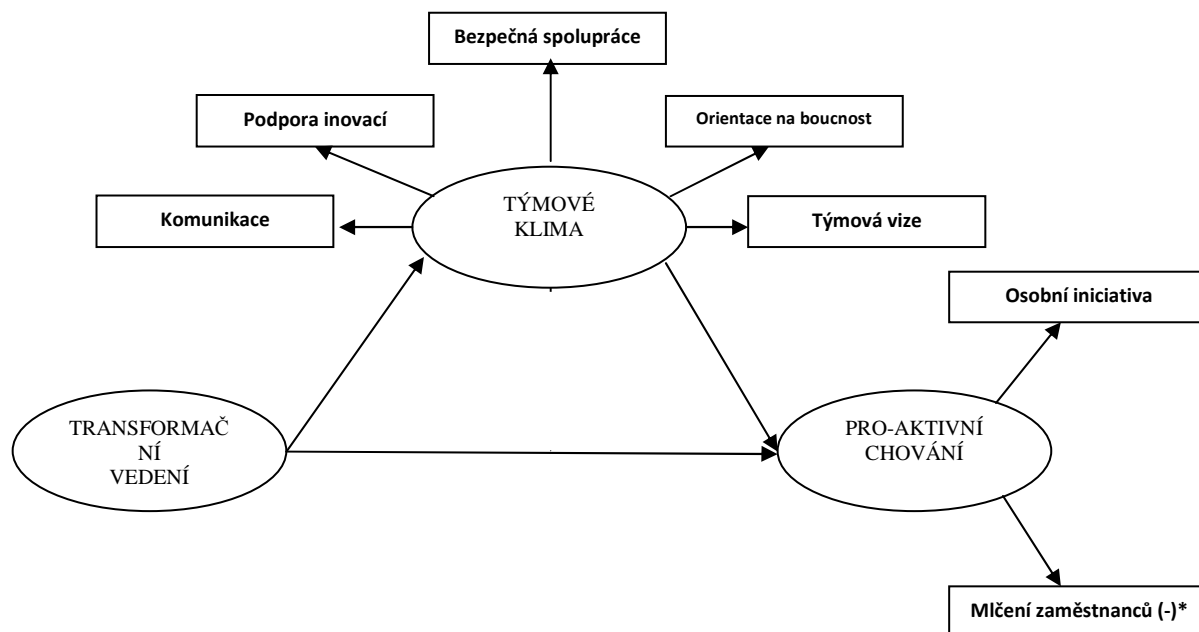
*VO2 – Jaký je vztah mezi transformačním vedením a týmovým klimatem?*

*VO3 – Jaký je vztah mezi týmovým klimatem a pro-aktivním chováním podřízených?*

*VO4 – Jaký je vliv týmového klimatu ve vztahu mezi transformačním vedením a pro-aktivním chováním?*

Na základě předešlých výzkumů je možné predikovat faktorovou strukturu jednotlivých konstruktů a rozšířit teoretický model o latentní faktory. Na základě tohoto rozšíření je možné sestavit pracovní a statistické hypotézy. Z důvodu nutnosti použití explorativní a konfirmativní faktorovou analýzu před vložením do strukturálního modelování, jsou jednotlivé hypotézy sestaveny až na základě rekompozice modelu po explorativní a konfirmativní faktorové analýze.

Obrázek č. 20 Teoretický model s latentními faktory



\* (-) negativní vliv

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 4. METODIKA

Metodika disertační práce je složena ze čtyř na sebe navazujících částí viz obrázek č.20:

Jednotlivé části metodiky byly konstruovány na základě komparace a následné agregace metodik výzkumů disertačních prací (Horn-Turpin, 2009; Pieterse-Landman, 2012) a vědeckých článků v impaktovaných časopisech (Stroppa a kol., 2011; Braun a kol., 2012; Vincent-Höper, 2012) ve stejné oblasti výzkumu.

Obrázek č. 21 Metodika



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

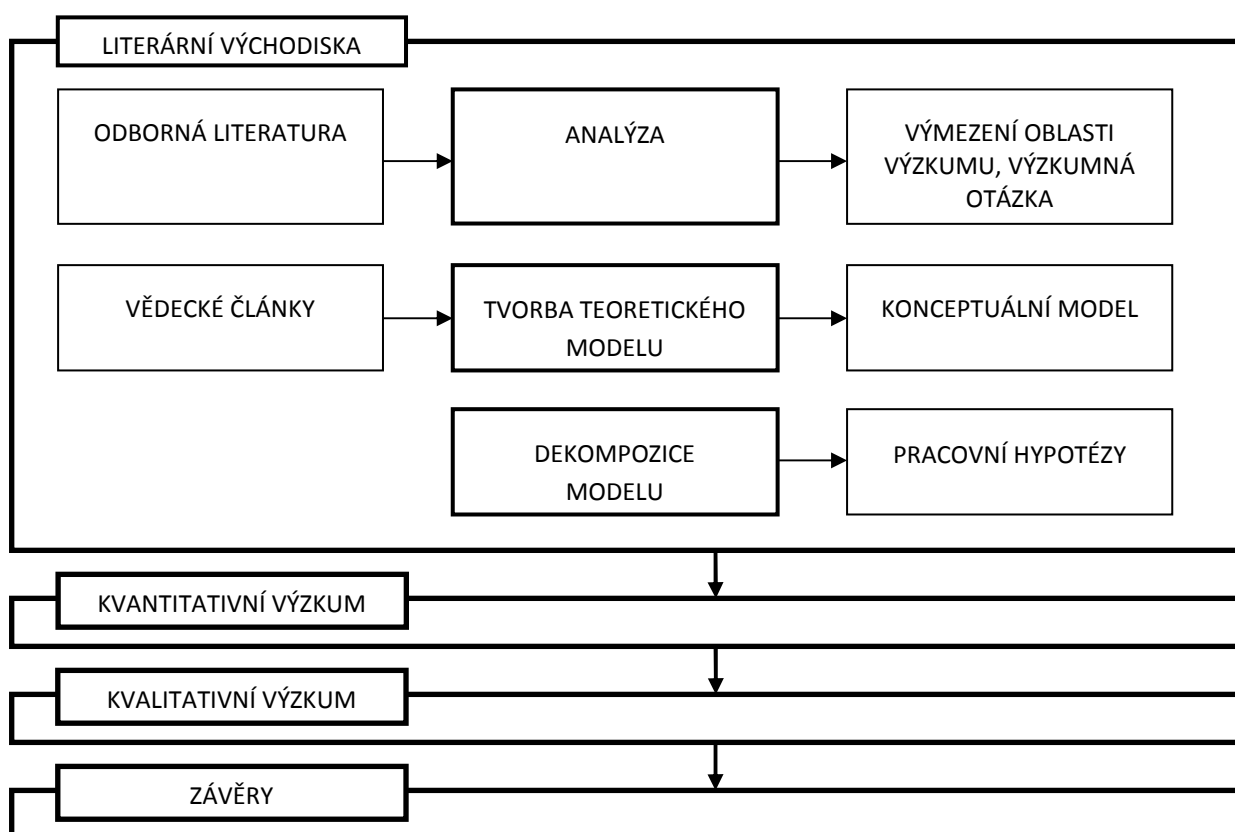
Výstupem literárních východisek jsou pracovní hypotézy pro modelování vzájemného vlivu jednotlivých konstruktů. Výstupem druhé části (kvantitativní výzkum) jsou vyhodnocené hypotézy o vlivu jednotlivých konstruktů. V následné kvalitativní části výzkumu jsou tyto výsledky verifikovány na základě polo-strukturovaných rozhovorů a v poslední části jsou vyvozeny teoretické a praktické přínosy, možnosti dalšího výzkumu a závěr disertační práce.

Dílní schémata v jednotlivých částech metodiky jsou konstruována na základě vertikální logické posloupnosti jednotlivých částí.

#### 4.1. Literární východiska

Hlavním cílem této fáze bylo vymezit základní znalosti týkající se transformačního vedení, týmového klimatu, osobní iniciativy a mlčení zaměstnanců. Tato výzkumná činnost byla provedena prostřednictvím komplexní analýzy české a mezinárodní literatury, která zahrnovala knihy, ale primárně vědecké články v mezinárodních časopisech.

Obrázek č. 22 Literární východiska



Zdroj: Vlastní zpracování, 20123

Na základě této teoretické části byla navázána tvorba konceptuálního modelu a pracovních hypotéz na základě dílčích cílů:

- Prvním dílčím cílem této oblasti bylo *vymezení oblasti výzkumu* a definování *výzkumné otázky* na základě analýzy odborné literatury (v této oblasti především zahraniční a české knihy a vědecké časopisy).
- Druhým dílčím cílem této části bylo *sestavení konceptuálního modelu* na základě komparace a následné agregace zahraničních výzkumů (zde především zahraniční

vědecké články v impaktovaných časopisech) a nalezení bílého místa v oblasti týkající se vzájemného vztahu transformačního vedení, osobní iniciativy, týmového klimatu a komunikace zaměstnanců.

- Třetím dílčím cílem bylo *sestavení pracovních hypotéz* na základě teoretických vlastností faktorové struktury analyzovaných konstruktů

## 4.2. Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum používá metodu deduktivní. Deduktivní metoda je založena na vyjádření obecně formulovaného problému, který vychází z teoretických poznatků, které jsou o dané problematice k dispozici (Disman, 2002)

**DEDUKCE = TEORIE → HYPOTÉZY → POZOROVÁNÍ → VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ**

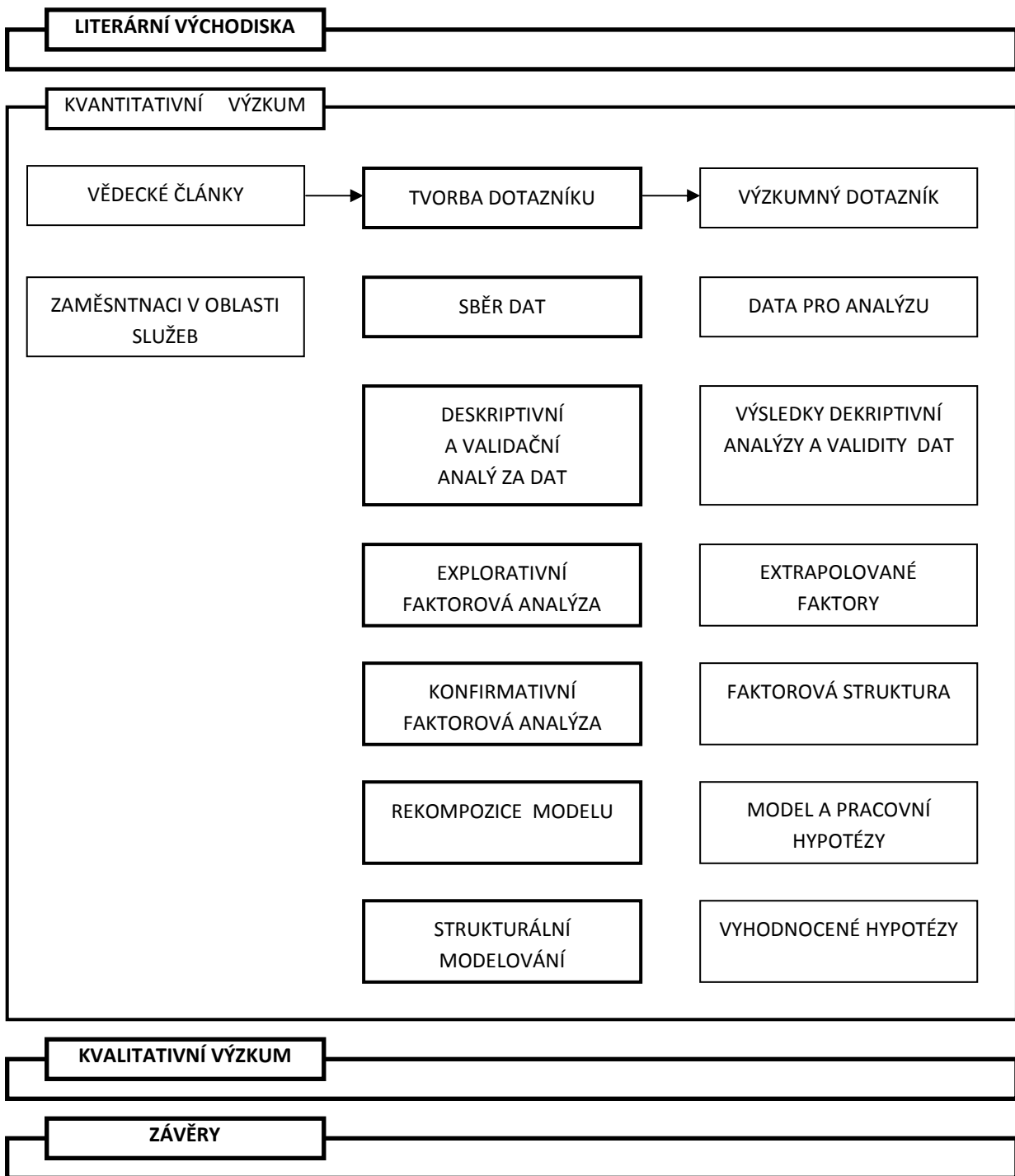
### Tvorba dotazníku

Pro měření úrovně jednotlivých konstruktů v modelu byly pro dotazníkové šetření využity nástroje pro měření jednotlivých konstruktů z předešlých výzkumů (Carless a kol., 2000; Pilař a Štádlerová, 2011; Hron a kol., 2011; Frese a kol., 1997; Van Dyne, 2003), které byly přeloženy překladatelskou společností a autorem práce. Diference byly konzultovány s rodilým mluvčím.

- *Transformační vedení* – pro měření úrovně transformačního vedení byl využit nástroj pro měření úrovně transformačního vedení GTL (Global Transformational Leadership Scale) (Carless a kol., 2000). Tento nástroj má vysoký stupeň konvergentní validity se staršími dotazníky měřící transformační vedení (Nielsen a Daniels, 2012).
- *Týmové klima* – pro měření úrovně týmového klimatu byl využit pěti faktorový nástroj TCI-29 (Pilař, Štádlerová, 2011; Hron a kol., 2011).
- *Osobní iniciativa* – pro měření úrovně osobní iniciativy byl využit nástroj PI-7 (Frese a kol., 1997). Validita a reliabilita tohoto nástroje byla potvrzena dalším výzkumem (Fay a Frese, 2001).
- *Mlčení zaměstnanců* – pro měření úrovně tohoto konstruktů byl využit nástroj z výzkumu Van Dyne (2003).

Kompletní dotazník viz příloha č.2.

Obrázek č. 23 Kvantitativní výzkum



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013/2



#### 4.2.1. Sběr dat:

Vzhledem k návaznosti na výzkumy (Schneider a White, 2004; Blum, 1996; Cheung a Wong, 2011; Agarwal, 2012) a na možnosti jejich rozšíření a vložení modelu do kontextu s jinými výzkumy viz obrázek č.18, byl výzkum zaměřen na společnosti působící v oblasti služeb (realitní služby, komunikace, cestovní ruch, bankovní a právní služby) více viz kapitola 2.1 Sektor služeb. Minimální velikost podniku byla omezena na 49 zaměstnanců (z výzkumu byly vyloučeny malé podniky) z důvodu jejich specifík v oblasti snížené možnosti karierního růstu a stylu vedení (Baetz, 2003).

Data k validaci modelu byla získána na základě dvou vln sběru dat.

Sběr dat probíhal v období 11.9 - 18.12.2012 pomocí dotazníku na doménách [www.inovace2011.cz](http://www.inovace2011.cz) a dále [www.inovace2012.cz](http://www.inovace2012.cz).

V první vlně byla oslovena jedna skupin studentů kombinovaného studia Provozně ekonomické fakulty - České zemědělské univerzity a elektronickou formou kontaktní na e-mailové adresy společností evidovaných v katalogu [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz) (62 podniků). Studentům a podnikům byla distribuována žádost s instrukcemi o vyplnění dotazníkového šetření, na doméně [www.inovace2011.cz](http://www.inovace2011.cz). V období 12.6.2012 – 10.10.2012 vyplnilo dotazník 89 respondentů.

V druhé vlně byly osloveny dvě skupiny studentů kombinovaného studia Provozně ekonomické fakulty - České zemědělské univerzity a elektronickou formou kontaktní na e-mailové adresy společností evidovaných v katalogu [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz) (174 podniků). Studentům a podnikům byla distribuována žádost s instrukcemi o vyplnění dotazníkového šetření, na doméně [www.inovace2012.cz](http://www.inovace2012.cz). V období 08.11.2012 – 18.12.2012 vyplnilo dotazník 205 respondentů.

Dotazník do konce nevyplnilo 31 respondentů.

Celkem dotazník během dvou vln vyplnilo 263 respondentů (294 – 31). Vzhledem k žádosti o další šíření dotazníků a sdílení na sociálních sítích a diskusních skupinách nelze vypočítat návratnost dotazníku.

#### 4.2.2. Předvýzkum

Před primárním sběrem dat byl realizován předvýzkum pro testování nástroje (dotazníkové šetření) v souladu s metodikou doporučenou Dismanem (2010).

V období od 7.5.2012 - 18.5.2012 byl dotazník rozeslán mezi 20 zaměstnanců dle kritérií identických s primárním sběrem dat. Dotazník vyplnilo 14 respondentů. Z pilotního šetření vyplynulo, že otázky uvedené v dotazníku jsou pro respondenty srozumitelné. Došlo pouze k úpravě designu dotazníku, kde si 4 respondenti stěžovali částečnou nepřehlednost při vyplňování u delších otázek.

#### 4.2.3. Deskriptivní a validační analýza dat

##### *Posouzení normality*

Posouzení normality může být rozděleno na vizuální, nebo statistické. Za více objektivní pro oblast použití v SEM je považováno posouzení statistické a to pomocí hodnot šikmosti (skewness) a špičatosti (kurtosis), což jsou dvě důležité složky normality (Tabachnick a Fidell, 2007). Charakteristiky šikmosti a špičatosti byly v této práci upřednostněny před Shapiro-Wilksov W testem a Kolmogorov-Smirnov D testem vzhledem k jejich menší citlivosti na velikost vzorku (Field, 2005)

Za normální rozdělení je zde považován soubor, jehož šikmost a špičatost nepřesahuje hodnoty +2 až -2 (Garson, 2007).

#### 4.2.4. Explorativní faktorová analýza

Podstatou explorativní faktorové analýzy je analýza korelací většího množství měřených (manifestních) proměnných s cílem určit skupiny proměnných, které k sobě „statisticky patří“. Na základě této analýzy můžeme definovat latentní (společný) faktor, který je naplňován těmito proměnnými.

Důvodem pro použití explorativní faktorové analýzy v disertační práci je vysoký počet proměnných vstupující do modelu. Vezmeme-li v úvahu analýzu jednotlivých proměnných, bylo by nutné vytvořit 3346 hypotéz (viz tabulka č 8). Z tohoto důvodu se v oblastech modelování podobných vztahů (kde jde především o analýzu konstruktů a faktorů) využívá strukturální modelování, kde jsou jednotlivé hypotézy definovány pouze mezi latentními faktory, které jsou stále při modelování naplňovány manifestními

proměnnými (nejedná se o pouhé nahrazení X proměnných jedním faktorem) za použití specializovaného software. Dále je také zvýšená validita výzkumu, protože popisujeme faktor, který je měřen více proměnnými (na místo jedné, což je umožněno ve vícenásobné regresní analýze). Strukturální modelování bylo v práci provedeno pomocí software IBM SPSS AMOS 20.

### *Vhodnost použití explorativní faktorové analýzy*

K posouzení vhodnosti použití explorativní faktorové analýzy (zda má smysl provádět explorativní faktorovou analýzu – zda jsou korelace mezi danými veličinami vysvětlitelné pomocí faktorů) je možné použít KMO index (Kaiser-Maier-Olkin test).

Tabulka č. 9 Posouzení KMO indexu

<b>KMO Index</b>	<b>Hodnocení</b>
0,90 – 1,00	vynikající
0,80 – 0,89	chvályhodné
0,70 – 0,79	středně užitečné
0,60 – 0,69	průměrné
0,50 – 0,59	špatné
0,00 – 0,49	nepřijatelné

Zdroj: Tabachnick a Fidell (2007)

Dále je vhodné posoudit korelace mezi proměnnými pomocí korelační matice, kde absolutní hodnota korelace nesmí být menší, než 0,3. Tabachnick a Fidell (2007).

### *Stanovení počtu faktorů*

Pro stanovení počtu faktorů lze použít Kaiserovo pravidlo (1960), což je jedno z nejvíce používaných a nejvhodnějších pravidel pro stanovení počtu faktorů (Fabrigar a kol., 1999, 2012; Whitley a kol., 2012). Do faktorové analýzy jsou pak zahrnuty faktory, jejichž rozptyl je menší než průměrná hodnota z rozptylu všech faktorů.

Toto pravidlo lze graficky ověřit pomocí sutinového grafu (Screen plot). V tomto grafu jsou vyneseny vlastní čísla rozptylu všech faktorů a počet proměnných, kde počet faktorů je roven místu s nejvyšším poklesem vlastních čísel mezi dvěma faktory (Škaloudová, 2010)

### **Reliabilita**

Aby bylo možné prokázat, že nastavená metoda měření konstruktů (5-ti stupňová Likertova stupnice) přesně zachytila význam konstruktů, je nutné analyzovat vnitřní konzistenci a inter-korelaci mezi jednotlivými proměnnými.

### **Vnitřní konzistence**

Vnitřní konzistence udává variabilitu odpovědí mezi jednotlivými proměnnými v daném konstruktě (Kline, 2005). Měří se pomocí koeficientu Cronbachovo alfa. Nízký koeficient naznačuje, že měření špatně reprezentují konstrukt (faktor), naopak vysoké hodnoty (nad 0,95) naznačují, že v konstruktě jsou nadbytečné faktory měřící stejnou věc (George a Mallery, 2003). Vnitřní konzistence byla měřena na základě následujících kritérií:

Tabulka č. 10 Kritéria vnitřní konzistence Cronbachovo alfa

0,9 - 1	Výborné
0,8 – 0,89	Dobré
0,6 – 0,79	Přijatelné
0,6 – 0,69	Sporné
0,5 - 0,59	Špatné
0 - 0,49	Nepřijatelné

Zdroj: George a Mallery (2003), Dawsona a Richtera (2006).

### **Inter-korelace**

Jde o výpočet item-total korelace, kde se hodnota nesmí dostat pod 0,3. Pokud by se dostala pod tuto hodnotu, je zde veliká pravděpodobnost, že proměnná ve faktoru měří jiný jev (Pallant, 2005).

### **Validita konstruktu**

Validita konstruktu byla testována na základě faktorových zátěží (konvergentní validita) a korelace mezi jednotlivými faktory (diskriminační validita).

Konvergentní validity je dosaženo, pokud je jeden indikátor zkoumaného konceptu asociován s dalšími, nicméně odlišnými, indikátory téhož konceptu (Hair a kol. 2006). Této podmínky je dosaženo, pokud jsou faktorové zátěže konstruktu vyšší, než 0,5 (Gair a kol. 2006, Koufteros, 1999). Dále je nutné zohlednit signifikanci proměnných na hladinách významnosti 0,05, 0,01 a 0,001 (Bollen, 1989).

Diskriminační validity je naproti tomu dosaženo v případě, že hodnoty proměnné měřící daný koncept nejsou příliš silně asociovány s měřením odlišných, nicméně příbuzných konceptů (Kline, 2005). Diskriminační validity je dosaženo, pokud korelace mezi jednotlivými faktory nejsou vyšší než 0,85 (Kline, 2005).

#### **4.2.5. Konfirmativní faktorová analýza**

Hlavní vlastnost konfirmativní faktorové analýzy je schopnost určit, jak dobře konkrétní faktor v modelu reprezentuje data a dekvátnost použití předepsaného modelu na získaná data a jejich strukturu. Této vlastnosti může být dosaženo za předpokladu dobrého „fitu“ modelu.

Za nejpoužívanější indexy fitu jsou používány: Chí kvadrát lomen počtem volnosti ( $\chi^2/df$ ) (Munro, 2005), GFA – Goodness-of-fit index (Jöreskog a Sörbom, 1989), RMSEA – Root mean square error of approximation (Browne a Cudeck, 1990), NFI – normed fit index (Bollen, 1989), TLI – Tucker-Lewis coefficient (Bollen, 1989), CFI – comparative fit index (Bentler, 1989), IFI – incremental fit index (Bollen, 1989).

Modifikace modelu pro zvýšení hodnoty fit indexů probíhali standardizovaným způsobem na základě modifikačních indexů (Brown, 2006), které jsou výstupem z modulu v programu SPSS Amos.

Hodnoty nad 0,9 pro indexy GFI, NFI, TLI, CFI, IFI indikují dobrý fit modelu. Hodnoty RMSA větší než 0,1 indikují špatný fit. Hodnoty 0,08-0,1 průměrný, 0,05-0,08 dobrý a hodnoty RMSEA menší jak 0,05 indikují velmi dobrý fit modelu.

Tabulka č. 11 Fit indexy

Index	Požadovaná hodnota
<b>GFI</b>	>0,9
<b>RMSEA</b>	<0,08
<b>NFI</b>	>0,9
<b>TLI</b>	>0,9
<b>CFI</b>	>0,9
<b>IFI</b>	>0,9
<b>CMIN/DF</b>	<3

Zdroj: Structural equation modeling (Bowen, 2011)

#### 4.2.6. Rekompozice modelu

Na základě nové faktorové struktury reflektující výsledky konfirmativní faktorové analýzy jednotlivých konstruktů byly sestaveny nové hypotézy, na základě kterých je možné statisticky vyhodnotit vztahy mezi jednotlivými konstrukty a jejich faktory.

#### 4.2.7. Strukturální modelování

Strukturální modelování je vícerozměrná analýza, které se používá k prozkoumání komplexních závislostí mezi proměnnými. Strukturální modelování je někdy nazýváno jako druhá generace vícerozměrné statistiky.

*První generace vícerozměrné statistiky* jako je například vícenásobná regrese, operuje s více nezávislými proměnnými a jednou závislou proměnnou. Problémem je zde často složitá interpretace, protože jsou tyto metody omezeny pouze jednou proměnnou na straně závislé proměnné. Pokud tedy na základě faktorové analýzy identifikujeme proměnné, které spolu souvisí, je nutné využít strukturálního modelování, které nám umožní modelovat vztah s více proměnnými na straně závislé proměnné.

*Druhá generace vícerozměrných metod* umožňuje současnou analýzu všech proměnných v jednom modelu (jedna, nebo více nezávislých proměnných ve vztahu k jedné nebo více závislým proměnným). Je nám tak umožněno hodnotit faktor, který je naplněn více proměnnými a nedostat se na úroveň proměnných, které sice jednotlivě reprezentují faktor, ale nedovolí nám komplexnější pohled na faktor.

#### 4.2.8. Mediační analýza

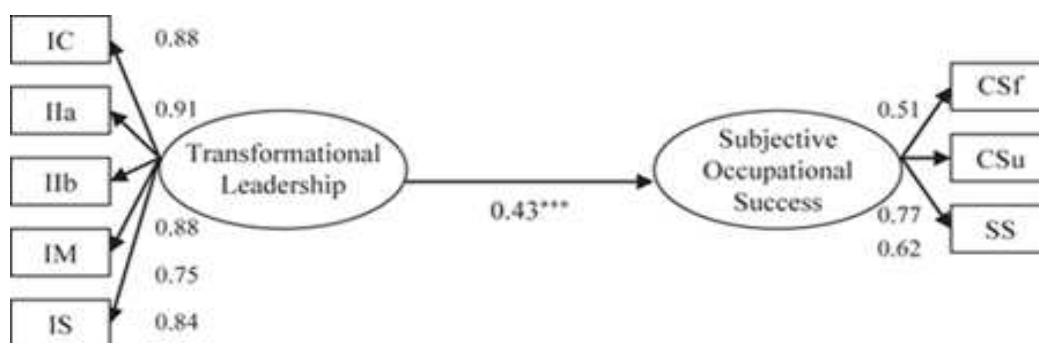
Mediační analýza je statistická metoda, která se snaží identifikovat a vysvětlit mechanismus nebo proces, který je základem mezi závislou a nezávislou proměnnou. Mezi touto proměnnou může existovat jiná proměnná (mediátor), který ojasňuje povahu mezi těmito vztahy (MacKinnon, 2012)

Pro testování mediačního (zprostředkovaného) efektu jednotlivých faktorů týmového klimatu na vztah mezi konstrukty (1) Transformační vedení a (2) Pro-aktivní chování zaměstnanců byly navrženy hypotézy a využit postup analýzy za použití programu Amos Graphics 18.0 (Mayers a kol., 2012)

Jako příklad může posloužit následující výzkum: Vincent- Höper (2012), který analyzoval vliv transformačního vedení na subjektivní profesní úspěch.

Nejdříve byla pomocí strukturálního modelování určena regrese:

Obrázek č. 24 Metodika - regresní analýza bez mediační proměnné

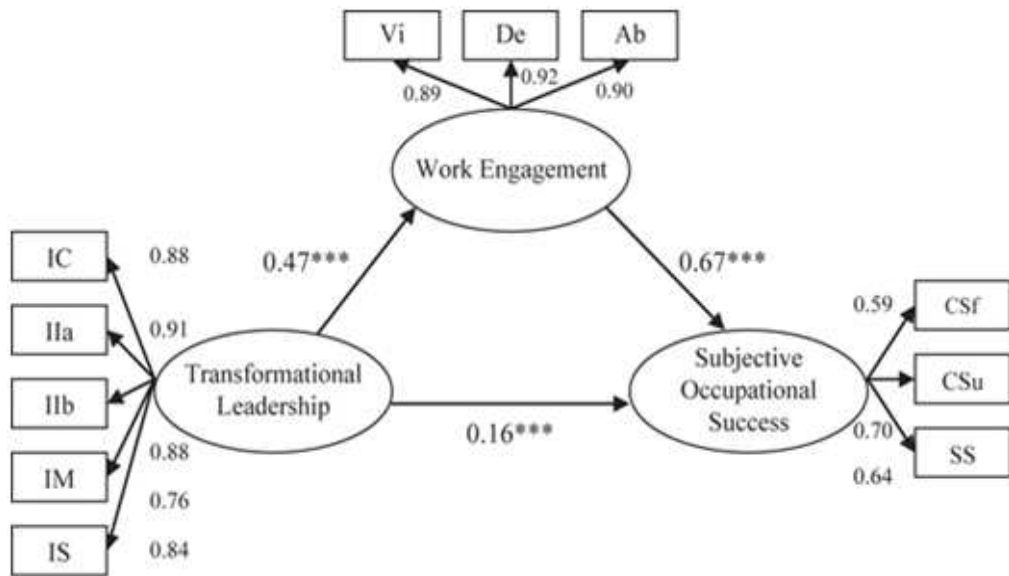


Zdroj:

Transformational leadership, work engagement, and occupational success (Vincent-Höper, 2012) ; \* Transformational leadership – transformační vedení; Subjective occupational Success – subjektivní profesní úspěch

Následně byl do vztahu vložen mediátor (pracovní zapojení) a vypočítán nepřímý efekt transformačního vedení na subjektivní profesní úspěch. Nyní vidíme, že koeficient mezi transformačním vedením a subjektivním kariéřním úspěchem poklesl po přidání mediační proměnné (z 0,43 původně na 0,16), což značí mediační efekt pracovního zapojení.

Obrázek č. 25 Metodika - regresní analýza s mediační proměnnou



Zdroj: Transformational leadership, work engagement, and occupational success (Vincent-Höper, 2012) \* Transformational leadership – transformační vedení; Work engagement – pracovní zapojení; Subjective occupational Success – subjektivní profesní úspěch

Pro výpočet horní a dolní meze byla použita metoda bootstrapping (2000 převzorkování na hladině spolehlivosti 95%) (Shrout a Bolger, 2002)

#### 4.2.9. Vyhodnocení hypotéz

Na základě souboru pracovních hypotéz byly vytvořeny statistické hypotézy (nulové a alternativní) pomocí standardizovaného postupu (Reichel, 2009).

Pro potvrzení hypotézy na základě analýzy cest metodou strukturálního modelování je nutná minimální hodnota korelace (standardizované regrese) 0,3 na hladině významnosti menší  $p < 0,05$ . V oblasti analýzy mediačního efektu je nutná signifikance vlivu menší, než 0,05. (Byrne, 2001)

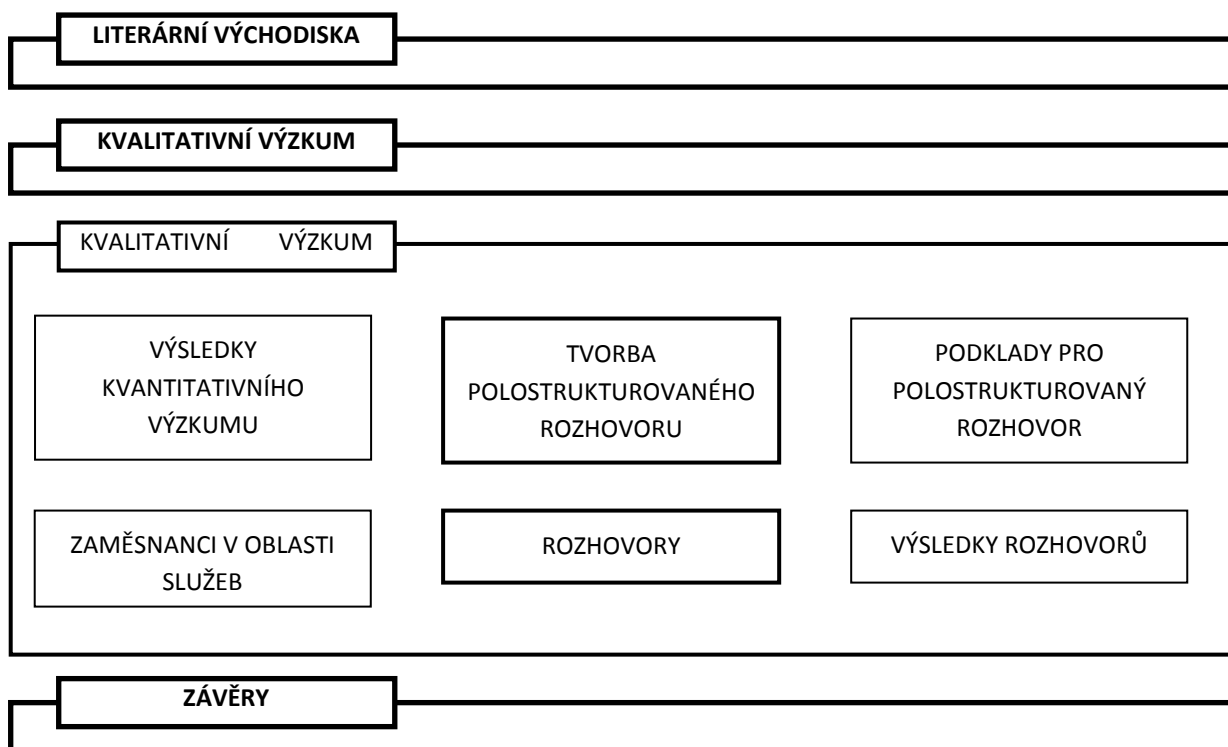


### 4.3. Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum byl realizován formou polostrukturovaného rozhovoru. Výhodou této formy rozhovoru je možnost doplňujících otázek, které vyplynou z rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor byl do výzkumu zařazen z důvodu zvýšení validity výsledků z kvantitativní části výzkumu.

Cílem polostrukturovaného rozhovoru bylo zjistit, zda faktory extrahované explorativní faktorovou analýzou (1) Iniciativa (2) Obranné mlčení (3) Loajalita (4) Stagnace je možné predikovat na základě determinantů transformačního vedení a týmového klimatu.

Obrázek č. 26 Kvalitativní výzkum



Zdroj: Vlastní zpracování, 20123

Vzhledem k citlivému tématu (například mlčení o konkurenčních výhodách organizace), byl k záznamu rozhovoru využit pouze připravený list klíčových slov, které byl na základě telegramového stylu zápisu vyplněn pro následnou interpretaci (viz příloha č.3).

Otázky byly formulovány velice obecně a následně byl rozhovor směřován do podstatných oblastí, ale bez násilného vracení se zpět k tématu. Cílem bylo navodit neformální

atmosféru a získat co nejvíce informací. Respondent nebyl seznámen s výsledky kvantitativního šetření.

Polo-strukturovaného rozhovory se zúčastnilo celkem 21 respondentů. 14 rozhovorů bylo mimo pracoviště, 5 rozhovorů v oblasti pracoviště (v budově pracoviště) a 2 rozhovory proběhly přímo na pracovišti respondenta.

### **Výzkumné otázky:**

#### ***Výzkumná otázka č.1: Jaké determinanty ovlivňují iniciativu v práci?***

Cílem této výzkumné otázky bylo zjistit, jaké determinanty ovlivňují iniciativu pracovníka jak kladně, tak záporně. Součástí této otázky byla i zjištění příčin stagnace pracovníka.

#### ***Výzkumná otázka č.2: Jaké determinanty ovlivňují mlčení v práci?***

Cílem této výzkumné otázky bylo zjistit, jaké determinanty ovlivňují mlčení a naopak mluvení o problémech, nápadech a myšlenkách jak kladně, tak záporně.

#### ***Výzkumná otázka č.3: Jaké determinanty ovlivňují loajalitu pracovníka?***

Cílem této výzkumné otázky bylo zjistit, jaké determinanty ovlivňují mlčení a naopak mluvení o problémech, nápadech a myšlenkách jak kladně, tak záporně.

#### ***Výzkumná otázka č.4: Jaký vliv má na tyto determinanty manažer/leader?***

Cílem této výzkumné otázky bylo zjistit, na jaké z předešlých determinantů, které respondent uvedl, má vliv manažer.

#### ***Výzkumná otázka č.5: Jaký vliv má na tyto determinanty týmová skupina?***

Cílem této výzkumné otázky bylo zjistit, na jaké z předešlých determinantů, které respondent uvedl, má týmová skupina.

Za účelem zodpovězení těchto výzkumných otázek byl vypracován dotazník, který byl na základě tří testovacích sezení pozměněn do optimální podoby, kdy bylo možné navodit neformální atmosféru a zároveň dobře zaznamenávat odpovědi respondentů (viz příloha č.3)

Před otázkami byl s respondentem veden krátký rozhovor o jeho práci, aby byla navozena přátelská atmosféra. Následovala série otázek, které se snažili co nejméně vést respondenta tak, aby opravdu řekl, jaké determinanty ho ve sledované oblasti ovlivňují.

### **Otázky:**

Jak hodnotíte svou iniciativu v práci?

První otázkou bylo hodnocení své iniciativy od 1 do 10. Na základě toho byl respondent dotázán, proč to tak cítí?

Rozhovor byl dále nenásilně směřován na reakce na řešení problému. Jestli problém řeší sám, nebo zda se s někým může poradit. Zde neexistuje nějaká bariéra a důsledky nízké, nebo vysoké iniciativy.

Pokud se k tomu respondent sám nedostal, byla položena otázka: Co ovlivňuje Vaší iniciativu v práci?

- Zkuste vyjmenovat 3 věci, které ovlivňují Vaší iniciativu v práci?  
(Otázka byla dále směřována na důvod těchto věcí. Proč jste si je vybral/a?)

Jaký postoj k tomu má Váš manažer?

Je to běžně přijímaná věc v týmu?

Stává se někdy, že něco chcete říct a neřeknete?

- Jak reaguje vaše okolí v práci, pokud něco navrhujete?

Rozhovor byl dále směřován na reakce kolegů, vedoucího. Zda jsou nápady v podniku vítány, nebo zda jsou nějaké sankce. Na konci byl rozhovor směřován na otázku, zda někdy něco zatajuje, aby se člověk ochránil.

Znáte nějaké informace, které by mohli poškodit podnik?

Co bych Vám musel nabídnout, abyste mi řekl nějaké informace, které zajišťují konkurenceschopnost Vaší organizace?

Co by se muselo stát, abyste je řekla?

#### 4.4. Závěry

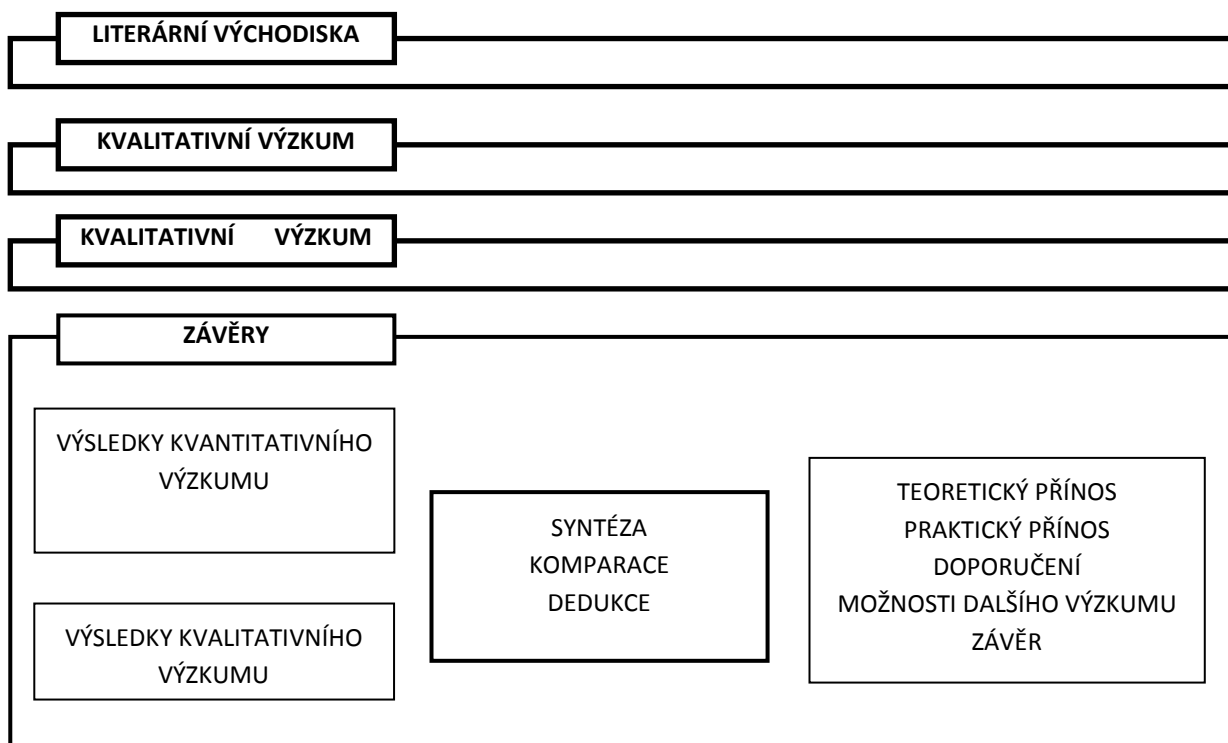
Na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu byla provedena syntéza poznatků a následná komparace a dedukce pro doporučení.

**Syntéza** – znamená spojení, nebo také sjednocení. Jde o proces sjednocování částí, vlastností a vztahů, vydělených prostřednictvím analýzy v jeden celek. Syntéza doplňuje analýzu a tvoří s ní nerozlučný celek.

**Komparace** – znamená srovnávání, přirovnávání. Jde o proces porovnání objektů za účelem stanovení jejich shodných nebo rozdílných znaků. Komparace je nejdůležitějším předpokladem zobecnění a hraje významnou úlohu v úsudcích podle analogie.

**Dedukce** – znamená vyvození, nebo také závěr. Jde o proces odvození výroků z jiných platných výroků. Důkaz nebo odvození tvrzení z jednoho nebo několika jiných tvrzení na základě zákonů logiky. Odvození dílčího a zvláštního ze všeobecného.

Obrázek č. 27 Závěry



Zdroj: Vlastní zpracování, 20123

## 5. VÝSLEDKY

Pro zvýšení přehlednosti výsledků je v tabulkách využito kódování proměnných viz příloha č. 4 – Kódování proměnných.

### 5.1. Deskriptivní analýza dat

Deskriptivní statistika byla vypočítána pomocí programu IBM SPSS 20. Důvodem pro využití deskriptivní statistiky bylo především zjištění, že data splňují základní předpoklady pro využití vícerozměrných datových analýz.

#### 5.1.1. Základní charakteristiky respondentů

Dvou dotazníkových šetření se zúčastnilo celkem 263 respondentů, kteří vyplnili dotazník kompletně.

##### **Pohlaví:**

Tabulka č. 12 Struktura respondentů: pohlaví

Velikost podniku	Počet respondentů	% zastoupení
Muž	77	29,3
Žena	186	70,7
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

##### **Velikost podniku:**

Tabulka č. 13 Struktura respondentů: velikost podniku

Velikost podniku	Počet respondentů	Zastoupení ve výzkumu	zastoupení v ČR*
Střední	98	36,88 %	39,6 %
Velké	165	63,12 %	60,4 %
<b>Celkem</b>	<b>263</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

*\*Zastoupení v ČR je vypočítáno jako procentuální podíl z celkového podílu středních a velkých podniků. Neodrážá tak strukturu podniků v České republice včetně malých a mikro podniků.*

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 5.1.2. Posouzení normality

Posouzení normality bylo provedeno pomocí hodnot šikmosti (skewness) a špičatosti (kurtosis), což jsou dvě důležité složky normality, které je vhodné použít před použitím vícerozměrných analýz dat (Tabachnick a Fidell, 2007). Za normální rozdělení je zde považován soubor, jehož šikmost a špičatost nepřesahuje hodnoty +2 až -2 (Garson, 2007). Více viz metodika práce.

#### *Transformační vedení*

V konstrukt „Transformační vedení“ se hodnoty šikmosti pohybují v rozmezí (-0,118; 0,638) a hodnoty špičatosti (-0,812; -1,345).

Tabulka č. 14 Transformační vedení – šikmost a špičatost

Proměnná	TV_1	TV_2	TV_3	TV_4	TV_5	TV_6	TV_7
N	263	263	263	263	263	263	263
Minimum	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5
Mean	2,61	3,27	3,40	3,34	3,11	3,38	3,08
Skewness	,527	-,405	-,638	-,571	-,118	-,411	-,224
Kurtosis	-,812	-1,237	-1,038	-1,255	-1,345	-1,284	-1,147

Zdroj: Vlastní zpracování

#### *Týmové klima TCI-29*

V konstrukt „Týmové klima TCI-29“ se hodnoty šikmosti pohybují v rozmezí (-0,341; 0,421) a hodnoty špičatosti (-1,856; -0,537). Vzhledem k vysokému počtu proměnných v konstrukt (29) jsou v následující tabulce zobrazeny pouze minimální a maximální hodnoty. Celá tabulka viz příloha č.5.

Tabulka č. 15 Týmové klima TCI-29 - šikmost a špičatost

	MIN	MAX
Mean	2,688213	3,414449
Skewness	-0,34067	0,420871
Kurtosis	-1,85646	-0,53659

Zdroj: Vlastní zpracování

### *Osobní iniciativa*

V konstrukt „osobní iniciativa“ se hodnoty šikmosti pohybují v rozmezí (-1,415; 0,038) a hodnoty špičatosti (-1,378; 1,539).

Tabulka č. 16 Osobní iniciativa - šikmost a špičatost

	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7
N	263	263	263	263	263	263	263
Minimum	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5
Mean	3,89	3,73	3,90	3,44	3,01	3,22	2,36
Skewness	-1,415	-,946	-,699	-,082	,038	-,427	,798
Kurtosis	1,539	,646	-,269	-1,218	-1,378	-,988	1,487

Zdroj: Vlastní zpracování

### *Mlčení zaměstnanců*

V konstrukt „osobní iniciativa“ se hodnoty šikmosti pohybují v rozmezí (-0,447; 0,584) a hodnoty špičatosti (-1,449; -0,950).

Tabulka č. 17 Mlčení zaměstnanců - šikmost a špičatost

	P_8	P_9	P_10	P_11	P_12	P_13	P_14
N	263	263	263	263	263	263	263
Minimum	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	4	5	5	5
Mean	2,41	3,24	2,48	2,13	2,62	3,00	3,00
Skewness	,584	-,447	,522	,534	,314	,048	,030
Kurtosis	-1,272	-,950	-1,274	-1,469	-1,457	-1,326	-1,449

Zdroj: Vlastní zpracování

Další popisné statistiky viz příloha č.10

## 5.2. Explorativní faktorová analýza

Explorativní faktorová analýza byla využita k nalezení korelací většího množství manifestních proměnných s cílem určit skupiny proměnných, které lze pro účely strukturálního modelování definovat latentním faktorem.

### 5.2.1. Transformační vedení

Vhodnost konstruktů pro použití explorativní faktorové analýzy byla ověřena na základě Kaiser-Maier-Olkinova indexu a korelační matice konstruktů.

Tabulka č. 18 Kaiser-Maier-Olkinův Index – Transformační vedení

Kaiser-Meyer-Olkin	,896
--------------------	------

Zdroj: Vlastní zpracování

Kaiser-Maier-Olkinův test vyhodnotil data v konstruktů na hranici vynikajících (Tabachnick a Fidell, 2007) pro použití faktorové analýzy.

Faktory byly redukovány na základě metody Varimax – ortogonální rotace původních faktorů. Vzhledem k výsledkům analýzy hlavních komponent byl extrahován pouze jeden faktor, který je charakteristický faktorovými zátěžemi (0,834 – 0,916) viz tabulka č.20 – výsledek nemohl být rotován metodou Varimax.

Tabulka č. 19 Hodnoty vyčerpaného rozptylu po rotaci – Transformační vedení

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,329	76,133	76,133	5,329	76,133	76,133
2	,586	8,370	84,503			
3	,345	4,933	89,436			
4	,333	4,764	94,200			
5	,169	2,416	96,616			
6	,140	2,007	98,623			
7	,096	1,377	100,000			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Možnost extrakce jednoho faktoru potvrdila i metoda sutinového grafu, též známý jako screen plot viz příloha č.6.



Tabulka č. 20 Faktorové zatížení - Transformační vedení

	Component
	1
Můj nadřízený mi sděluje jasnou a pozitivní vizi budoucnosti	,836
Můj nadřízený jedná se zaměstnanci individuálně, podporuje a vybízí je k rozvoji	,853
Můj nadřízený podporuje a uznává své zaměstnance	,889
Můj nadřízený podporuje důvěru, zapojení a spolupráci mezi členy týmu.	,916
Můj nadřízený vybízí k přemýšlení o problémech novým způsobem	,834
Můj nadřízený sám aplikuje hodnoty, které u ostatních vyžaduje	,892
Můj nadřízený vzbuzuje hrdost a respekt v ostatních a inspiruje mě tím, že je vysoce kompetentní.	,885

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejlépe je za pomoci extrahovaného faktoru vysvětlena variabilita proměnné vyjadřující: „Můj nadřízený podporuje důvěru, zapojení a spolupráci mezi členy týmu“. Veškeré vysvětlované variability jsou v hodnotách vyšších 0,695, což je velice pozitivní.

Tabulka č. 21 Kumunality - Transformační vedení

	Initial	Extraction
Můj nadřízený mi sděluje jasnou a pozitivní vizi budoucnosti	1,000	,699
Můj nadřízený jedná se zaměstnanci individuálně, podporuje a vybízí je k rozvoji	1,000	,728
Můj nadřízený podporuje a uznává své zaměstnance	1,000	,791
Můj nadřízený podporuje důvěru, zapojení a spolupráci mezi členy týmu.	1,000	,838
Můj nadřízený vybízí k přemýšlení o problémech novým způsobem	1,000	,695
Můj nadřízený sám aplikuje hodnoty, které u ostatních vyžaduje	1,000	,796
Můj nadřízený vzbuzuje hrdost a respekt v ostatních a inspiruje mě tím, že je vysoce kompetentní.	1,000	,782

Zdroj: Vlastní zpracování

Vnitřní konzistence konstruktů měřená pomocí Cronbachovo alfa má hodnotu 0,947 při všech 7 proměnných. Následující tabulka ukazuje, že veškeré hodnoty korelace proměnných ve faktoru jsou vyšší, než 0,3 a proto můžeme dle Pallanta (2005) předpokládat, že do faktoru patří a neměří odlišné skutečnosti. Žádná proměnná

v konstruktů nedokáže svým odstraněním zvýšit Cronbachovo alfa a z toho důvodu jsou všechny proměnné v konstruktů zachovány.

Tabulka č. 22 Item-total korelace konstruktů Transformační vedení

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Můj nadřízený mi sděluje jasnou a pozitivní vizi budoucnosti	,778	,943
Můj nadřízený jedná se zaměstnanci individuálně, podporuje a vybízí je k rozvoji	,799	,941
Můj nadřízený podporuje a uznává své zaměstnance	,847	,937
Můj nadřízený podporuje důvěru, zapojení a spolupráci mezi členy týmu.	,881	,934
Můj nadřízený vybízí k přemýšlení o problémech novým způsobem	,774	,943
Můj nadřízený sám aplikuje hodnoty, které u ostatních vyžaduje	,848	,937
Můj nadřízený vzbuzuje hrdost a respekt v ostatních a inspiruje mě tím, že je vysoce kompetentní.	,839	,938

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.2.2. Týmové klima

Vhodnost použití konstruktů pro explorativní faktorovou analýzu byla ověřena na základě Kaiser-Maier-Olkinova indexu = 0,951

Proměnné byly redukovány na základě metody Varimax – ortogonální rotace původních faktorů. Na základě této rotace byly extrahovány 4 faktory, které vysvětlují 74,34 % variability původních proměnných.

Tabulka č. 23 Hodnoty vyčerpaného rozptylu po rotaci – Týmové klima

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,637	50,471	50,471	7,406	25,540	25,540
2	3,319	11,444	61,915	6,862	23,661	49,200
3	2,198	7,578	69,493	4,164	14,357	63,557
4	1,407	4,851	74,344	3,128	10,786	74,344

Zdroj: Vlastní zpracování

Možnost extrakce 4 faktorů potvrdila i metoda sutinového grafu, též známý jako screen plot viz příloha č. 6.

Na základě explorativní faktorové analýzy byly extrahovány 4 faktory.

- (1) První faktor je charakterizován středně-vysokými, až vysokými zátěžemi (0,502 – 0,847). Tento faktor je složen z 8 proměnných a vysvětluje 25,5% variability původních proměnných. Tento faktor obsahuje 7 proměnných původního faktoru Orientace na budoucnost, obsažených v původním teoretickém konstrukt TCI-29 (Pilař a Štádlerová, 2012) a TCI-38 (Anderson a West, 1998) a dále proměnnou z faktoru Bezpečná spolupráce, konkrétně proměnnou vyjadřující pocity pochopení a akceptace v týmu. Tento faktor lze na základě obsahujících proměnných nazvat ***Orientace na budoucnost***

Následující tabulka ukazuje, že veškeré hodnoty korelace proměnných ve faktoru Orientace na budoucnost jsou vyšší, než 0,3 a proto můžeme dle Pallanta (2005) předpokládat, že do faktoru patří a neměří odlišné skutečnosti. Nejnižší hodnota je u proměnné TCI TCI\_9 – 0,738. Odstranění této proměnné by zvýšilo Cronbachovo alfa faktoru o 0,02, což je možné považovat za bezvýznamné vzhledem k celkové vysoké hodnotě (0,962).

Tabulka č. 24 EFA – orientace na budoucnost

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TCI_9	,738	,964
TCI_19	,806	,960
TCI_20	,959	,951
TCI_21	,946	,952
TCI_22	,878	,956
TCI_23	,942	,952
TCI_24	,735	,964
TCI_25	,836	,958

Zdroj: Vlastní zpracování

- (2) Druhý faktor je charakteristický středně-vysokými zátěžemi (0,568 – 0,793). Tento faktor je složen z 12 proměnných a vysvětluje 23,6% variability původních

proměnných. Tento faktor obsahuje 5 proměnných z původního faktoru Bezpečná spolupráce a 7 proměnných z faktoru Podpora inovací. Tento faktor lze na základě obsahujících proměnných nazvat *Kolegiální podpora změn*.

Následující tabulka ukazuje, že veškeré hodnoty korelace proměnných ve Kolegiální podpora změn jsou vyšší, než 0,3 a proto můžeme dle Pallanta (2005) předpokládat, že do faktoru patří a neměří odlišné skutečnosti. Nejnižší hodnota je u proměnné TCI\_15 – 0,613. Odstraněním této proměnné by ale nedošlo ke zvýšení Cronbachovo alfa faktoru. Vzhledem k těmto hodnotám budou všechny proměnné ve faktoru dále zachovány.

Tabulka č. 25 Item-Total Correlation - Kolegiální podpora změn

	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TCI_6	,822	,944
TCI_7	,771	,946
TCI_8	,751	,946
TCI_1 0	,726	,947
TCI_1 1	,779	,945
TCI_1 2	,820	,945
TCI_1 3	,639	,950
TCI_1 4	,633	,950
TCI_1 5	,613	,950
TCI_1 6	,899	,943
TCI_1 7	,899	,942
TCI_1 8	,917	,943

Zdroj: Vlastní zpracování

- (3) Třetí faktor je charakterizován středně-vysokými, až vysokými zátěžemi (0,791 – 0,887). Tento faktor je složen z 5 proměnných a vysvětluje 14,4% variability původních proměnných. Tento faktor obsahuje 5 proměnných původního faktoru Týmová vize obsažených v původním teoretickém konstrukt TCI-29 (Pilař 2011) Tento faktor lze na základě obsahujících proměnných nazvat v souladu s původním konstruktem – *Týmová vize*.

Následující tabulka ukazuje, že veškeré hodnoty korelace proměnných ve faktoru týmová vize jsou vyšší, než 0,3 a proto můžeme dle Pallanta (2005) předpokládat, že do faktoru patří a neměří odlišné skutečnosti. Nejnižší hodnota je u proměnné TCI\_2 – 0,713. Odstraněním této proměnné by došlo ke zvýšení Cronbachovo alfa faktoru o 0,06, což je možné považovat za bezvýznamné vzhledem k celkové vysoké hodnotě (0,928).

Tabulka č. 26 Item-Total Correlation – týmová vize

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TCI_1	,871	,900
TCI_2	,713	,934
TCI_3	,837	,906
TCI_4	,815	,911
TCI_	,837	,906

Zdroj: Vlastní zpracování

- (4) Čtvrtý faktor je charakterizován středně-vysokými, až vysokými zátěžemi (0,755 – 0,830). Tento faktor je složen ze 4 proměnných a vysvětluje 10,8% variability původních proměnných. Tento faktor obsahuje 4 proměnných původního faktoru Častá formální a neformální komunikace obsažených v původním teoretickém konstrukt TCI-29 (Pilař, 2011). Tento faktor lze na základě obsahujících proměnných nazvat – *Pravidelný kontakt v týmu*, který lépe vystihuje podstatu faktoru na základě obsažených proměnných.

Tabulka č. 27 Item-Total Correlation – Pravidelný kontakt v týmu

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TCI_26	,657	,842
TCI_27	,680	,831
TCI_28	,750	,803
TCI_29	,740	,807

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 27 ukazuje, že veškeré hodnoty korelace proměnných ve latentním faktoru - Pravidelný kontakt v týmu jsou vyšší, než 0,3 a proto můžeme dle Pallanta (2005) předpokládat, že do faktoru patří a neměří odlišné skutečnosti. Nejnižší hodnota je u proměnné TCI\_26 – 0,657. Odstraněním této proměnné by nedošlo ke zvýšení Cronbachovo alfa faktoru. Vzhledem k těmto hodnotám budou všechny proměnné ve faktoru dále zachovány.

Tabulka č. 28 Faktorové zatížení – Mlčení zaměstnanců

	Latentní faktory			
	1	2	3	4
TCI_1			<b>,887</b>	
TCI_2			<b>,791</b>	
TCI_3			<b>,874</b>	
TCI_4			<b>,852</b>	
TCI_5			<b>,861</b>	
TCI_6		<b>,579</b>		
TCI_7		<b>,594</b>		
TCI_8		<b>,604</b>		
TCI_9	<b>,583</b>			
TCI_10		<b>,705</b>		
TCI_11		<b>,603</b>		
TCI_12		<b>,793</b>		
TCI_13		<b>,769</b>		
TCI_14		<b>,650</b>		
TCI_15		<b>,578</b>		
TCI_16		<b>,748</b>		
TCI_17		<b>,655</b>		
TCI_18		<b>,793</b>		
TCI_19	<b>,827</b>			

TCI_20	,835			
TCI_21	,846			
TCI_22	,847			
TCI_23	,828			
TCI_24	,720			
TCI_25	,752			
TCI_26				,755
TCI_27				,821
TCI_28				,830
TCI_29				,827

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejlépe je za pomoci extrahovaných faktorů vysvětlena variabilita proměnné vyjadřující: „Lidé se vzájemně informují o pracovních záležitostech v týmu” a „Lidé v tomto týmu jsou stále hledají něco nového, nové způsoby jak řešit problémy”. Veškeré vysvětlované variability nad hodnotou 0,3, což je akceptovatelné. Nejnižší hodnota dosáhla míry 0,460 (Členové týmu jsou připraveni odpovědět na otázku: Co Váš tým dělá?).

Tabulka č. 29 Kumulativita – Týmové klima

<b>Proměnná</b>	<b>Initial</b>	<b>Extraction</b>	<b>Proměnná</b>	<b>Initial</b>	<b>Extraction</b>
<b>TCI_1</b>	1,000	,866	<b>TCI_16</b>	1,000	,855
<b>TCI_2</b>	1,000	,658	<b>TCI_17</b>	1,000	,880
<b>TCI_3</b>	1,000	,815	<b>TCI_18</b>	1,000	,890
<b>TCI_4</b>	1,000	,780	<b>TCI_19</b>	1,000	,759
<b>TCI_5</b>	1,000	,811	<b>TCI_20</b>	1,000	,938
<b>TCI_6</b>	1,000	,738	<b>TCI_21</b>	1,000	,916
<b>TCI_7</b>	1,000	,646	<b>TCI_22</b>	1,000	,836
<b>TCI_8</b>	1,000	,622	<b>TCI_23</b>	1,000	,909
<b>TCI_9</b>	1,000	,716	<b>TCI_24</b>	1,000	,628
<b>TCI_10</b>	1,000	,622	<b>TCI_25</b>	1,000	,772
<b>TCI_11</b>	1,000	,678	<b>TCI_26</b>	1,000	,639
<b>TCI_12</b>	1,000	,780	<b>TCI_27</b>	1,000	,694
<b>TCI_13</b>	1,000	,629	<b>TCI_28</b>	1,000	,762
<b>TCI_14</b>	1,000	,512	<b>TCI_29</b>	1,000	,747
<b>TCI_15</b>	1,000	,460			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vnitřní konzistence faktorů v konstruktě měřená pomocí Cronbachova alfa je v hodnotách 0.859 – 0.962, což značí vysokou stabilitu nástroje.

Tabulka č. 30 Reliabilita – Mlčení zaměstnanců

Faktor	Cronbach's Alpha	N of Items
1	,962	8
2	,950	12
3	,928	5
4	,859	4
Celkem		29

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 5.2.3. Pro-aktivní chování

Konstrukt pro-aktivní chování je složen ze dvou základních faktorů – Osobní iniciativa PI-7 (Frese a kol., 1997) a Mlčení zaměstnanců Van Dyne (2003).

Vhodnost použití těchto faktorů pro explorativní faktorovou analýzu byla ověřena na základě Kaiser-Maier-Olkinova indexu = 0,769.

Kaiser-Maier-Olkinův test vyhodnotil data v konstruktě jako vhodné (Tabachnick a Fidell, 2007) pro použití faktorové analýzy.

Proměnné byly redukovány na základě metody Varimax – ortogonální rotace původních faktorů. Na základě této rotace byly extrahovány 4 faktory, které vysvětlují 77,9 % variability původních proměnných.

Tabulka č. 31 Hodnoty vyčerpaného rozptylu po rotaci – pro-aktivní chování

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,110	36,503	36,503	2,956	21,111	21,111
2	2,354	16,813	53,316	2,857	20,404	41,515
3	2,091	14,933	68,249	2,827	20,193	61,708
4	1,347	9,622	77,871	2,263	16,162	77,871

Pozn.: Všechny hodnoty viz příloha č. 7

Zdroj: Vlastní zpracování



Na základě explorativní faktorové analýzy byly extrahovány 4 faktory s faktorovými zátěžemi 0,394 – 0,971.

Tabulka č. 32 Faktorové zatížení pro-aktivní chování

	Component			
	1	2	3	4
Pokud je nějaký problém, aktivně ho řeším	,804			
Pokud je něco špatně, nečekám a hledám řešení okamžitě	,824			
Pokud je možnost aktivně se zapojit, zapojím se	,791			
Přebírám iniciativu okamžitě, i když jiní ne	,766			
Příležitosti využívám rychle k dosažení svých cílů			-,971	
Obvykle dělám víc, než o co jsem byl požádán				-,861
Jsem velice dobrý v realizaci nápadů		,394		
Nenavrhují nové nápady z důvodu strachu z následné reakce ze strany KOLEGŮ		,872		
Nenavrhují nové nápady z důvodu strachu z následné reakce ze strany VEDOUCÍHO		,842		
Občas vynechávám skutečnosti, nebo problémy abych se sám ochránil.		,867		
Nenavrhují nové nápady, protože jsem v navrhování již rezignoval				,698
Nenavrhují nové nápady, protože necítím vnitřní potřebu				,867
Chráním informace, které poskytují společnosti konkurenční výhodu			,962	
Odmítám sdělovat informace, které by mohly poškodit organizaci			,921	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě explorativní faktorové analýzy byly extrahovány 4 faktory.

(1) První faktor je charakterizován středními až vysokými zátěžemi (0,766– 0,804).

Tento faktor je složen ze 4 proměnných a vysvětluje 21,1% variability původních proměnných. Tento faktor lze na základě obsahujících proměnných nazvat *Iniciativa*

Vnitřní konzistence konstruktů měřená pomocí Cronbachovo alfa má hodnotu 0,860 při všech 4 proměnných. Následující tabulka ukazuje, že veškeré hodnoty korelace proměnných ve faktoru jsou vyšší, než 0,3 a proto můžeme dle Pallanta (2005) předpokládat, že do faktoru patří a neměří odlišné skutečnosti. Žádná

proměnná v konstruktě nedokáže svým odstraněním zvýšit Cronbachovo alfa a z toho důvodu jsou všechny proměnné v konstruktě zachovány.

Tabulka č. 33 Item-Total Correlation - Iniciativa

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pokud je nějaký problém, aktivně ho řeším	,781	,790
Pokud je něco špatně, nečekám a hledám řešení okamžitě	,701	,832
Pokud je možnost aktivně se zapojit, zapojím se	,748	,805
Přebírám iniciativu okamžitě, i když jiní ne	,634	,855

- (2) Druhý faktor je charakterizován středními až vysokými zátěžemi ( 0,867 – 0,872). Tento faktor je složen ze 3 proměnných a vysvětluje 20,4% variability původních proměnných. Tento faktor lze na základě obsahujících proměnných nazvat ***obranné mlčení***

Vnitřní konzistence konstruktů měřená pomocí Cronbachovo alfa má hodnotu 0,855 při všech 4 proměnných. K tomuto faktoru se váže i proměnná vyjadřující schopnost realizace dobrých nápadů, ale její hodnota faktorového zatížení je značně menší (0,394) Následující tabulka ukazuje, že veškeré hodnoty korelace proměnných ve faktoru jsou vyšší, než 0,3 a proto můžeme dle Pallanta (2005) předpokládat, že do faktoru patří a neměří odlišné skutečnosti, ale vzhledem k měření reliability lze dle následující tabulky zvýšit cronbachovo alfa z 0,855 na 0,928 odstraněním této proměnné. Z tohoto důvodu bude pro další zpracování tato hodnota odstraněna z konstruktů.

Tabulka č. 34 Item-Total Correlation - obranné mlčení

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Jsem velice dobrý v realizaci nápadů	,339	,928
Nenavrhuji nové nápady z důvodu strachu z následné reakce ze strany KOLEGŮ	,892	,723
Nenavrhuji nové nápady z důvodu strachu z následné reakce ze strany VEDOUCÍHO	,733	,801
Občas vynechávám skutečnosti, nebo problémy abych se sám ochránil.	,882	,728

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- (3) Třetí faktor je charakterizován vysokými zátěžemi (0,921 – 0,971). Tento faktor je složen ze 3 proměnných a vysvětluje 20,2% variability původních proměnných. Tento faktor lze na základě obsahujících proměnných nazvat *loajalita*.

Vnitřní konzistence konstruktů měřená pomocí Cronbachovo alfa má hodnotu 0,961 při všech 3 proměnných. Následující tabulka ukazuje, že veškeré hodnoty korelace proměnných ve faktoru jsou vyšší, než 0,3 a proto můžeme dle Pallanta (2005) předpokládat, že do faktoru patří a neměří odlišné skutečnosti. Jediná proměnná, která může zvýšit vnitřní konzistenci konstruktů je odmítání sdělovat informace, které by mohly poškodit organizaci, ale vzhledem k vysoké základní vnitřní konzistenci a zvýšení konzistence pouze o hodnotu 0,025 bude proměnná ve faktoru zachována.

Tabulka č. 35 Item-Total Correlation - loajalita

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
řležitosti využívám rychle k dosažení svých cílů.	,953	,914
Chráním informace, které poskytují společnosti konkurenční výhodu.	,941	,925
Odmítám sdělovat informace, které by mohly poškodit organizaci.	,859	,986

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- (4) Čtvrtý faktor je charakterizován středními zátěžemi (0,698 – 0,867). Tento faktor je složen ze 3 proměnných a vysvětluje 16,2% variability původních proměnných. Tento faktor lze na základě obsahujících proměnných nazvat *Stagnace*

Vnitřní konzistence konstruktů měřená pomocí Cronbachovo alfa má hodnotu 0,762 při všech 3 proměnných. Následující tabulka ukazuje, že veškeré hodnoty korelace proměnných ve faktoru jsou vyšší, než 0,3 a proto můžeme dle Pallanta (2005) předpokládat, že do faktoru patří a neměří odlišné skutečnosti. Jediná proměnná, která může zvýšit vnitřní konzistenci konstruktů je proměnná vyjadřující nenavrňování nových nápadů z důvodu rezignace, ale vzhledem k relativně vysoké základní vnitřní konzistenci a dalšímu použití pro strukturální modelování, kde může nastat problém při faktoru složeném jen ze dvou proměnných, bude tato proměnná zachována, protože reliabilita faktoru není pod kritickou hodnotou 0,3.

Tabulka č. 36 Item-Total Correlation - Stagnace

	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Obvykle dělám víc, než o co jsem byl požádán.	,721	,529
Nenavrhuji nové nápady, protože jsem v navrhování již rezignoval	,375	,909
Nenavrhuji nové nápady, protože necítím vnitřní potřebu	,723	,528

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Možnost extrakce 4 faktorů potvrdila i metoda sutinového grafu, též známý jako screen plot viz příloha č. 6, kde pokles vlastních čísel mezi dvěma faktory je na hranici 4 faktorů.

Dle následující tabulky jsou konstruktem nejlépe vysvětleny proměnné vyjadřující ochranu informací, které poskytují společnosti konkurenční výhodu a proměnná vyjadřující strach z kolegů, který ústí v nenavrhování nápadů.

V rámci jednotlivých faktorů konstruktu je ve faktoru iniciativa nejlépe vysvětlena proměnná vyjadřující aktivní řešení problémů, pokud je něco špatně. Ve faktoru obranné mlčení je nejlépe konstruktem vysvětlena proměnná vyjadřující strach z kolegů, který ústí v nenavrhování nápadů. Ve faktoru Loajalita je nejlépe vysvětlena proměnná vyjadřující ochranu informací, které poskytují společnosti konkurenční výhodu a ve faktoru Stagnace proměnná vyjadřující vnitřní potřebu, která determinuje navrhování nápadů.

Tabulka č. 37 Kumunalita – Stagnace

	Initial	Extraction
Pokud je nějaký problém, aktivně ho řeším	1,000	,825
Pokud je něco špatně, nečekám a hledám řešení okamžitě	1,000	,790
Pokud je možnost aktivně se zapojit, zapojím se	1,000	,776
Přebírám iniciativu okamžitě, i když jiní ne	1,000	,615
Příležitosti využívám rychle k dosažení svých cílů	1,000	,964
Obvykle dělám víc, než o co jsem byl požádán	1,000	,796
Jsem velice dobrý v realizaci nápadů	1,000	,374
Nenavrhuji nové nápady z důvodu strachu z následné reakce ze strany KOLEGŮ	1,000	,902
Nenavrhuji nové nápady z důvodu strachu z následné reakce ze strany VEDOUCÍHO	1,000	,753
Občas vynechávám skutečnosti, nebo problémy abych se sám ochránil.	1,000	,892
Nenavrhuji nové nápady, protože jsem v navrhování již rezignoval	1,000	,590
Nenavrhuji nové nápady, protože necítím vnitřní potřebu	1,000	,801
Chráním informace, které poskytují společnosti konkurenční výhodu	1,000	,952
Odmítám sdělovat informace, které by mohly poškodit organizaci	1,000	,872

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### 5.2.4. Souhrn kapitoly explorativní faktorová analýza

Na základě explorativní faktorové analýzy byla ověřena faktorová struktura. V konstrukt Transformační vedení nedošlo ke změně struktury a na základě teoretických předpokladů došlo k extrapolaci jednoho faktoru, který je naplňován 7 proměnnými.

V konstrukt pro-aktivní chování došlo k odstranění jedné proměnné pro její nízkou faktorové zátěži vzhledem k ostatním proměnným ve faktoru *obranné mlčení* a ke změně faktorové struktury celého konstrukt pro-aktivní chování. Původní dva faktory v konstrukt byly na základě výsledků explorativní faktorové analýzy nahrazeny 4 faktory (1) Iniciativa (2) Obranné mlčení (3) Loajalita (4) Stagnace. Na základě vnitřní konzistence byla posouzena reliabilita jednotlivých faktorů a konstruktů. Pro další použití v strukturálním modelování bylo nutné respektovat výsledky explorativní faktorové analýzy a byla změněna faktorová struktura konstrukt týmové klima TCI-29, kde byly z 5 původních faktorů extrahovány pouze 4 faktory, bez změny počtu proměnných (došlo ke sloučení dvou faktorů v jeden).

Tabulka č. 38 Počet proměnných v modelu po explorativní faktorové analýze

Konstrukt	Počet proměnných před EFA	Počet proměnných po EFA
Transformační vedení	7	7
Týmové klima TCI-29	29	29
Pro-aktivní chování	14	13

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 5.3. Konfirmativní faktorová analýza

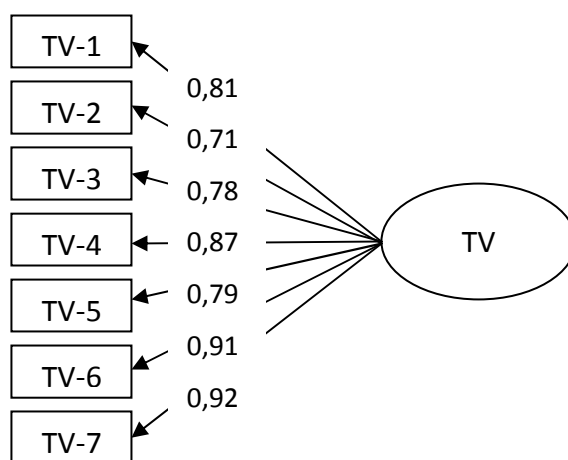
Před strukturálním modelováním je nutné ověřit správnost faktorové struktury. Adekvátnost faktorové struktury byla ověřována na základě Fit indexů: GFI, NFI, TLI, CFI, IFI, RMSEA.

Validita konstruktů byla testována na základě faktorových zátěží (konvergentní validita) a korelace mezi jednotlivými faktory (diskriminační validita). Více v kapitole metodika zpracování.

#### 5.3.1. Transformační vedení

Na základě výsledků explorativní faktorové analýzy bylo do konfirmativní faktorové analýzy pro analýzu správnosti faktorové struktury vloženo 7 proměnných seskupených pod jednu latentní proměnnou – Transformační vedení.

Obrázek č. 28 CFA - Transformační vedení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Hodnoty modelu konfirmativní faktorové analýzy konstruktů transformačního vedení naznačují, že faktor vhodně reprezentuje vstupní data viz tabulka č.40.

Tabulka č. 39 CFA FIT indexy – Transformační vedení

Index	Požadovaná hodnota	hodnota modelu	Vyhovuje
<b>GFI</b>	>0,9	0,977	Ano
<b>RMSEA</b>	<0,08	0,067	Ano
<b>NFI</b>	>0,9	0,988	Ano
<b>TLI</b>	>0,9	0,986	Ano
<b>CFI</b>	>0,9	0,994	Ano
<b>IFI</b>	>0,9	0,994	Ano
<b>CMIN/DF</b>	<3	2,186	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Všechny proměnné ve faktoru mají hodnotu faktorové zátěže vyšší než 0,5 a jsou signifikantní na hladině významnosti  $p < 0.001$ . Tyto hodnoty potvrzují konvergentní validitu konstruktů. Vzhledem k extrakci pouze jednoho faktoru, neexistují korelace mezi dalším faktorem a proto je slněna i podmínka diskriminační validity konstruktů v modelu.

Tabulka č. 40 CFA – Transformační vedení

			Koeficienty	R <sup>2</sup>	S.E.	C.R.	P
TV_1	<---	F1	0,811	0,658	f.p.		
TV_2	<---	F1	0,707	0,500	0,07	14,114	***
TV_3	<---	F1	0,779	0,607	0,078	14,386	***
TV_4	<---	F1	0,866	0,750	0,078	16,8	***
TV_5	<---	F1	0,791	0,626	0,073	14,753	***
TV_6	<---	F1	0,911	0,830	0,075	18,157	***
TV_7	<---	F1	0,916	0,839	0,07	18,323	***

P = \*\*\* 0,001; f.p. – fixní parametr pro odhad

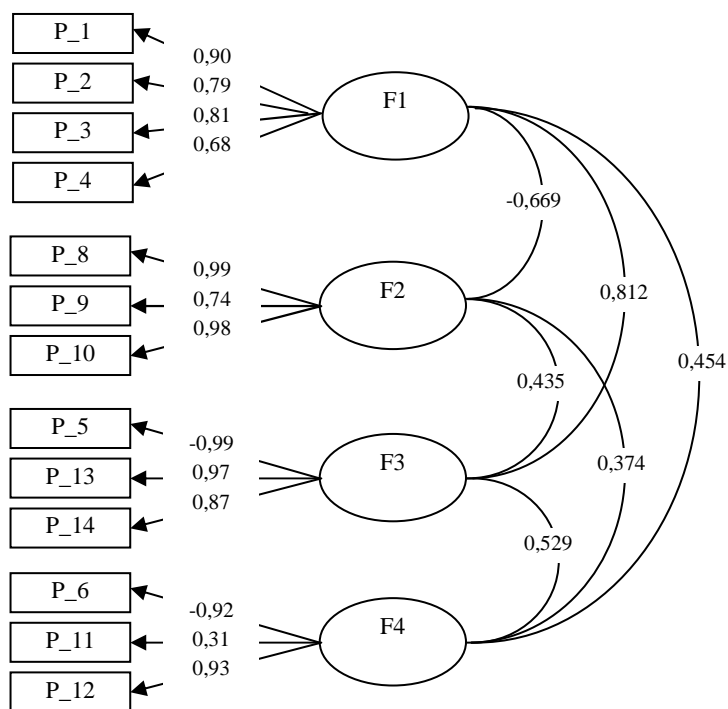
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013



### 5.3.2. Pro-aktivní chování

Na základě výsledků explorativní faktorové analýzy byly do konfirmativní faktorové analýzy pro analýzu správnosti faktorové struktury konstrukt pro-aktivního chování vloženy 4 faktory obsahující celkem 13 proměnných.

Obrázek č. 29 CFA – Pro-aktivní chování



Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty modelu konfirmativní faktorové analýzy konstrukt transformálního vedení naznačují, že faktor vhodně reprezentuje vstupní data viz následující tabulka.

Tabulka č. 41 CFA FIT indexy – Pro-aktivní chování

Index	Požadovaná hodnota	hodnota modelu	Vyhovuje
<b>GFI</b>	>0,9	0,937	Ano
<b>RMSEA</b>	<0,08	0,066	Ano
<b>NFI</b>	>0,9	0,965	Ano
<b>TLI</b>	>0,9	0,973	Ano
<b>CFI</b>	>0,9	0,981	Ano
<b>IFI</b>	>0,9	0,981	Ano
<b>CMIN/DF</b>	<3	2,128	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Až na jednu proměnnou (nenavrhování nápadů z důvodu rezignace) mají všechny proměnné ve faktoru hodnotu faktorové zátěže vyšší než 0,5 a jsou signifikantní na hladině významnosti  $p < 0.001$ . Tyto hodnoty potvrzují konvergentní validitu konstruktů. Vzhledem k extrakci pouze jednoho faktoru, neexistují korelace mezi dalším faktorem a proto je slněna i podmínka diskriminační validity konstruktů v modelu.

Korelace mezi jednotlivými faktory jsou nižší než hodnota 0,85 (0,133 – 0,669), můžeme tedy potvrdit diskriminační validitu modelu.

Tabulka č. 42 CFA - Pro-aktivní chování

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	Korelace mezi faktory
P_1	<---	F1	0,906		f.p.		F1-F2 -0,669***
P_2	<---	F1	0,786	0,038	16,311	***	F1-F3 0,227***
P_3	<---	F1	0,805	0,046	16,896	***	F1-F4 -0,308***
P_4	<---	F1	0,677	0,053	14,238	***	F2-F3 -0,231***
P_8	<---	F2	0,992		f.p.		F2-F4 0,309***
P_9	<---	F2	0,746	0,041	17,738	***	F3-F4 -0,133 <sup>n.s.</sup>
P_10	<---	F2	0,981	0,018	58,274	***	
P_5	<---	F3	-0,994	0,017	-60,454	***	
P_13	<---	F3	0,979		f.p.		
P_14	<---	F3	0,866	0,034	26,959	***	
P_6	<---	F4	-0,920	0,375	-6,235	***	
P_11	<---	F4	0,311		f.p.		
P_12	<---	F4	0,924	0,064	15,822	***	

\*\*\*  $p < 0,001$ ; n.s. – nesignifikantní korelace; f.p. – fixní parametr pro odhad

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

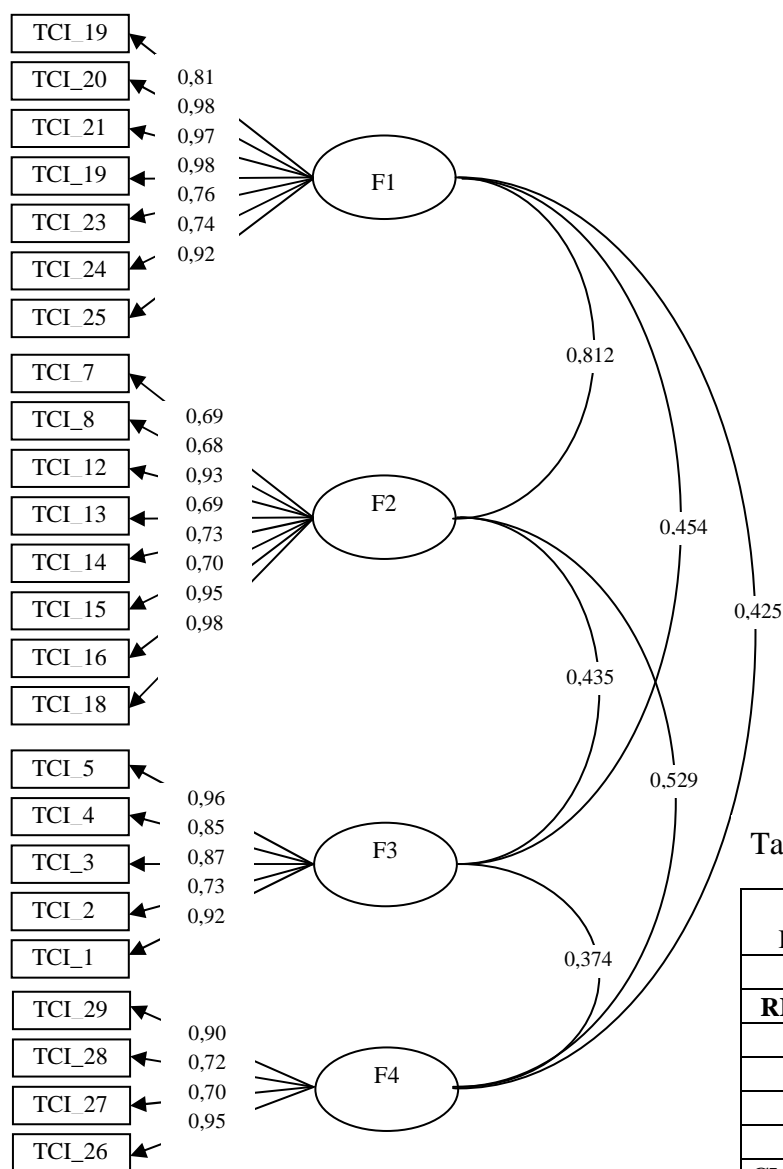
I když byla potvrzena diskriminační validita modelu (že jednotlivé hodnoty korelace mezi faktory jsou nižší 0,85) je zde vidět silná středně silná negativní korelace mezi faktorem *iniciativa*, který je nejvíce naplňován proměnnými vyjadřujícími aktivní řešení a zapojení se do problému a faktorem obranné mlčení, který je nejvíce naplňován proměnnými vyjadřující nenavrhování nových nápadů z důvodu strachu ze strany kolegů, vedoucího a dále vynechávání skutečností k ochraně sama sebe. Ostatní korelace jsou na velmi nízké úrovni.

### 5.3.3. Týmové klima

Na základě výsledků explorativní faktorové analýzy bylo do konfirmativní faktorové analýzy vloženo 29 proměnných seskupených pod 4 latentní proměnné – (1) Orientace na budoucnost (2) Kolegiální podpora změn (3) Týmová vize (4) Pravidelný kontakt v týmu

Původní indexy modelu po vložení 29 proměnných vykazovali nedostačující hodnoty pro možnost akceptace 4 faktorového modelu. Na základě standardizovaného postupu (Blunch, 2008; Bowen, 2011) bylo 5 proměnných odebráno na základě kovariačních a regresních hodnot v modifikačních indexech. Výsledný model dosahuje hodnot, které lze akceptovat pro 4 latentní faktory, které jsou složeny z 24 proměnných.

Obrázek č. 30 CFA model Týmové klima



Tabulka č. 43 Fit indexy - TCI

Index	Požadovaná hodnota	Hodnota modelu	Vyhovuje
<b>GFI</b>	>0,9	0,902	Ano
<b>RMSEA</b>	<0,08	0,044	Ano
<b>NFI</b>	>0,9	0,951	Ano
<b>TLI</b>	>0,9	0,980	Ano
<b>CFI</b>	>0,9	0,983	Ano
<b>IFI</b>	>0,9	0,983	Ano
<b>CMIN/DF</b>	<3	1,509	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Veškeré faktorové zátěže jednotlivých proměnných v modelu jsou nad hodnotou 0,5 (0,68 – 0,96) a jsou signifikantní na hladině  $p < 0.001$ , což potvrzuje konvergentní validitu modelu.

Hodnoty  $R^2$  (0,49 – 0,97) společně s korelacemi mezi latentními faktory, které jsou menší, než hodnota 0,85 (0,425 – 0,812), můžeme potvrdit diskriminační validitu modelu. Na základě modifikace modelu (odebráním 5 proměnných), můžeme s modelem dále pracovat a potvrdit jeho vhodnost, pro použití v strukturálním modelování.

Tabulka č. 44 CFA – Týmové klima

			Koeficienty	$R^2$	C.R.	P	Korelace mezi faktory	
TCI_19	<---	F1	0,809	0,65	f.p.		F1-F2	0,812
TCI_20	<---	F1	0,985	0,97	21,457	***	F1-F3	0,454
TCI_21	<---	F1	0,971	0,94	20,934	***	F1-F4	0,425
TCI_19	<---	F1	0,976	0,95	21,131	***	F2-F3	0,435
TCI_23	<---	F1	0,957	0,92	20,409	***	F2-F4	0,529
TCI_24	<---	F1	0,741	0,55	15,256	***	F3-F4	0,374
TCI_25	<---	F1	0,927	0,86	19,311	***		
TCI_7	<---	F2	0,698	0,49	15,296	***		
TCI_8	<---	F2	0,68	0,46	14,567	***		
TCI_12	<---	F2	0,93	0,86	35,601	***		
TCI_13	<---	F2	0,686	0,47	14,804	***		
TCI_14	<---	F2	0,73	0,53	16,668	***		
TCI_5	<---	F3	0,961	0,92	30,068	***		
TCI_4	<---	F3	0,851	0,72	21,122	***		
TCI_3	<---	F3	0,873	0,76	22,749	***		
TCI_2	<---	F3	0,726	0,53	15,279	***		
TCI_1	<---	F3	0,923	0,85	f.p.			
TCI_29	<---	F4	0,78	0,61	f.p.			
TCI_28	<---	F4	0,901	0,81	14,807	***		
TCI_27	<---	F4	0,721	0,52	11,932	***		
TCI_26	<---	F4	0,706	0,50	11,746	***		
TCI_15	<---	F2	0,708	0,50	15,804	***		
TCI_16	<---	F2	0,95	0,90	40,648	***		
TCI_18	<---	F2	0,98	0,96	f.p.			

\*\*\*  $p < 0,001$ ; f.p. – fixní parametr pro odhad; F1 – Orientace na budoucnost; F2 – Kolegiální podpora změn; F3 – Týmová vize; F4 – Pravidelný kontakt v týmu  
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nejsilnější korelace je mezi faktory Orientace na budoucnost a kolegiální podpora změn. Ostatní hodnoty jsou sice na nižší úrovni, ale je vidět, že faktory v tomto konstruktě spolu oproti ostatním konstruktům více závisí.

### 5.3.4. Souhrn kapitoly konfirmativní faktorová analýza

Konfirmativní faktorová analýza je důležitým prokem mezi explorativní faktorovou analýzou a strukturálním modelováním. Na základě výsledků konfirmativní faktorové analýzy byla potvrzena modifikována faktorová struktura konstruktů.

- U konstruktů *transformační vedení* nedošlo ke změně faktorové struktury.
- U konstruktů *týmové klima* došlo k odstranění 5 proměnných pro jejich slabé faktorové zatížení. Tyto proměnné by ve strukturálním modelování mohly negativně ovlivňovat vypovídající schopnosti modelu.
- U konstruktů *pro-aktivní chování* nedošlo ke změně faktorové struktury oproti výsledkům explorativní faktorové analýzy, kde byla odstraněna proměnná – jsem velice dobrý v realizaci nápadů.

Tabulka č. 45 Počet proměnných ve faktorech po konfirmativní faktorové analýze

Konstrukt	Počet proměnných před CFA	Počet proměnných po CFA
Transformační vedení	7	7
Týmové klima	29	24
Pro-aktivní chování	13	13

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Veškeré korelace mezi jednotlivými faktory v konstruktech jsou menší, než hodnota 0,85, což potvrzuje diskriminační validitu.

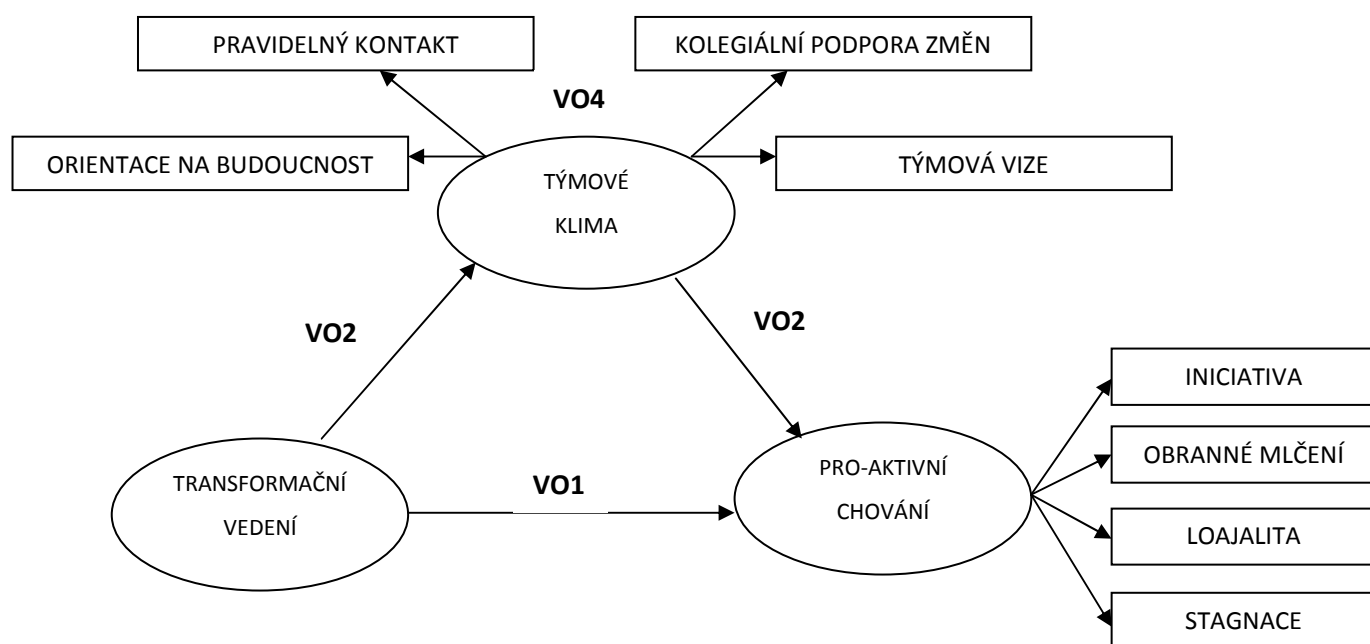
V konstruktů pro-aktivní chování je vypočtena středně silná negativní korelace mezi faktorem *iniciativa*, který je nejvíce naplňován proměnnými vyjadřujícími aktivní řešení a zapojení se do problému a faktorem obranné mlčení, který je nejvíce naplňován proměnnými vyjadřující nenavrhování nových nápadů z důvodu strachu ze strany kolegů, vedoucího a dále vynechávání skutečností k ochraně sama sebe. Ostatní korelace jsou na velice nízké úrovni.

V konstruktů týmové klima spolu faktory více souvisí, ale pořád jsou pod kritickou hodnotou pro validitu konstruktů. Nejvíce spolu souvisí faktory Orientace na budoucnost a kolegiální podpora změn.

## 5.4. 5.5 Rekompozice modelu

Na základě výsledků explorativní a konfirmativní faktorové analýzy došlo k transformaci modelu dle nové faktorové struktury konstruktů. Na základě této dekompozice došlo ke změně hypotéz v jednotlivých výzkumných otázkách tak, aby reflektovaly extrahovanou faktorovou strukturu konstruktů pro daný výzkum.

Obrázek č. 31 Model vztahu konstruktů vstupující do strukturálního modelování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### *Výzkumné otázky na základě dekompozice modelu*

Na základě výzkumných otázek byly sestaveny nulové a alternativní hypotézy. Celkem bylo sestaveno 34 hypotéz.

***VO1 – Jaký je vztah mezi transformačním vedením a pro-aktivním chováním?***

***VO2 – Jaký je vztah mezi transformačním vedením a týmovým klimatem?***

***VO3 – Jaký je vztah mezi týmovým klimatem pro inovace a pro-aktivním chováním?***

***VO4 – Jaký je vliv týmového klimatu ve vztahu mezi transformačním vedením a pro-aktivním chováním?***

Vzhledem k podmínkám pro analýzu mediačního efektu (viz kapitola Metodika – kvantitativní výzkum – mediační efekt) jsou hypotézy pro tento vliv sestaveny až na základě strukturálního modelování v kapitole Výsledky práce – Mediační efekt.

### **5.5. Strukturální modelování**

V kapitole strukturální modelování jsou hodnoceny přímé a nepřímé vztahy mezi jednotlivými konstrukty a jejich faktory pro možnost potvrzení, nebo zamítnutí stanovených hypotéz. První řádek výsledků modelování obsahuje korelace mezi faktory, která je založena na standardizaci kovariance. Na druhém řádku je nestandardizovaný regresní koeficient a následující řádky obsahují faktorové zatížení jednotlivých proměnných ve faktoru. Na základě pracovních hypotéz jsou vytvořeny nulové a alternativní hypotézy v každé podkapitole. V závěru této kapitoly se nachází souhrn všech hypotéz strukturálního modelování.

### 5.5.1. Vliv Transformačního vedení na pro-aktivní chování zaměstnanců

Pro analýzu možnosti predikce pro-aktivního chování zaměstnanců na základě úrovně transformačního vedení, byly použity tři metody strukturálního modelování (Hoyle, 2011). Jako první byl vytvořen jednoduchý model, do kterého byla vložena data ze všech proměnných bez faktorového rozlišení (pouze dle příslušnosti k danému konstruktů).

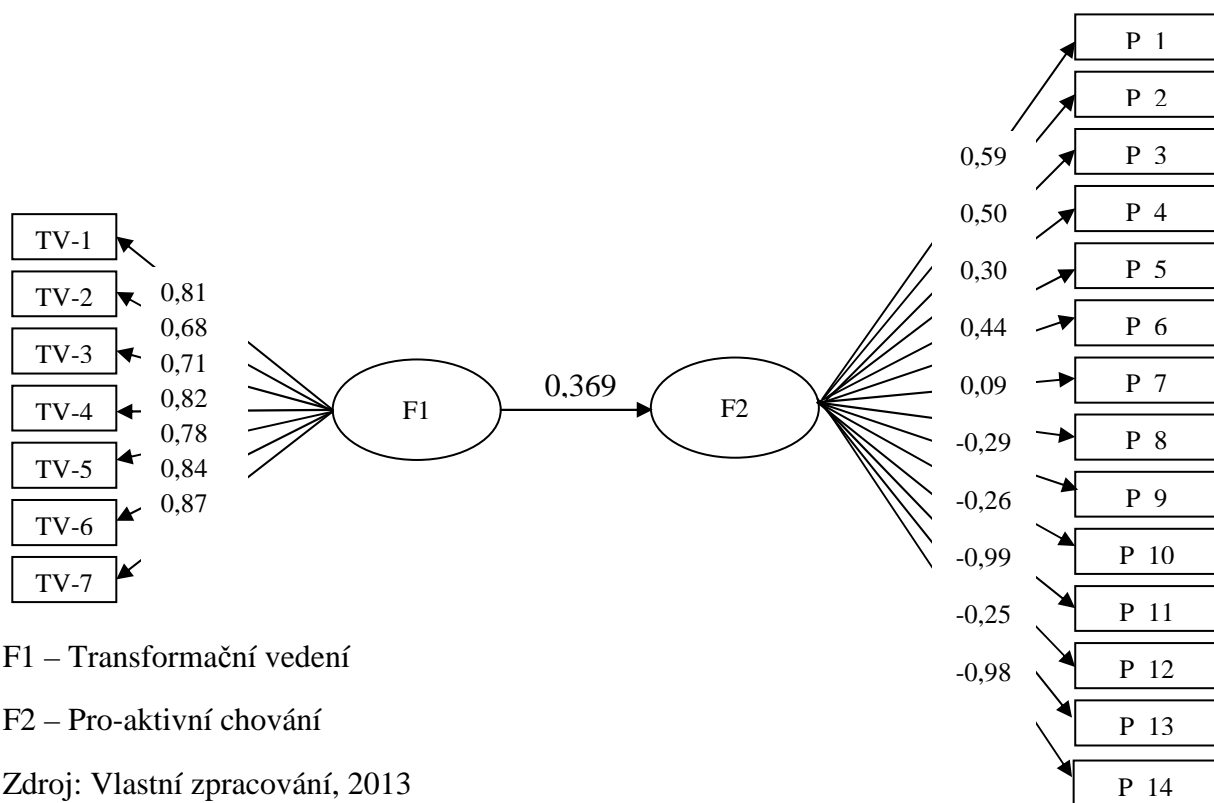
Druhý model byl vytvořen na základě agregace jednotlivých proměnných do faktorů dle výsledků explorativní a konfirmativní faktorové analýzy.

V třetí části byl vytvořen model, kde jednotlivé faktory daného konstruktů pro-aktivního chování byly testovány pomocí dílčího strukturálního modelování za pomoci samostatných 4 modelů. Jednotlivé modely analyzují vzájemný vliv jednotlivých faktorů daných konstruktů na základě výsledků explorativní a konfirmativní faktorové analýzy.

### 5.5.2. Model vlivu transformačního vedení na pro-aktivní chování zaměstnanců

Do modelu bylo vloženo 21 proměnných na základě příslušnosti k jednotlivým konstruktům, bez faktorového rozlišení viz následující obrázek.

Obrázek č. 32 Model č.1: Vliv transformační vedení na pro-aktivní chování





Na základě výsledku tohoto modelu lze říci, že mezi transformačním vedením a pro-aktivním chováním existuje střední až silná závislost. Tento způsob modelování sice neeliminuje variabilitu jednotlivých proměnných, ale je velice špatně interpretovatelný při rozkladu faktoru obsahující 14 proměnných (faktor pro-aktivní chování). Tento faktor je naplňován proměnnými jak s kladným tak záporným sklonem jednotlivých proměnných viz následující tabulka.

Tabulka č. 46 Vliv transformační vedení na pro-aktivní chování zaměstnanců model č.1

			Koeficienty		S.E.	C.R.	P
F2	<-->	F1	0,644		0,080	6,950	***
F2	<---	F1	0,369		0,042	8,741	***
TV_7	<---	F1	0,867	0,752	f.p.		
TV_6	<---	F1	0,843	0,711	0,041	25,171	***
TV_5	<---	F1	0,779	0,607	0,05	17,346	***
TV_4	<---	F1	0,82	0,672	0,054	19,075	***
TV_3	<---	F1	0,713	0,508	0,048	17,15	***
TV_2	<---	F1	0,68	0,462	0,049	15,386	***
TV_1	<---	F1	0,806	0,650	0,047	17,254	***
P_1	<---	F2	0,594	0,353	f.p.		
P_3	<---	F2	0,506	0,256	0,081	9,072	***
P_7	<---	F2	0,307	0,094	0,085	4,799	***
P_2	<---	F2	0,444	0,197	0,05	10,38	***
P_4	<---	F2	0,097	0,009	0,097	1,659	0,097
P_5	<---	F2	-0,29	0,084	0,134	-4,521	***
P_6	<---	F2	-0,257	0,066	0,123	-4,03	***
P_8	<---	F2	-0,992	0,984	0,203	-11,85	***
P_9	<---	F2	-0,254	0,065	0,122	-4,001	***
P_10	<---	F2	-0,981	0,962	0,198	-11,794	***
P_12	<---	F2	-0,738	0,545	0,173	-9,979	***
P_13	<---	F2	0,306	0,094	0,13	4,74	***
P_14	<---	F2	0,008	0,000	0,072	0,233	0,815

\*\*\*  $p < 0,001$ ; f.p. – fixní parametr pro odhad

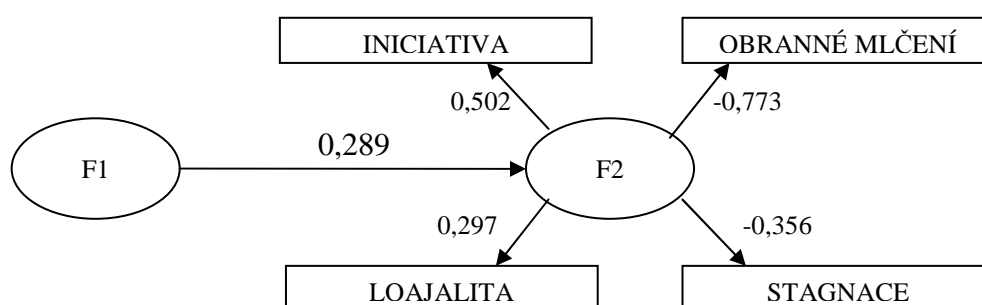
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě výsledků modelu agregující proměnné dle příslušnosti ke konstruktům bez faktorového rozlišení viz model výše, lze konstatovat, že existuje na hladině významnosti 0,001 pozitivní vztah mezi transformačním vedením a pro-aktivním chováním ( $r=0,644$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň transformačního vedení zvýší o 1, zvedne se úroveň pro-aktivního chování o 0,369 ( $b=0,369$ ).

### 5.5.3. Model vlivu transformačního vedení na pro-aktivní chování zaměstnanců

V druhém modelu vlivu transformačního vedení na pro-aktivní chování zaměstnanců jsou jednotlivé proměnné agregovány do faktorů (1) Iniciativa (2) Obranné mlčení (3) Loajalita (4) Stagnace

Obrázek č. 33 Model č.2 - Transformační vedení --> pro-aktivní chování pracovníků (agregované faktory)



F1- Transformační vedení; F2 – Pro-aktivní chování

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na pro-aktivní chování pracovníků zobrazené na modelu č.2, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,988, RMSEA = 0,064, NFI = 0,974, TLI = 0,965, CFI = 0,986, IFI = 0,974, CMID/DF = 2,063.

Při analýze modelu s agregací proměnných do jednotlivých faktorů je nutné vzít v potaz omezení variability jednotlivých proměnných.

Tabulka č. 47 Vliv transformačního vedení na pro-aktivní chování zaměstnanců model č.2

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P
F2	<-->	F1	0,839	0,071	6,151	***
F2	<---	F1	0,289	0,040	7,290	***
INICIATIVA	<---	F2	0,502	f.p.		
OBRANNÉ MLČENÍ	<---	F2	-0,773	0,377	-7,172	***
LOAJALITA	<---	F2	0,297	0,197	3,943	***
STAGNACE	<---	F2	-0,356	0,251	-4,576	***

F1- Transformační vedení; F2 – Pro-aktivní chování; f.p. – fixní parametr; \*\*\* p<0,001

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nejslabší vazba mezi faktorem a konstruktem pro-aktivní chování je u faktoru loajalita (0,357). Naopak největší vazba je mezi faktorem pro-aktivní chování a obranné mlčení pracovníků, což potvrzují výsledky vlivu jednotlivých modelů vlivu mezi jednotlivými faktory (viz dále).

Na základě výsledků modelu agregující proměnné dle příslušnosti k faktorům metodou parcelování lze konstatovat, že existuje na hladině významnosti 0,001 pozitivní vztah mezi transformačním vedením a pro-aktivním chováním ( $r=0,839$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň transformačního vedení zvýší o 1, zvedne se úroveň pro-aktivního chování o 0,289 ( $b=0,369$ ).

Rozdílnosti v modelech jsou způsobeny především sníženou variabilitou proměnných na základě techniky parcelování (Kline, 2005). Na základě hodnot koeficientů korelace (0,644; 0,839) a regrese (0,369; 0,289) lze zamítnout nulovou hypotézu  $H_{10}$  - Transformační vedení nemá pozitivní vliv na pro-aktivní chování podřízených a je přijata alternativní hypotéza:

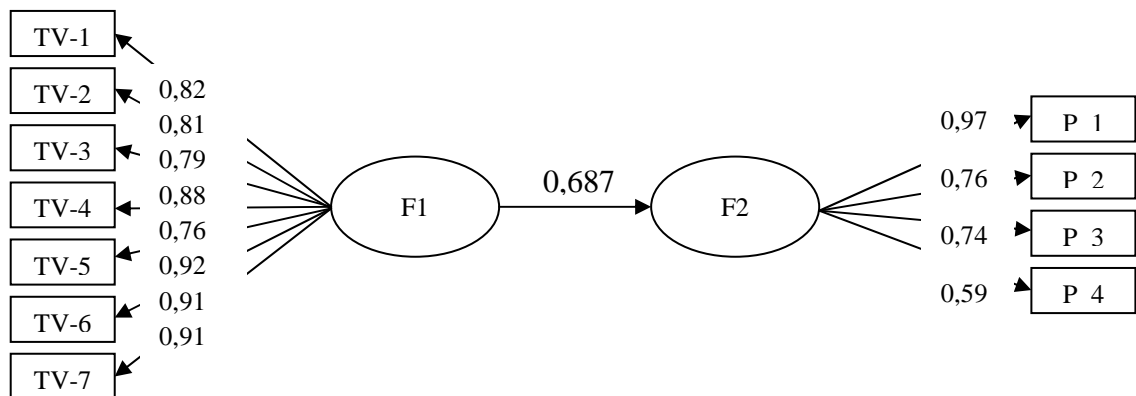
**$H_{1A}$  - Transformační vedení pozitivně ovlivňuje pro-aktivní chování pracovníků**

#### 5.5.4. Model vlivu Transformačního vedení na iniciativu zaměstnanců

Do modelu bylo vloženo 11 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Transformační vedení - 7 proměnných
2. Iniciativa – 4 proměnné

Obrázek č. 34 Model vlivu Transformačního vedení na iniciativu zaměstnanců



F1 – Transformační vedení, F2 - Iniciativa

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na iniciativu zaměstnanců zobrazené na modelu č. 34 lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,936, RMSEA = 0,078, NFI = 0,959, TLI = 0,957, CFI = 0,974, IFI = 0,974, CMID/DF = 2,595.

Tabulka č. 48 Výsledky SEM – Vliv transformační vedení na iniciativu

			Koeficienty	R <sup>2</sup>	S.E.	C.R.	P
F2	<-->	F1	0,641		0,088	7,916	***
F2	<---	F1	0,687		0,062	11,028	***
TV_1	<---	F1	0,815	0,664		f.p.	
TV_2	<---	F1	0,813	0,661	0,075	14,813	***
TV_3	<---	F1	0,789	0,623	0,076	14,849	***
TV_4	<---	F1	0,881	0,776	0,82	16,485	***
TV_5	<---	F1	0,764	0,584	0,072	14,461	***
TV_6	<---	F1	0,918	0,843	0,073	18,665	***
TV_7	<---	F1	0,911	0,830	0,068	18,495	***
P_1	<---	F2	0,973	0,947		f.p.	
P_2	<---	F2	0,759	0,576	0,037	15,353	***
P_3	<---	F2	0,744	0,554	0,045	14,882	***
P_4	<---	F2	0,585	0,342	0,056	10,623	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\* p<0,001; F1 – Transformační vedení; F2 - Iniciativa

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory poměrně dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,585, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty R<sup>2</sup> (kromě jedné) jsou nad hodnotou 0,5. Tato jedna nízká hodnota vyjadřuje potenciál pro eliminaci proměnné z modelu, ale vzhledem k ostatním vysokým hodnotám ve faktoru může být tato proměnná zachována.

*Vliv transformačního vedení na iniciativu pracovníků* - na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje pozitivní vztah mezi transformačním vedením a iniciativou pracovníků (r=0,641). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň transformačního vedení zvýší o 1, zvedne se úroveň iniciativy zaměstnanců zvýší o 0,687 (b=0,687). Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu H<sub>20</sub> - Transformační vedení nemá pozitivní vliv na iniciativu pracovníků a je přijata alternativní hypotéza:

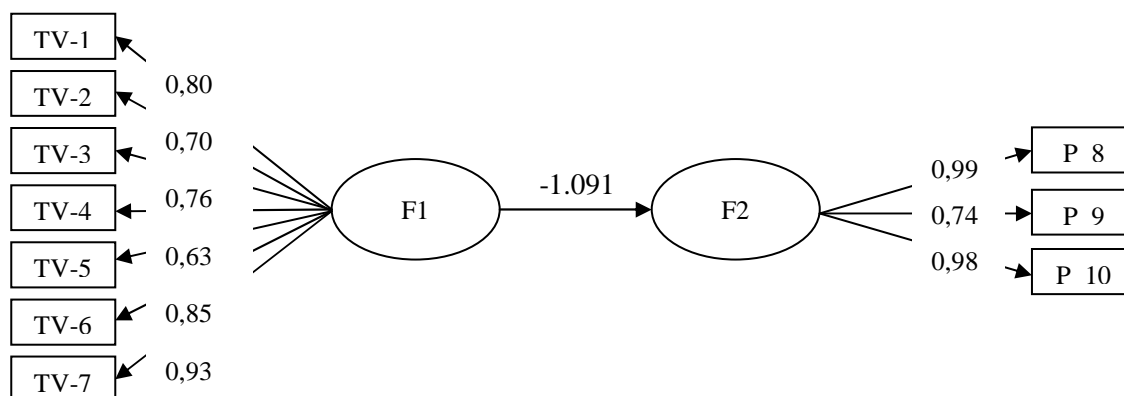
**H<sub>2A</sub> - Transformační vedení pozitivně ovlivňuje iniciativu pracovníků**

### 5.5.5. Model vlivu Transformačního vedení na obranné mlčení zaměstnanců

Do modelu bylo vloženo 10 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Transformační vedení - 7 proměnných
2. Obranné mlčení – 3 proměnné

Obrázek č. 35 Model vlivu Transformačního vedení na obranné mlčení zaměstnanců



F1 – Transformační vedení, F2 – obranné mlčení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na obranné mlčení zaměstnanců zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,949, RMSEA = 0,079, NFI = 0,980, TLI = 0,978, CFI = 0,988, IFI = 0,988, CMID/DF = 2,627.

Tabulka č. 49 Výsledky modelu: Vliv transformačního vedení na obranné mlčení zaměstnanců

			Koeficienty	R <sup>2</sup>	S.E.	C.R.	P
F2	<-->	F1	- 0,701		0,07	-14,03	***
TV_2	<---	F1	-1,091		0,091	-11,93	***
TV_1	<---	F1	0,797	0,635		f.p.	
TV_2	<---	F1	0,701	0,491	0,07	14,03	***
TV_3	<---	F1	0,769	0,591	0,079	14,21	***
TV_4	<---	F1	0,631	0,398	0,083	11,68	***
TV_5	<---	F1	0,846	0,716	0,077	15,21	***
TV_6	<---	F1	0,846	0,716	0,077	15,21	***
TV_7	<---	F1	0,927	0,859	0,072	18,36	***
P_8	<---	F2	0,994	0,988		f.p.	
P_9	<---	F2	0,738	0,555	0,042	17,31	***
P_10	<---	F2	0,978	0,956	0,018	54,74	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\* p<0,001; F1 – Transformační vedení; F2 – obranné mlčení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory poměrně dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,701, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty R2 (kromě jedné – 0,491) jsou nad hodnotou 0,5. Tato jedna nízká hodnota vyjadřuje potenciál pro eliminaci proměnné z modelu, ale vzhledem k ostatním vysokým hodnotám ve faktoru může být tato proměnná zachována. Korelace mezi faktory je menší než 0,85, což potvrzuje diskriminační validitu (Kline, 2005).

*Vliv transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje negativní vztah mezi transformačním vedením a obranným mlčením pracovníků ( $r=-0,701$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň transformačního vedení zvýší o 1, sníží se úroveň mlčení pracovníků o -1,091 ( $b=-1,091$ ). Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu  $H_{30}$  - Transformační vedení nemá negativní vliv na iniciativu podřízených a je přijata alternativní hypotéza:

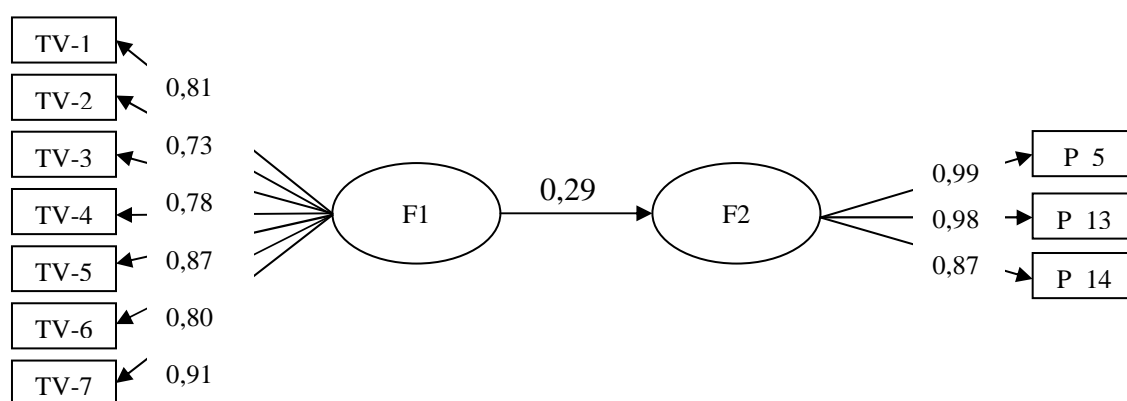
### **H3<sub>A</sub> - Transformační vedení negativně ovlivňuje obranné mlčení pracovníků**

#### **5.5.6. Model vlivu Transformačního vedení na loajální chování pracovníků**

Do modelu bylo vloženo 10 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Transformační vedení - 7 proměnných
2. Loajalita – 3 proměnné

Obrázek č. 36 Model vlivu Transformačního vedení na loajální chování zaměstnanců



F1 – Transformační vedení; F2 – loajální chování

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na loajální chování pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,952, RMSEA = 0,067, NFI = 0,978, TLI = 0,9982, CFI = 0,988, IFI = 0,988, CMID/DF = 2,169.

Tabulka č. 50 Výsledky modelu: Vliv transformačního vedení na loajální chování pracovníků

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	0,291	0,094	4,303	***	
F2	<---	F1	0,394	0,085	4,642	***	
TV_1	<---	F1	0,814	0,66	f.p.		
TV_2	<---	F1	0,727	0,53	0,077	13,137	***
TV_3	<---	F1	0,78	0,61	0,077	14,491	***
TV_4	<---	F1	0,867	0,75	0,077	16,937	***
TV_5	<---	F1	0,795	0,63	0,072	14,926	***
TV_6	<---	F1	0,909	0,83	0,074	18,231	***
TV_7	<---	F1	0,914	0,84	0,07	18,365	***
P_5	<---	F2	-0,995		f.p.		
P_13	<---	F2	0,979	0,96	0,016	60,409	***
P_14	<---	F2	0,865	0,75	0,034	26,961	***

\*\*\*  $p < 0,001$ ; f.p. – fixní parametr pro odhad

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory poměrně dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,727, což je velmi dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty R<sup>2</sup> jsou nad hodnotou 0,5. Korelace mezi faktory je menší než 0,85, což potvrzuje diskriminační validitu (Kline, 2005).

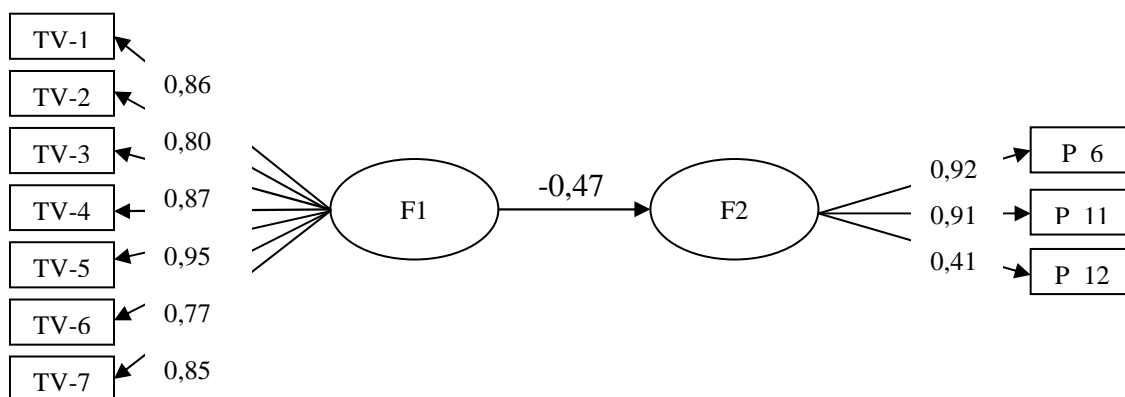
*Vliv transformačního vedení na loajalitu pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje pozitivní vztah mezi transformačním vedením a iniciativou pracovníků ( $r=0,291$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň transformačního vedení zvýší o 1, zvýší se úroveň iniciativy zaměstnanců zvýší o 0,394 ( $b=0,394$ ). Na základě těchto hodnot *nelze zamítnout nulovou hypotézu H<sub>40</sub> - Transformační vedení nemá pozitivní vliv na loajalitu pracovníků*, protože koeficient korelačního koeficientu nepřesáhla hodnotu 0,3 a *nelze přijmout alternativní hypotézu*.

### 5.5.7. Model vlivu Transformačního vedení na stagnaci pracovníků

Do modelu bylo vloženo 11 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Transformační vedení - 7 proměnných
2. Stagnace pracovníků – 3 proměnné

Obrázek č. 37 Model vlivu Transformačního vedení na stagnaci pracovníků



F1 – Transformační vedení; F2 – Stagnace

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na stagnaci pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,967, RMSEA = 0,063, NFI = 0,981, TLI = 0,980, CFI = 0,990, IFI = 0,990, CMID/DF = 2,027.

Tabulka č. 51 Vliv transformačního vedení na stagnaci pracovníků

			Koeficienty		S.E.	C.R.	P
F2	<-->	F1	-0,473		0,091	-6,572	***
F2	<---	F1	-0,495		0,069	-7,209	***
TV_1	<---	F1	0,863	0,74	f.p.		
TV_2	<---	F1	0,800	0,64	0,065	15,993	***
TV_3	<---	F1	0,869	0,76	0,072	16,114	***
TV_4	<---	F1	0,946	0,89	0,076	17,623	***
TV_5	<---	F1	0,768	0,59	0,062	15,596	***
TV_6	<---	F1	0,847	0,72	0,066	17,709	***
TV_7	<---	F1	0,846	0,72	0,063	17,681	***
P_6	<---	F2	-0,915	-0,84	f.p.		
P_11	<---	F2	0,911	0,83	0,054	18,299	***
P_12	<---	F2	0,408	0,17	0,067	6,806	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\* p<0,001; F1 – Transformační vedení; F2 – Stagnace

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013



Jednotlivé manifestní proměnné s faktory poměrně dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,408 pouze u jedné proměnné, což lze hodnotit jako dostačující, ale identifikuje to menší provázanost mezi proměnnou vyjadřující nenavrhování nápadů z důvodu absence vnitřní potřeby a Stagnací. Všechny hodnoty R2 (kromě jedné – 0,17) jsou nad hodnotou 0,5. Tato jedna nízká hodnota vyjadřuje potenciál pro eliminaci proměnné z modelu, ale vzhledem k ostatním vysokým hodnotám ve faktoru může být tato proměnná zachována. Korelace mezi faktory je menší než 0,85, což potvrzuje diskriminační validitu (Kline, 2005).

*Vliv transformačního vedení na stagnaci pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje negativní vztah mezi transformačním vedením a stagnací pracovníků ( $r=-0,473$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň transformačního vedení zvýší o 1, úroveň stagnace zaměstnanců se sníží o 0,495 ( $b= - 0,495$ ). Na základě těchto hodnot *lze zamítnout nulovou hypotézu H5<sub>0</sub>* - Transformační vedení nemá negativní vliv na stagnaci pracovníků a je *přijata alternativní hypotéza*:

**H5<sub>A</sub> - Transformační vedení negativně ovlivňuje stagnaci pracovníků**

### 5.5.8. Vliv Týmového klimatu na pro-aktivní chování zaměstnanců

Pro analýzu vlivu konstruktů týmové klima na pro-aktivní chování pracovníků byl stejně jako u předešlé analýzy zvolen postup tvorby tří druhů modelů dle agregace jednotlivých proměnných z konstruktů.

Jako první byl vytvořen jednoduchý model, do kterého byla vložena data ze všech proměnných bez faktorového rozlišení (pouze dle příslušnosti k danému konstrukt).

Druhý model byl vytvořen na základě agregace jednotlivých proměnných do faktorů dle výsledků explorativní a konfirmativní faktorové analýzy.

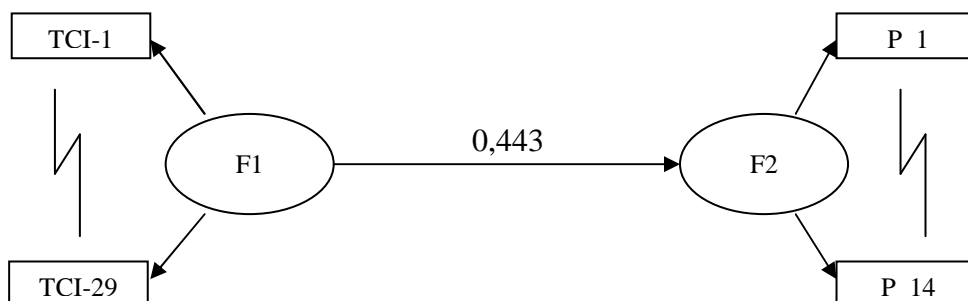
V třetí části byl vytvořen model, kde jednotlivé faktory daného konstrukt týmové klima a pro-aktivního chování byli testovány pomocí dílčího strukturálního modelování za pomoci samostatných 16 modelů. Jednotlivé modely analyzují vzájemný vliv jednotlivých faktorů daných konstruktů na základě výsledků explorativní a konfirmativní faktorové analýzy.

#### *Vliv Týmového klimatu na pro-aktivní chování pracovníků model 1*

Do modelu bylo vloženo 37 proměnných agregovaných dle příslušnosti k danému konstrukt: Týmové klima (25 proměnných – 4 proměnné odebrány z TCI-29 na základě explorativní a konfirmativní analýzy) a Pro-aktivní chování (13-5 proměnných – z faktoru (1) Iniciativa (2) Obranné mlčení (3) Loajalita (4) Stagnace). V tomto modelu nebylo vytvořeno rozlišení na úrovni faktorů.

Vzhledem k velikosti výstupu a modelu, je model a výstup na příloze č. 9

Obrázek č. 38 Model - vlivu týmového klimatu na pro-aktivní chování zaměstnanců č.1



F1 – týmové klima; F2 – pro-aktivní chování

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 52 Vlivu týmového klimatu na pro-aktivní chování zaměstnanců bez faktorového rozlišení

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P
F2	<-->	F1	0,557	0,049	7,734	***
F2	<---	F1	0,443	0,057	6,408	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$ ; Faktorové zátěže jednodolých proměnných viz příloha č.8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu týmového klimatu na pro-aktivní chování zaměstnanců zobrazené na modelu č.X je možné akceptovat pouze na základě hodnot modelu: RMSEA = 0,050, NFI = 0,909, TLI = 0,957, CFI = 0,962, IFI = 0,962, CMID/DF = 1,646. Hodnota GFI = 0,833 nepřekročila kritickou mez 0,9, což mohlo být způsobeno nesignifikantními proměnnými v modelu (viz tabulka hodnot příloha č.8). Z tohoto důvodu bylo 5 proměnných z modelu odstraněno (v příloze značeno červeně). Na základě této modifikace jsou výsledné hodnoty modelu následující: GFI = 0,863, RMSEA = 0,050, NFI = 0,928, TLI = 0,970, CFI = 0,970, IFI = 0,970, CMID/DF = 1,651.

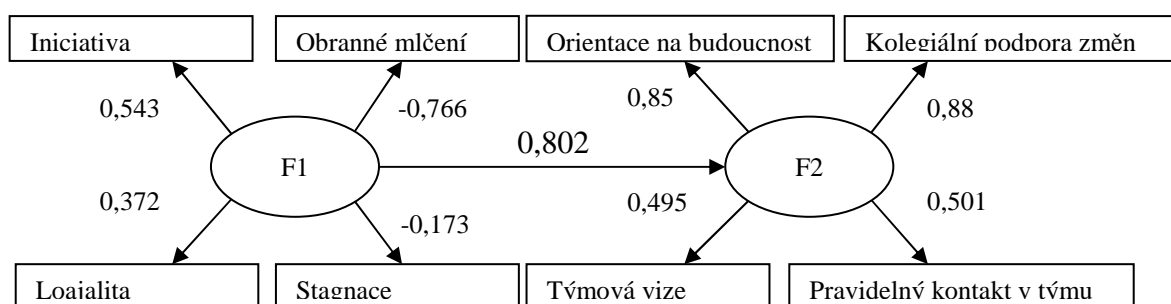
Jak je vidět na ukazatelích NFI,TLI,CFI a IFI došlo ke zlepšení hodnot modelu, ale pořád je zde problém s hodnotou GFI, které se blíží kritické hodnotě 0,9. Z tohoto důvodu nelze model považovat za přesný a je nutné k analýze vztahu mezi jednotlivými konstrukty využít analýzu vztahu mezi jednotlivých faktory konstruktů.

*Model bez faktorového rozlišení* - na základě výsledků modelu agregující proměnné dle příslušnosti ke konstruktům bez faktorového rozlišení viz model výše, nelze potvrdit, ani vyvrátit hypotézu o vliv Týmového klimatu na pro-aktivní chování pracovníků vzhledem k špatné kvalitě modelu (Fit indexy). Přesto je možné tento vliv předpokládat na základě hodnoty korelačního koeficientu 0,557, protože šlo pouze o jeden index, který se kritické hodnotě blížil 0,836 (kritická hodnota 0,9). Nelze však na základě tohoto modelu statisticky nulovou hypotézu potvrdit, ani vyvrátit.

### Vliv Týmového klimatu na pro-aktivní chování pracovníků model 2

Do modelu bylo vloženo 8 latentních faktorů, které v sobě agregují 37 proměnných. Z konstruktu týmové klima (1) Orientace na budoucnost (2) Kolegiální podpora změn (3) Týmová vize (4) Pravidelný kontakt v týmu a z konstruktu pro-aktivní chování pracovníků (1) Iniciativa (2) Obranné mlčení (3) Loajalita (4) Stagnace.

Obrázek č. 39 Vliv Týmového klimatu na pro-aktivní chování pracovníků model 2



F1 – Týmové klima; F2 – Pro-aktivní chování pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na pro-aktivní chování pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,969, RMSEA = 0,061, NFI = 0,934, TLI = 0,950, CFI = 0,966, IFI = 0,967, CMID/DF = 1,966.

Tabulka č. 53 Vliv Týmového klimatu na pro-aktivní chování pracovníků model 2

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	0,581	0,033	4,899	***	
F2	<---	F1	0,627	0,126	5,417	***	
FA_TC_D	<---	F1	0,501	0,25	f.p.		
FA_TC_C	<---	F1	0,495	0,25	0,194	6,13	***
FA_TC_B	<---	F1	0,88	0,77	0,23	8,151	***
FA_TC_A	<---	F1	0,85	0,72	0,302	8,107	***
FA_PCH_1	<---	F2	0,543	0,29	f.p.		
FA_PCH_2	<---	F2	-0,799	0,64	0,375	-6,886	***
FA_PCH_3	<---	F2	0,372	0,14	0,235	4,716	***
FA_PCH_4	<---	F2	-0,173	0,03	0,176	-2,382	0,017

F1 – Transformační vedení; F2 – Pro-aktivní chování; f.p. – fixní parametr; \*\*\* p<0,001

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky modelu ukazují, že nejslabší vazba je mezi stagnací a pro-aktivních chováním pracovníků. Naopak nejsilnější vazba je mezi obranným mlčením a pro-aktivních chováním pracovníků. Na základě tohoto modelu lze říci, že týmové klima má nejvyšší negativní vliv na obranné mlčení pracovníků a nejmenší vliv na jejich stagnaci.

Na základě výsledků tohoto modelu lze říci, že týmové klima má vliv na pro-aktivní chování pracovníků ( $r=0,581$ ). Jednotlivé manifestní proměnné s faktory poměrně špatně souvisí. Nejslabší vazba je  $-0,173$ , což značí potenciál pro eliminaci spolu s dalším faktorem loajalitou, který má hodnotu  $0,37$  (Byrne, 2001).

Přesto lze na základě statistických výsledků zamítnout nulovou hypotézu  $H_{0}$  – Týmové klima nemá pozitivní vliv na pro-aktivní chování pracovníků a je *přijata alternativní hypotéza*:

### H9<sub>A</sub> – Týmové klima pozitivně ovlivňuje pro-aktivní chování pracovníků

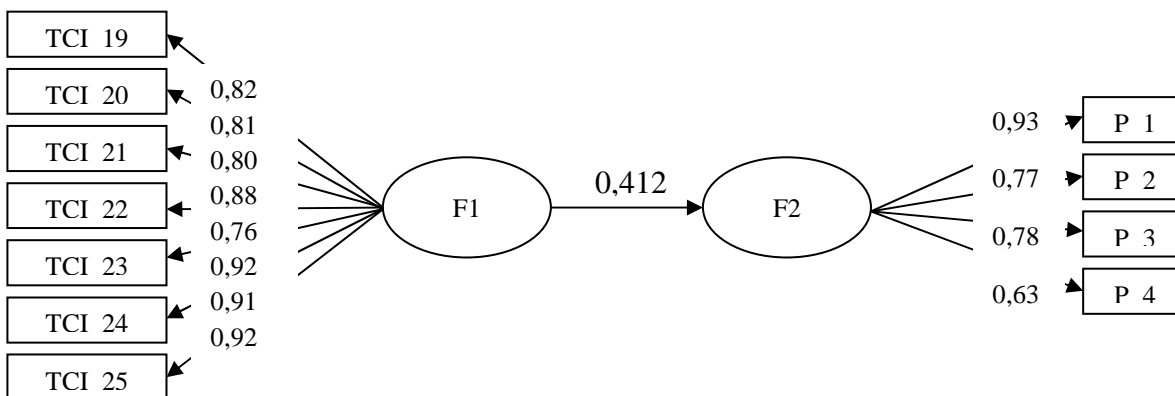
Tento typ modelu má bohužel sníženou variabilitu na základě agregace jednotlivých proměnných do jedné proměnné technikou parcelování. Z tohoto důvodu je nutné vytvořit jednotlivé modely pro analýzu vztahů jednotlivých faktorů.

### 5.5.9. Vliv týmové orientace na budoucnost na iniciativu pracovníků

Do modelu bylo vloženo 11 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Orientace na budoucnost – 7 proměnných
2. Iniciativa – 4 proměnné

Obrázek č. 40 Vliv týmové orientace na budoucnost na iniciativu pracovníků



F1 – Orientace na budoucnost, F2 – iniciativa

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na iniciativu pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,941, RMSEA = 0,066, NFI = 0,974, TLI = 0,982, CFI = 0,986, IFI = 0,986, CMID/DF = 2,155.

Tabulka č. 54 Vliv týmové orientace na budoucnost na iniciativu pracovníků

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	0,488	0,098	6,490	***	
F2	<---	F1	0,412	0,052	7,888	***	
TCI_19	<---	F1	0,811	0,66	f.p.		
TCI_20	<---	F1	0,982	0,96	0,051	21,56	***
TCI_21	<---	F1	0,971	0,94	0,052	21,11	***
TCI_22	<---	F1	0,979	0,96	0,054	21,425	***
TCI_23	<---	F1	0,962	0,93	0,056	20,744	***
TCI_24	<---	F1	0,74	0,55	0,059	13,859	***
TCI_25	<---	F1	0,926	0,86	0,055	19,409	***
P_1	<---	F2	0,937	0,88	f.p.		
P_2	<---	F2	0,773	0,60	0,039	15,44	***
P_3	<---	F2	0,775	0,60	0,047	15,518	***
P_4	<---	F2	0,626	0,39	0,058	11,369	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$ ; F1 – Orientace na budoucnost; F2 - iniciativa

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory poměrně dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,626, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty R<sup>2</sup> (kromě jedné – 0,39) jsou nad hodnotou 0,5. Tato jedna nízká hodnota vyjadřuje potenciál pro eliminaci proměnné z modelu, ale vzhledem k ostatním vysokým hodnotám ve faktoru může být tato proměnná zachována, ale je nutné při interpretaci výsledků poukázat na nižší hodnotu a provázanost s faktorem.

*Vliv týmové orientace na budoucnost na iniciativu pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje pozitivní vztah mezi týmovou orientací na cíl a iniciativou pracovníků ( $r=0,488$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň týmové orientace na budoucnost zvýší o 1, zvýší se úroveň iniciativy zaměstnanců o 0,412 ( $b=0,412$ ). Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu H<sub>0</sub> – Týmová orientace na budoucnost nemá pozitivní vliv na iniciativu pracovníků a je přijata alternativní hypotéza:

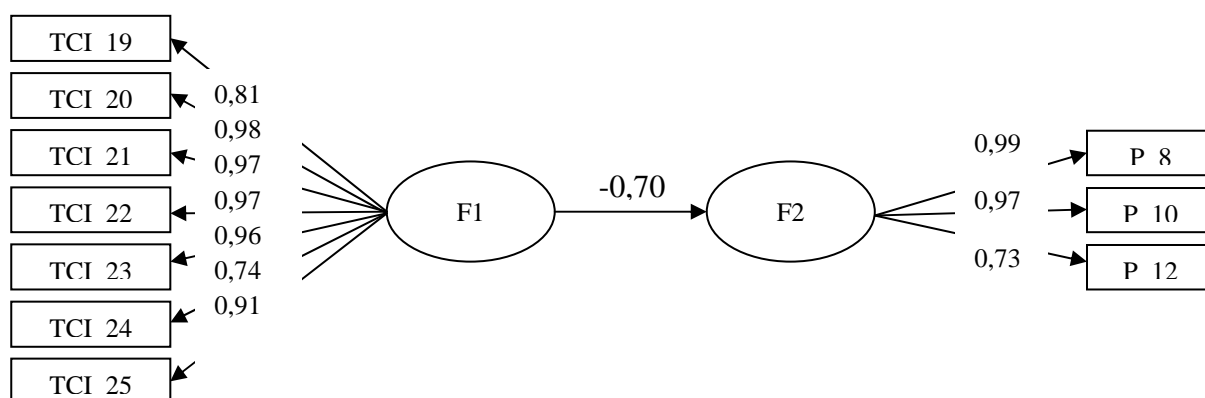
**H<sub>1A</sub> – Týmová orientace na budoucnost pozitivně ovlivňuje iniciativu pracovníků**

### 5.5.10. Vliv týmové orientace na budoucnost na obranné mlčení pracovníků

Do modelu bylo vloženo 10 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Orientace na budoucnost – 7 proměnných
2. Obranné mlčení pracovníků – 3 proměnné

Obrázek č. 41 Vliv týmové orientace na budoucnost na obranné mlčení pracovníků



F1 – Týmová orientace na budoucnost; F2 – obranné mlčení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,941, RMSEA = 0,037, NFI = 0,989, TLI = 0,966, CFI = 0,977, IFI = 0,977, CMID/DF = 1,368.

Tabulka č. 55 Vliv týmové orientace na budoucnost na obranné mlčení pracovníků

			Koeficienty	R <sup>2</sup>	S.E.	C.R.	P
F2	<-->	F1	-0,550		0,149	-7,321	***
F2	<---	F1	-0,704		0,074	-9,524	***
TCI_19	<---	F1	0,811	0,66		f.p.	
TCI_20	<---	F1	0,982	0,96	0,052	21,539	***
TCI_21	<---	F1	0,971	0,94	0,052	21,081	***
TCI_22	<---	F1	0,979	0,96	0,054	21,394	***
TCI_23	<---	F1	0,962	0,93	0,054	20,713	***
TCI_24	<---	F1	0,74	0,55	0,059	13,86	***
TCI_25	<---	F1	0,926	0,86	0,055	19,385	***
P_8	<---	F2	0,995	0,99		f.p.	
P_10	<---	F2	0,977	0,95	0,018	53,209	***
P_12	<---	F2	0,737	0,54	0,042	17,24	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\* p<0,001

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory poměrně dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,740, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty  $R^2$  u manifestních proměnných jsou nad hodnotou 0,5. Nejvyšší korelace je mezi faktorem obranné mlčení pracovníků a proměnnou, která vyjadřuje nenavrhování nápadů z důvodu ztrachu ze strany kolegů. Nejmenší korelace u faktoru obranné mlčení je u proměnné vyjadřující občasné vynechání skutečnosti, nebo problémů, aby se pracovník ochránil. Korelace mezi faktory je menší než 0,85, což potvrzuje diskriminační validitu (Kline, 2005).

*Vliv týmové orientace na budoucnost na obranné mlčení pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje negativní vztah mezi týmovou orientací na cíl a obranným mlčením pracovníků ( $r=0,550$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň týmové orientace na budoucnost zvýší o 1, sníží se úroveň obranného mlčení pracovníků o 0,704 ( $b= - 0,704$ ). Na základě těchto hodnot *lze zamítnout nulovou hypotézu*  $H_{10_0}$  – Týmová orientace na budoucnost nemá negativní vliv na obranné mlčení pracovníků a je *přijata alternativní hypotéza*:

**$H_{10_A}$  – Týmová orientace na budoucnost negativně ovlivňuje obranné mlčení pracovníků**

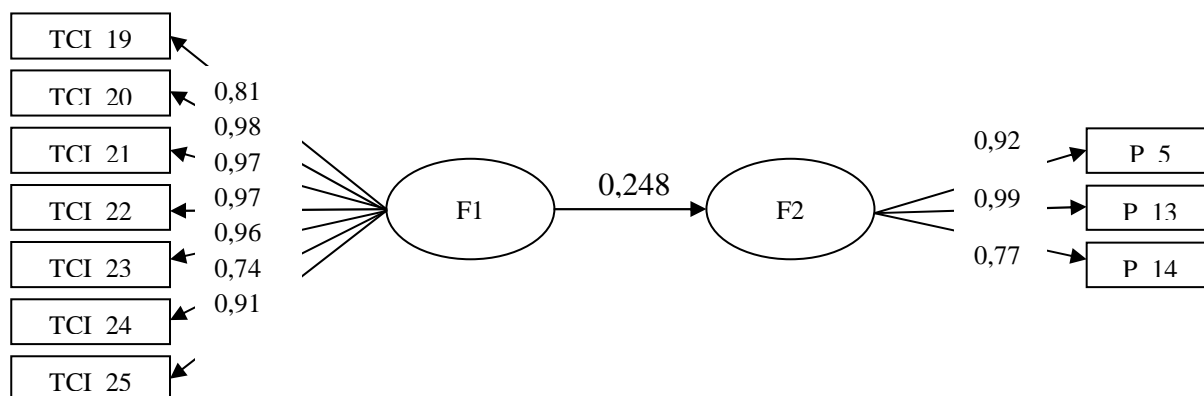


### 5.5.11. Vliv týmové orientace na budoucnost na loajalitu pracovníků

Do modelu bylo vloženo 10 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Orientace na budoucnost – 7 proměnných
2. Loajalita pracovníků – 3 proměnné

Obrázek č. 42 Vliv týmové orientace na budoucnost na loajalitu pracovníků



F1 – Týmová orientace na budoucnost; F2 – loajalitu pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na loajalitu pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,963, RMSEA = 0,045, NFI = 0,987, TLI = 0,994, CFI = 0,996, IFI = 0,976, CMID/DF = 1,540.

Tabulka č. 56 Vliv týmové orientace na budoucnost na loajalitu pracovníků

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	0,281	0,108	4,069	***	
F2	<---	F1	0,248	0,065	4,353	***	
TCI_19	<---	F1	0,811	0,66	f.p.		
TCI_20	<---	F1	0,982	0,96	0,052	21,565	***
TCI_21	<---	F1	0,971	0,94	0,052	21,11	***
TCI_19	<---	F1	0,979	0,96	0,054	21,428	***
TCI_23	<---	F1	0,962	0,93	0,054	20,747	***
TCI_24	<---	F1	0,74	0,55	0,059	13,858	***
TCI_25	<---	F1	0,925	0,86	0,055	19,405	***
P_5	<---	F2	-0,995	0,86	0,017	-60,347	***
P_13	<---	F2	0,978	0,96		f.p.	
P_14	<---	F2	0,865	0,75	0,034	26,952	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$ ; F1 – Týmová orientace na budoucnost; F2 – loajalitu pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory poměrně dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,740, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty  $R^2$  u manifestních proměnných jsou nad hodnotou 0,5. U faktoru loajalita pracovníků je nejvyšší (negativní) korelace s proměnnou vyjadřující využití příležitosti k dosažení svých osobních cílů. Korelace mezi faktory je menší než 0,85, což potvrzuje diskriminační validitu (Kline, 2005).

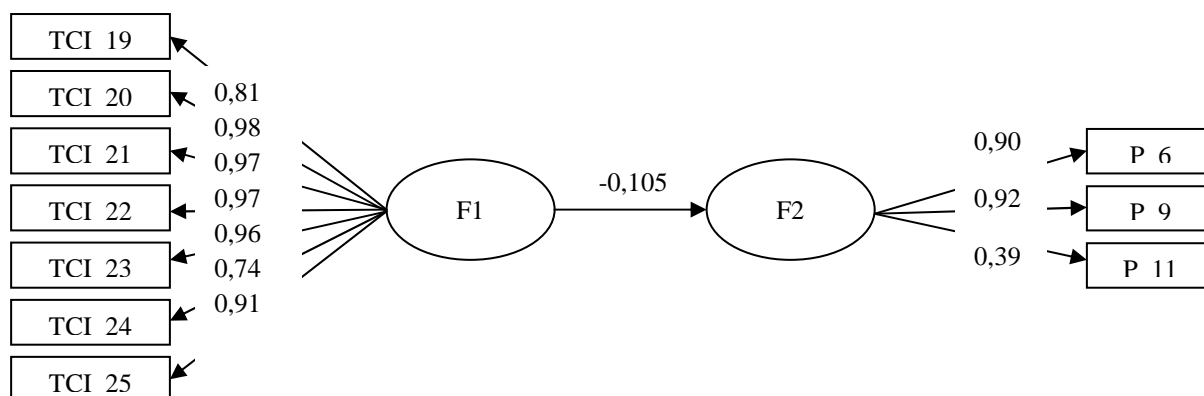
*Vliv týmové orientace na budoucnost na loajalitu pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje pozitivní vztah mezi týmovou orientací na cíl a loajalitou pracovníků ( $r=0,248$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň týmové orientace na budoucnost zvýší o 1, zvýší se úroveň loajalitu pracovníků o 0,281 ( $b= 0,281$ ). Na základě těchto hodnot *nelze zamítnout nulovou hypotézu  $H_{11_0}$  – Týmová orientace na budoucnost nemá pozitivní vliv na loajalitu pracovníků*, protože koeficient korelačního koeficientu nepřesáhla hodnotu 0,3 a *nelze přijmout alternativní hypotézu*.

### 5.5.12. Vliv týmové orientace na budoucnost na stagnaci pracovníků

Do modelu bylo vloženo 10 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Orientace na budoucnost – 7 proměnných
2. Stagnace pracovníků – 3 proměnné

Obrázek č. 43 Vliv týmové orientace na budoucnost na stagnaci pracovníků



F1 – Týmová orientace na budoucnost; F2 – stagnace pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na stagnaci pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí

modelu: GFI = 0,963, RMSEA = 0,045, NFI = 0,987, TLI = 0,994, CFI = 0,996, IFI = 0,976, CMID/DF = 1,540.

Tabulka č. 57 Vliv týmové orientace na budoucnost na stagnaci pracovníků

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	-0,282	0,078	-2,077	0,038	
F2	<---	F1	-0,105	0,050	-2,112	0,035	
TCI_19	<---	F1	0,811	0,66	f.p.		
TCI_20	<---	F1	0,982	0,96	0,052	21,577	***
TCI_21	<---	F1	0,971	0,94	0,052	21,123	***
TCI_19	<---	F1	0,979	0,96	0,054	21,427	***
TCI_23	<---	F1	0,962	0,93	0,054	20,757	***
TCI_24	<---	F1	0,739	0,55	0,059	13,857	***
TCI_25	<---	F1	0,926	0,86	0,055	19,414	***
P_6	<---	F2	-0,902	0,81	f.p.		
P_9	<---	F2	0,925	0,86	0,084	12,08	***
P_11	<---	F2	0,388	0,15	0,069	6,259	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory velice dobře souvisí až na proměnnou vyjadřující nenavrhování nápadů z důvodu rezignace. Nejslabší vazba je mimo tuto proměnnou 0,739, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty R2 manifestních proměnných až na hodnotu proměnné vyjadřující (nenavrhuji nové nápady, protože jsem již rezignoval) jsou nad hodnotou 0,5. Tato jedna nízká hodnota vyjadřuje potenciál pro eliminaci proměnné z modelu, ale vzhledem k tomu, že nedosáhla kritické hodnoty 0,3 a ostatní proměnné ve faktoru mají vysoké faktorové zátěže, může být tato proměnná v modelu zachována. Korelace mezi faktory je menší než 0,85, což potvrzuje diskriminační validitu (Kline, 2005).

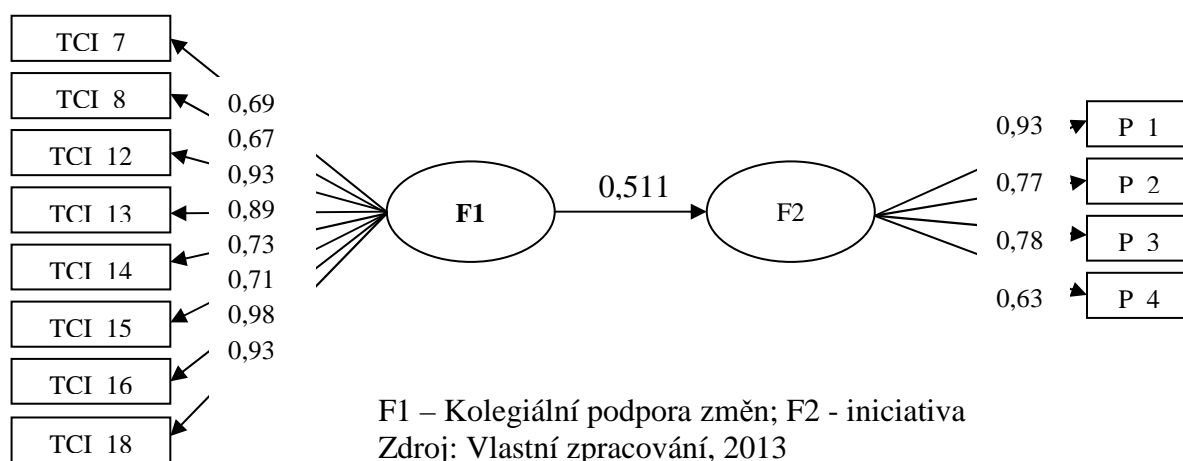
*Vliv týmové orientace na budoucnost na stagnaci pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje negativní vztah mezi týmovou orientací na cíl a stagnací pracovníků ( $r = -0,288$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň týmové orientace na budoucnost zvýší o 1, sníží se úroveň stagnace pracovníků o 0,105 ( $b = -0,105$ ). Na základě těchto hodnot *nelze zamítnout nulovou hypotézu* **H12<sub>0</sub>** – **Týmová orientace na budoucnost nemá negativní vliv na stagnaci pracovníků**, protože koeficient korelačního koeficientu nepřesáhla hodnotu 0,3 a *nelze přijmout alternativní hypotézu*.

### 5.5.13. Vlivu kolegiální podpory inovací na iniciativu pracovníků

Do modelu bylo vloženo 12 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Kolegiální podpora změn - 8 proměnných
2. Iniciativa pracovníků – 4 proměnné

Obrázek č. 44 Vliv kolegiální podpory změn na iniciativu pracovníků



Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na iniciativu pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,941, RMSEA = 0,060, NFI = 0,961, TLI = 0,976, CFI = 0,981, IFI = 0,981, CMID/DF = 1,938.

Tabulka č. 58 Vliv kolegiální podpory změn na iniciativu pracovníků

			Koefficient		S.E.	C.R.	P	Label
			$\gamma$					
F2	<-->	F1	0,476		0,079	6,087	***	
F2	<---	F1	0,511		0,071	7,188	***	
TCI_7	<---	F1	0,693	0,48		f.p.		
TCI_8	<---	F1	0,675	0,46	0,069	14,309	***	
TCI_12	<---	F1	0,931	0,87	0,076	14,387	***	
TCI_13	<---	F1	0,688	0,47	0,086	10,8	***	
TCI_14	<---	F1	0,73	0,53	0,084	11,442	***	
TCI_15	<---	F1	0,709	0,50	0,078	11,129	***	
TCI_16	<---	F1	0,947	0,90	0,075	14,612	***	
TCI_18	<---	F1	0,983	0,97	0,072	15,102	***	
P_1	<---	F2	0,932			f.p.		
P_2	<---	F2	0,775	0,60	0,039	15,408	***	
P_3	<---	F2	0,779	0,61	0,047	15,517	***	
P_4	<---	F2	0,631	0,40	0,058	11,435	***	

f.p. – fixní parametr; \*\*\* p<0,001; F1 – Kolegiální podpora změn; F2 - iniciativa  
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory velice dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,631, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty R2 manifestních proměnných až na hodnotu proměnné vyjadřující ( přebírám iniciativu okamžitě, i když jiní ne) jsou nad hodnotou 0,5. Tato jedna nízká hodnota vyjadřuje potenciál pro eliminaci proměnné z modelu, ale vzhledem k tomu, že nedosáhla kritické hodnoty 0,3 a ostatní proměnné ve faktoru mají vysoké faktorové zátěže, může být tato proměnná v modelu zachována. Korelace mezi faktory je menší než 0,85, což potvrzuje diskriminační validitu (Kline, 2005).

*Vliv kolegiální podpory změn na iniciativu pracovníků* – – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje pozitivní vztah mezi kolegiální podporou inovací a iniciativou pracovníků ( $r=0,476$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň kolegiální podpory inovací zvýší o 1, zvýší se úroveň iniciativy pracovníků o 0,511 ( $b=0,511$ ). Na základě těchto hodnot *lze zamítnout nulovou hypotézu H13<sub>0</sub>* – Kolegiální podpora změn nemá pozitivní vliv na iniciativu pracovníků a je *přijata alternativní hypotéza*:

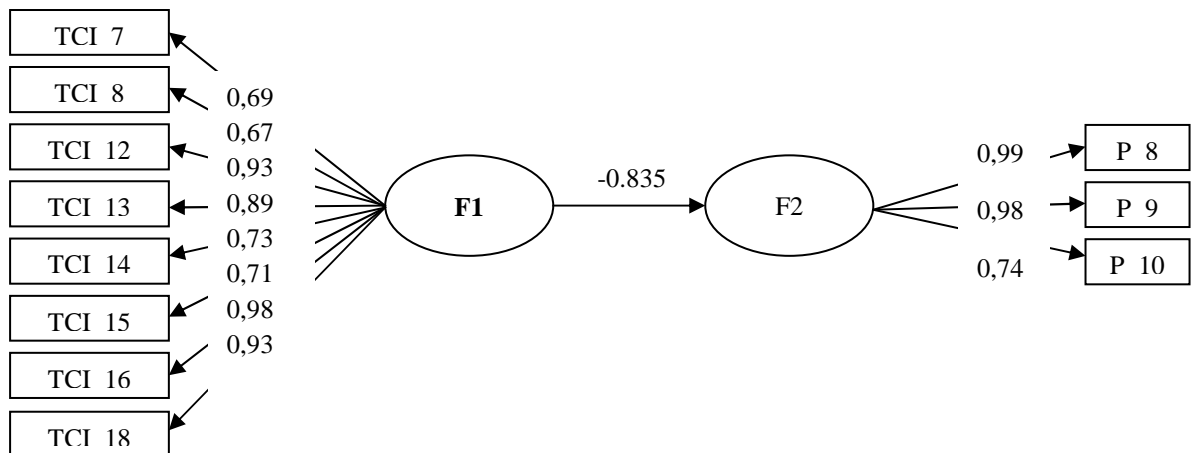
**H13<sub>A</sub> – Kolegiální podpora změn pozitivně ovlivňuje iniciativu pracovníků**

#### 5.5.14. Vlivu kolegiální podpory inovací na obranné mlčení pracovníků

Do modelu bylo vloženo 11 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Kolegiální podpora změn – 8 proměnných
2. Obranné mlčení - 3 proměnné

Obrázek č. 45 Vliv kolegiální podpory změn na obranné mlčení pracovníků



F1 – Kolegiální podpora změn; F2 – Obranné mlčení pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,960, RMSEA = 0,044, NFI = 0,979, TLI = 0,991, CFI = 0,993, IFI = 0,993, CMID/DF = 1,504.

Tabulka č. 59 Vliv kolegiální podpory změn na obranné mlčení pracovníků

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	-0,506	0,118	-6,548	***	
F2	<---	F1	-0,835	0,105	-7,985	***	
TCI_7	<---	F1	0,693	0,48	f.p.		
TCI_8	<---	F1	0,675	0,46	0,069	14,311	***
TCI_12	<---	F1	0,931	0,87	0,076	14,396	***
TCI_13	<---	F1	0,688	0,47	0,086	10,808	***
TCI_14	<---	F1	0,73	0,53	0,084	11,442	***
TCI_15	<---	F1	0,71	0,50	0,078	11,133	***
TCI_16	<---	F1	0,946	0,89	0,075	14,616	***
TCI_18	<---	F1	0,983	0,97	0,072	15,107	***
P_8	<---	F2	0,996	0,99	f.p.		
P_9	<---	F2	0,976	0,95	0,018	52,57	***
P_10	<---	F2	0,737	0,54	0,042	17,209	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$ ; F1 – Kolegiální podpora změn; F2 – Obranné mlčení pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory poměrně dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,675, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty  $R^2$  faktoru obranné mlčení pracovníků jsou nad hodnotou 0,5. Hodnoty  $R^2$  faktoru kolegiální podpora změn jsou v akceptovatelné výši. 3 hodnoty jsou těsně pod hodnotou 0,5, ale vzhledem k ostatním vysokým hodnotám ve faktoru a kritické hranici 0,3, kterou nepřekročili, je možné je v modelu ponechat.

*Vliv kolegiální podpory změn na obranné mlčení pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje negativní vztah mezi kolegiální podporou inovací a obranným mlčením pracovníků ( $r = -0,506$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň týmové orientace na budoucnost zvýší o 1, sníží se úroveň kolegiální podpory inovací o 0,835 ( $b = -0,835$ ). Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu  $H_{14_0}$  – kolegiální podpora změn nemá negativní vliv na obranné mlčení pracovníků a je přijata alternativní hypotéza:

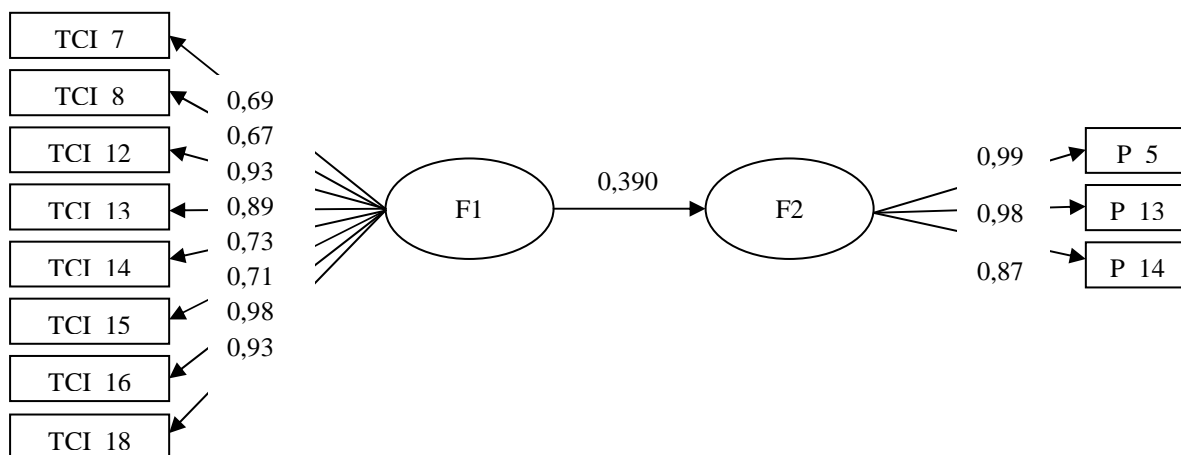
**H14<sub>A</sub> – Kolegiální podpora změn negativně ovlivňuje obranné mlčení pracovníků**

### 5.5.15. Vlivu kolegiální podpory inovací na loajální chování pracovníků

Do modelu bylo vloženo 11 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Kolegiální podpora změn – 8 proměnných
2. Loajalita pracovníků - 3 proměnné

Obrázek č. 46 Vliv kolegiální podpory změn na loajální chování pracovníků



F1 – Kolegiální podpora změn; F2 – Loajalita pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na loajalitu pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,956, RMSEA = 0,048, NFI = 0,979, TLI = 0,989, CFI = 0,992, IFI = 0,992, CMID/DF = 1,591.

Tabulka č. 60 Vliv kolegiální podpory změn na loajální chování pracovníků

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
<b>F2</b>	<-->	<b>F1</b>	<b>0,273</b>	<b>0,089</b>	<b>4,058</b>	<b>***</b>	
<b>F2</b>	<---	<b>F1</b>	<b>0,390</b>	<b>0,090</b>	<b>4,340</b>	<b>***</b>	
TCI_7	<---	F1	0,692	0,48	f.p.		
TCI_8	<---	F1	0,674	0,45	0,07	14,291	***
TCI_12	<---	F1	0,93	0,86	0,077	14,355	***
TCI_13	<---	F1	0,688	0,47	0,086	10,792	***
TCI_14	<---	F1	0,73	0,53	0,085	11,424	***
TCI_15	<---	F1	0,71	0,50	0,078	11,123	***
TCI_16	<---	F1	0,946	0,89	0,075	14,576	***
TCI_18	<---	F1	0,984	0,97	0,072	15,077	***
P_5	<---	F2	-0,995	0,96	0,017	-60,375	***
P_13	<---	F2	0,978	0,96		f.p.	
P_14	<---	F2	0,865	0,75	0,034	26,946	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\* p<0,001; F1 – Kolegiální podpora změn; F2 – Loajalita pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013



Jednotlivé manifestní proměnné s faktory poměrně dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,674, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty R2 jsou nad, nebo těsně pod hodnotou 0,5. Tyto tři nižší hodnoty (0,45;0,47;0,48) nevyjadřuje potenciál pro eliminaci proměnné z modelu, protože jsou velice těsně vázány na hodnotu 0,5 a jsou v modelu na hodnotě  $p < 0,001$ .

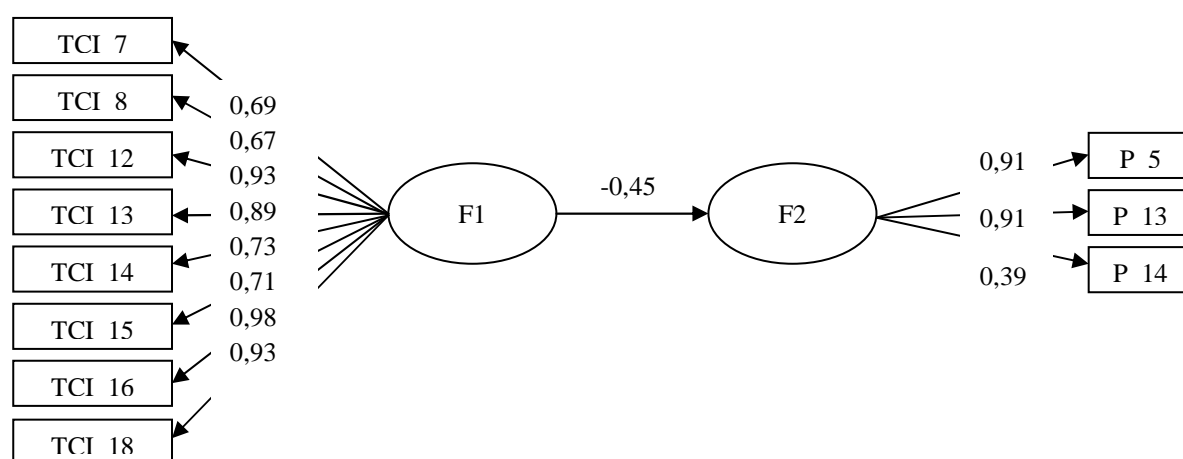
*Vliv kolegiální podpory změn na loajalitu pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje pozitivní vztah mezi kolegiální podporou inovací a loajalitou pracovníků ( $r=0,273$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň kolegiální podpory inovací na cíl zvýší o 1, zvýší se úroveň loajality pracovníků o 0,390 ( $b= 0,390$ ). Na základě těchto hodnot *nelze zamítnout nulovou hypotézu H15<sub>0</sub> – Kolegiální podpora změn nemá pozitivní vliv na loajalitu pracovníků*, protože koeficient korelačního koeficientu nepřesáhla hodnotu 0,3 a *nelze přijmout alternativní hypotézu*

### 5.5.16. Vlivu kolegiální podpory inovací na stagnaci pracovníků

Do modelu bylo vloženo 11 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Kolegiální podpora změn – 8 proměnných
2. Stagnace pracovníků - 3 proměnné

Obrázek č. 47 Vliv kolegiální podpory změn na stagnaci pracovníků



F1 – Kolegiální podpora změn; F2 - Stagnace pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na stagnaci pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,987, RMSEA = 0,052, NFI = 0,970, TLI = 0,983, CFI = 0,987, IFI = 0,987, CMID/DF = 1,698.

Tabulka č. 61 Vliv kolegiální podpory změn na stagnaci pracovníků

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	-0,167	0,076	-2,476	0,013	
F2	<---	F1	-0,452	0,073	-6,519	***	
TCI_7	<---	F1	0,692	0,48	f.p.		
TCI_8	<---	F1	0,674	0,45	0,07	14,291	***
TCI_12	<---	F1	0,931	0,87	0,077	14,359	***
TCI_13	<---	F1	0,688	0,47	0,086	10,792	***
TCI_14	<---	F1	0,73	0,53	0,085	11,428	***
TCI_15	<---	F1	0,71	0,50	0,078	11,122	***
TCI_16	<---	F1	0,947	0,90	0,075	14,589	***
TCI_18	<---	F1	0,983	0,97	0,072	15,068	***
P_6	<---	F2	-0,914	0,84	0,375	-6,194	***
P_11	<---	F2	0,913	0,83	f.p.		
P_12	<---	F2	0,39	0,15	0,07	6,193	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$ ; F1 – Kolegiální podpora změn; F2 - Stagnace pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory ne moc dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,39, není pro model dobré (Byrne, 2001). Vzhledem k stabilitě modelu, kde je minimální počet proměnných stanoven na 2, ale jsou doporučeny 3 a i vzhledem k tomu, že hodnota nepřekročila kritickou mez 0,3, je možné ji v modelu ponechat.

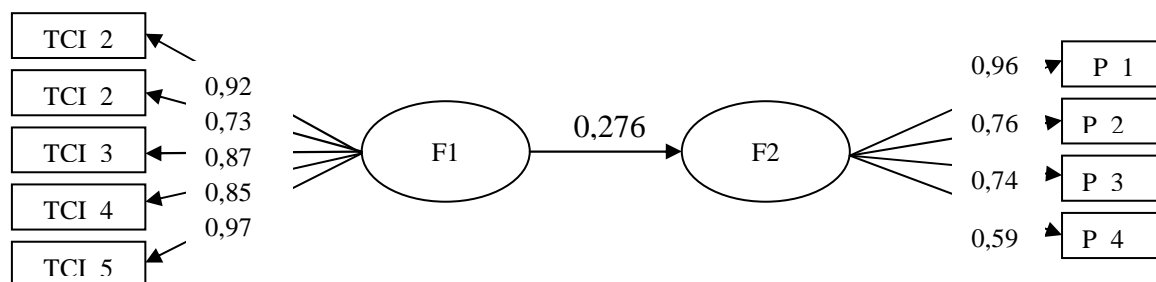
*Vliv kolegiální podpory změn na stagnaci pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,013 existuje negativní vztah mezi kolegiální podporou inovací a stagnací pracovníků ( $r = -0,167$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň kolegiální podpory inovací zvýší o 1, sníží se úroveň stagnace pracovníků o 0,452 ( $b = -0,452$ ). Na základě těchto hodnot *nelze zamítnout nulovou hypotézu* **H16<sub>0</sub>** – **Kolegiální podpora změn nemá negativní vliv na stagnaci pracovníků**, protože koeficient korelačního koeficientu nepřesáhla hodnotu 0,3 a *nelze přijmout alternativní hypotézu*.

### 5.5.17. Vliv týmové vize na iniciativu pracovníků

Do modelu bylo vloženo 9 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Týmová vize – 5 proměnných
2. Iniciativa pracovníků – 4 proměnné

Obrázek č. 48 Vliv týmové vize na iniciativu pracovníků



F1 – Týmová vize; F2 – Iniciativa pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na iniciativu pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,478, RMSEA = 0,037, NFI = 0,981, TLI = 0,993, CFI = 0,995, IFI = 0,995, CMID/DF = 1,358.

Tabulka č. 62 Vliv týmové vize na iniciativu pracovníků

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	0,305	0,084	4,336	***	
F2	<---	F1	0,276	0,059	4,685	***	
TCI_1	<---	F1	0,921	0,85	f.p.		
TCI_2	<---	F1	0,724	0,52	0,061	15,18	***
TCI_3	<---	F1	0,873	0,76	0,043	22,455	***
TCI_4	<---	F1	0,85	0,72	0,044	20,981	***
TCI_5	<---	F1	0,964	0,93	0,034	29,996	***
P_1	<---	F2	0,959	0,92	f.p.		
P_2	<---	F2	0,769	0,59	0,04	14,3	***
P_3	<---	F2	0,748	0,56	0,05	13,772	***
P_4	<---	F2	0,586	0,34	0,06	10,052	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\* p<0,001

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory poměrně dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,586, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty R2 (kromě jedné – 0,34) jsou nad

hodnotou 0,5. Tato jedna nízká hodnota vyjadřuje potenciál pro eliminaci proměnné z modelu, ale vzhledem k ostatním vysokým hodnotám ve faktoru může být tato proměnná zachována i v návaznosti na nepřekročení kritické hranice 0,3 a faktorové zátěži 0,586.

*Vliv týmové vize na iniciativu pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje pozitivní vztah mezi týmovou vizí a iniciativou pracovníků ( $r=0,305$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň týmové vize zvýší o 1, zvýší se úroveň iniciativy pracovníků o 0,276 ( $b=0,276$ ). Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu  $H13_0$  – Kolegiální podpora změn nemá pozitivní vliv na iniciativu pracovníků a je přijata alternativní hypotéza:

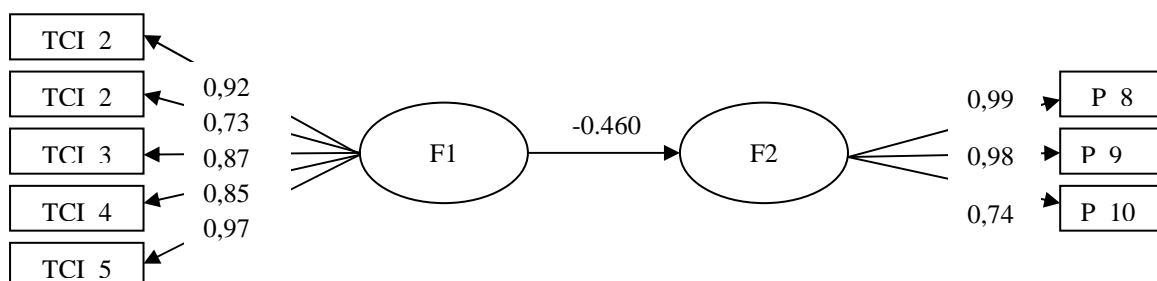
### H17<sub>A</sub> – Kolegiální podpora změn pozitivně ovlivňuje iniciativu

#### 5.5.18. Vliv týmové vize na obranné mlčení pracovníků

Do modelu bylo vloženo 8 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Týmová vize – 5 proměnných
2. Obranné mlčení pracovníků – 3 proměnné

Obrázek č. 49 Vliv týmové vize na obranné mlčení pracovníků



F1 – Týmová vize; F2 – Mlčení pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,478, RMSEA = 0,037, NFI = 0,981, TLI = 0,993, CFI = 0,995, IFI = 0,995, CMID/DF = 1,358.

Tabulka č. 63 Vliv týmové vize na obranné mlčení pracovníků

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	-0,329		0,122	-4,955	***
F2	<---	F1	-0,460	0,11	0,084	-5,429	***
TCI_1	<---	F1	0,92	0,85		f.p.	
TCI_2	<---	F1	0,725	0,53	0,061	15,186	***
TCI_3	<---	F1	0,872	0,76	0,044	22,364	***
TCI_4	<---	F1	0,85	0,72	0,044	20,976	***
TCI_5	<---	F1	0,964	0,93	0,034	30,023	***
P_8	<---	F2	0,994	0,98	0,019	51,833	***
P_9	<---	F2	0,978	0,96		f.p.	
P_10	<---	F2	0,738	0,54	0,042	17,223	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$ ; F1 – Týmová vize; F2 – Mlčení pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory velice dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,752, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty jsou nad hodnotou 0,5.

*Vliv týmové vize na obranné mlčení pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje negativní vztah mezi týmovou vizí a obranným mlčením pracovníků ( $r = -0,329$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň týmové vize zvýší o 1, sníží se úroveň obranného mlčení pracovníků o 0,460 ( $b = -0,460$ ). Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu  $H_{18_0}$  – Týmová vize nemá negativní vliv na obranné mlčení pracovníků a je přijata alternativní hypotéza:

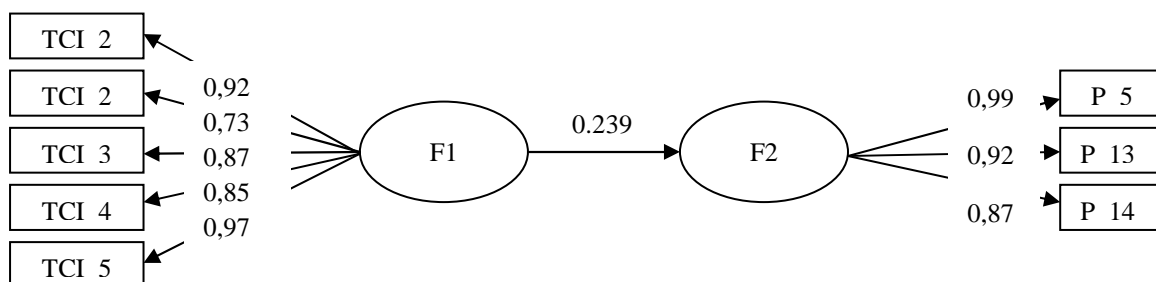
**$H_{18_A}$  – Týmová vize negativně ovlivňuje obranné mlčení pracovníků**

### 5.5.19. Vliv týmové vize na loajalitu pracovníků

Do modelu bylo vloženo 8 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Týmová vize – 5 proměnných
2. Loajalita pracovníků – 3 proměnné

Obrázek č. 50 Vliv týmové vize na loajalitu pracovníků



F1 – Týmová vize; F2 – Loajalita pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu týmové vize na loajalitu pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,478, RMSEA = 0,037, NFI = 0,981, TLI = 0,993, CFI = 0,995, IFI = 0,995, CMID/DF = 1,358.

Tabulka č. 64 Vliv týmové vize na loajalitu pracovníků

			Koeficienty		S.E.	C.R.	P
F2	<-->	F1	0,240		0,096	3,288	**
F2	<---	F1	0,239		0,070	3,433	**
TCI_1	<---	F1	0,921	0,85	f.p.		
TCI_2	<---	F1	0,724	0,52	0,061	15,188	***
TCI_3	<---	F1	0,873	0,76	0,043	22,471	***
TCI_4	<---	F1	0,85	0,72	0,044	20,985	***
TCI_5	<---	F1	0,963	0,93	0,034	29,985	***
P_5	<---	F2	-0,995	0,82	0,017	-29,96	0,02
P_13	<---	F2	0,924	0,85	f.p.		
P_14	<---	F2	0,865	0,15	0,07	6,278	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\* p<0,001; F1 – Týmová vize; F2 – Loajalita pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory velice dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,724, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty R2 jsou nad hodnotou 0,5.

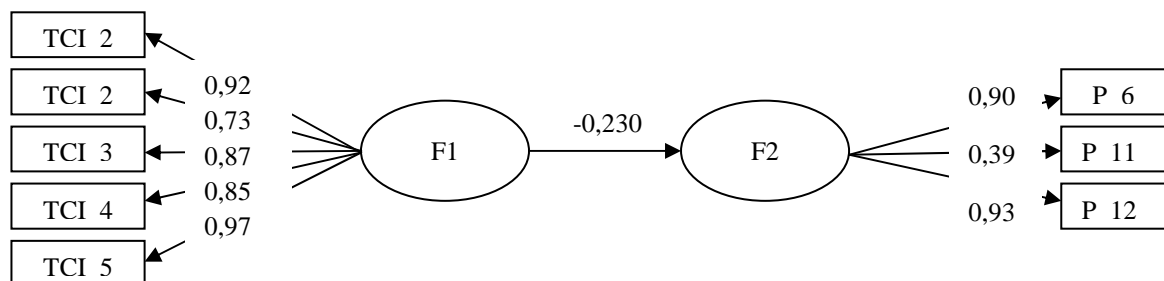
*Vliv týmové vize na loajalitu pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,05 existuje pozitivní vztah mezi týmovou vizí a loajalitou pracovníků ( $r=0,240$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň týmové vize zvýší o 1, zvýší se úroveň loajality pracovníků o 0,239 ( $b= 0,239$ ). Na základě těchto hodnot *nelze zamítnout nulovou hypotézu H19<sub>0</sub> – Týmová vize nemá pozitivní vliv na loajalitu pracovníků*, protože koeficient korelačního koeficientu nepřesáhla hodnotu 0,3 a *nelze přijmout alternativní hypotézu*

### 5.5.20. Vliv týmové vize na stagnaci pracovníků

Do modelu bylo vloženo 8 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Týmová vize – 5 proměnných
2. Stagnace pracovníků – 3 proměnné

Obrázek č. 51 Vliv týmové vize na stagnaci pracovníků



F1 – Týmová vize; F2 – Stagnace pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu týmové vize na stagnaci pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,478, RMSEA = 0,000, NFI = 0,994, TLI = 0,983, CFI = 0,987, IFI = 0,987, CMID/DF = 1,698.

Tabulka č. 65 Vliv týmové vize na stagnaci pracovníků

			Koeficienty		S.E.	C.R.	P
F2	<-->	F1	-0,170		0,094	-3,218	**
F2	<---	F1	-0,230		0,068	-3,353	***
TCI_1	<---	F1	0,921	0,85	f.p.		
TCI_2	<---	F1	0,724	0,52	0,061	15,188	***
TCI_3	<---	F1	0,873	0,76	0,043	22,471	***
TCI_4	<---	F1	0,85	0,72	0,044	20,985	***
TCI_5	<---	F1	0,963	0,93	0,034	29,985	***
P_6	<---	F2	-0,903	0,82	0,365	-6,278	***
P_11	<---	F2	0,391	0,15	f.p.		
P_12	<---	F2	0,924	0,85	0,375	6,202	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$ ; F1 – Týmová vize; F2 – Stagnace pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktorem týmová vize poměrně dobře souvisí. Nejslabší vazba je zde 0,724, což je velice dobré (Byrne, 2001). U faktoru stagnace pracovníků je nízká hodnota v proměnné vyjadřující nenavrhování nápadů z důvodu rezignace. Tato hodnota sice nepřekročila kritickou hranici 0,3, ale je zde potenciál pro eliminaci z modelu. Z důvodu stability modelu (minimální počet proměnných ve faktoru) byla v modelu ponechána.

*Vliv týmové vize na stagnaci pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,003 existuje negativní vztah mezi týmovou vizí a stagnací pracovníků ( $r = -0,170$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň týmové vize zvýší o 1, sníží se úroveň stagnace pracovníků o 0,230 ( $b = -0,230$ ). Na základě těchto hodnot *nelze zamítnout nulovou hypotézu  $H_{20_0}$  – Týmová vize nemá negativní vliv na stagnaci pracovníků*, protože koeficient korelačního koeficientu nepřesáhla hodnotu 0,3 a *nelze přijmout alternativní hypotézu*.

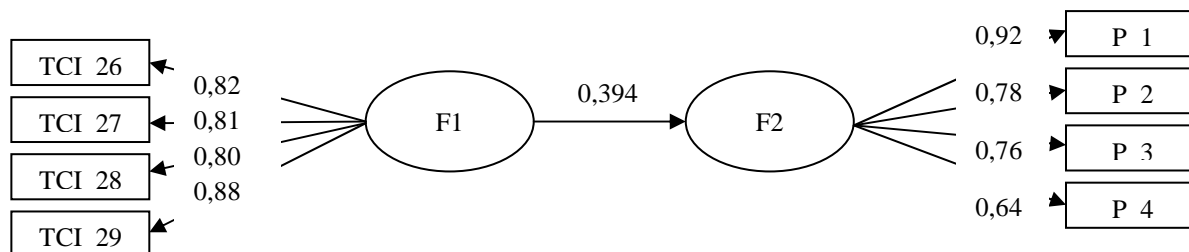


### 5.5.21. Vliv pravidelného kontaktu v týmu na iniciativu pracovníků

Do modelu bylo vloženo 8 proměnných ze dvou konstruktů:

3. Pravidelný kontakt v týmu - 4 proměnných
4. Iniciativa pracovníků – 4 proměnné

Obrázek č. 52 Vliv pravidelného kontaktu v týmu na iniciativu zaměstnanců



F1 – Pravidelný kontakt v týmu; F2 – Iniciativa pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu pravidelného kontaktu v týmu na iniciativu pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,966, RMSEA = 0,064, NFI = 0,963, TLI = 0,971, CFI = 0,981, IFI = 0,971, CMID/DF = 2,064.

			Koeficienty		S.E.	C.R.	P
F2	<-->	F1	0,476		0,082	5,787	***
F2	<---	F1	0,394		0,067	5,158	***
TCI_26	<---	F1	0,7	0,49		f.p.	
TCI_27	<---	F1	0,725	0,53	0,093	10,778	***
TCI_28	<---	F1	0,906	0,82	0,095	12,651	***
TCI_29	<---	F1	0,776	0,60	0,086	11,477	***
P_1	<---	F2	0,919	0,84		f.p.	
P_2	<---	F2	0,784	0,61	0,04	15,339	***
P_3	<---	F2	0,785	0,62	0,049	15,367	***
P_4	<---	F2	0,642	0,41	0,059	11,549	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$ ; F1 – Pravidelný kontakt v týmu; F2 – Iniciativa pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory poměrně dobře souvisí u obou faktorů. Nejslabší vazba je 0,642, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty R<sup>2</sup> (kromě jedné –

0,49) jsou nad hodnotou 0,5. Vzhledem k takto těsné hodnotě s hodnotou 0,5 není nutné tuto proměnnou z modelu eliminovat.

*Vliv pravidelného kontaktu v týmu na iniciativu pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje pozitivní vztah mezi pravidelným kontaktem v týmu a iniciativou pracovníků ( $r=0,476$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň pravidelného kontaktu v týmu zvýší o 1, zvýší se úroveň iniciativy pracovníků o 0,394 ( $b=0,394$ ).

Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu  $H21_0$  – Pravidelný kontakt v týmu nemá pozitivní vliv na iniciativu pracovníků a je přijata alternativní hypotéza:

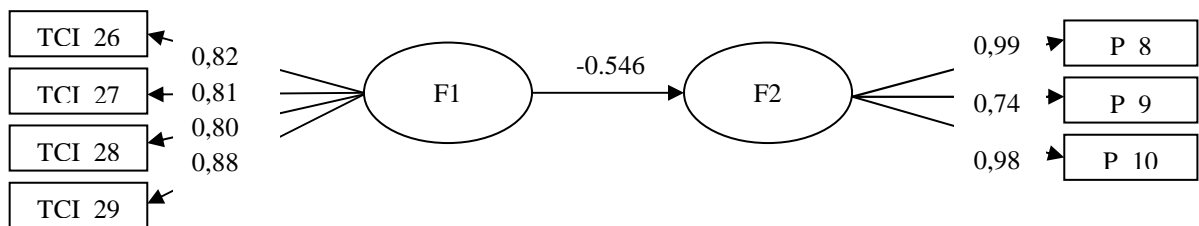
**H21<sub>A</sub> – Pravidelný kontakt v týmu pozitivně ovlivňuje iniciativu pracovníků**

### 5.5.22. Vliv pravidelného kontaktu v týmu na obranné mlčení pracovníků

Do modelu bylo vloženo 7 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Pravidelný kontakt v týmu - 4 proměnných
2. Obranné mlčení pracovníků – 3 proměnné

Obrázek č. 53 Vliv pravidelného kontaktu v týmu na obranné mlčení pracovníků



F1 – Pravidelný kontakt v týmu; F2 – Iniciativa pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu pravidelného kontaktu v týmu na obranné mlčení pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,976, RMSEA = 0,043, NFI = 0,979, TLI = 0,982, CFI = 0,981, IFI = 0,986, CMID/DF = 1,733.

Tabulka č. 66 Vliv pravidelného kontaktu v týmu na obranné mlčení pracovníků

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	-0,406	0,075	-5,268	***	
F2	<---	F1	-0,546	0,092	-5,943	***	
TCI_26	<---	F1	0,7	0,49	f.p.		
TCI_27	<---	F1	0,725	0,53	0,093	10,798	***
TCI_28	<---	F1	0,906	0,82	0,095	12,681	***
TCI_29	<---	F1	0,774	0,60	0,086	11,469	***
P_8	<---	F2	0,996	0,99	f.p.		
P_9	<---	F2	0,736	0,54	0,042	17,162	***
P_10	<---	F2	0,976	0,95	0,019	51,328	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$ ; F1 – Pravidelný kontakt v týmu; F2 – Iniciativa pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory poměrně dobře souvisí u obou faktorů. Nejslabší vazba je 0,642, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty  $R^2$  (kromě jedné – 0,49) jsou nad hodnotou 0,5. Vzhledem k takto těsné hodnotě s hodnotou 0,5 není nutné tuto proměnnou z modelu eliminovat.

*Vliv pravidelného kontaktu v týmu na obranné mlčení pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje negativní vztah mezi pravidelným kontaktem v týmu a obranným mlčením pracovníků ( $r = -0,406$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň pravidelného kontaktu v týmu zvýší o 1, sníží se úroveň obranného mlčení pracovníků o 0,546 ( $b = -0,546$ ). Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu  $H_{22_0}$  – Pravidelný kontakt v týmu nemá negativní vliv na obranné mlčení pracovníků a je přijata alternativní hypotéza:

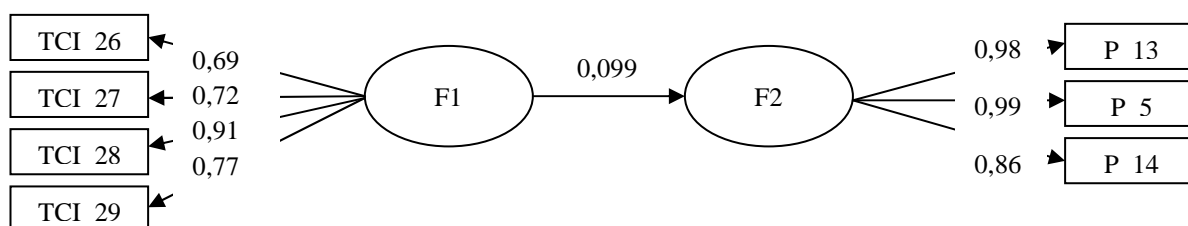
**$H_{22_A}$  – Pravidelný kontakt v týmu negativně ovlivňuje obranné mlčení pracovníků**

### 5.5.23. Vliv pravidelného kontaktu v týmu na loajalitu

Do modelu bylo vloženo 7 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Pravidelný kontakt v týmu - 4 proměnných
2. Loajalita pracovníků – 3 proměnné

Obrázek č. 54 Vliv pravidelného kontaktu v týmu na loajalitu



F1 – Pravidelný kontakt v týmu; F2 – loajalita pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu pravidelného kontaktu v týmu na loajalitu zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,973, RMSEA = 0,063, NFI = 0,984, TLI = 0,987, CFI = 0,992, IFI = 0,992, CMID/DF = 2,032.

Tabulka č. 67 Vliv pravidelného kontaktu v týmu na loajalitu

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	0,153	0,101	1,512	0,130	
F2	<---	F1	0,099	0,01	0,1	1,51	0,131
TCI_26	<---	F1	0,699	0,49	f.p.		
TCI_27	<---	F1	0,722	0,52	0,093	10,723	***
TCI_28	<---	F1	0,911	0,83	0,096	12,565	***
TCI_29	<---	F1	0,772	0,60	0,086	11,414	***
P_13	<---	F2	0,978	0,96	f.p.		
P_5	<---	F2	-0,996	0,99	0,017	-60,15	***
P_14	<---	F2	0,865	0,75	0,037	26,046	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$ ; F1 – Pravidelný kontakt v týmu; F2 – Loajalita pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory poměrně dobře souvisí u obou faktorů. Nejslabší vazba je 0,642, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty  $R^2$  (kromě jedné – 0,49) jsou nad hodnotou 0,5. Vzhledem k takto těsné hodnotě s hodnotou 0,5 není nutné tuto proměnnou z modelu eliminovat. Ve faktoru loajalita pracovníků jsou všechny  $R^2$  x nad hodnotou 0,5 a na vysoké úrovni faktorové zátěže.

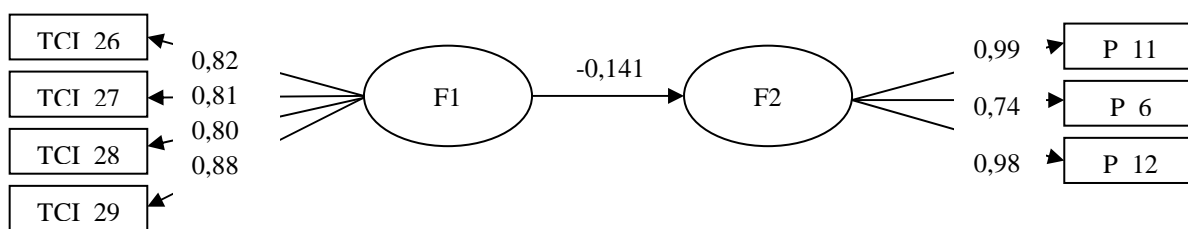
*Vliv pravidelného kontaktu v týmu na loajalitu pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,13 existuje pozitivní vztah mezi pravidelným kontaktem v týmu a loajalitou pracovníků ( $r=0,153$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň pravidelného kontaktu v týmu zvýší o 1, zvýší se úroveň loajalitu pracovníků o 0,099 ( $b= 0,099$ ). Na základě těchto hodnot *nelze zamítnout nulovou hypotézu* **H23<sub>0</sub> – Pravidelný kontakt v týmu nemá pozitivní vliv na loajalitu pracovníků**, protože koeficient korelačního koeficientu nepřesáhla hodnotu 0,3 a hladina významnosti vzrostla na 0,13 a *nelze přijmout alternativní hypotézu*

### *Vliv pravidelného kontaktu v týmu na stagnaci pracovníků*

Do modelu bylo vloženo 7 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Pravidelný kontakt v týmu - 4 proměnných
2. Stagnace pracovníků – 3 proměnné

Obrázek č. 55 Vliv pravidelného kontaktu v týmu na stagnaci pracovníků



F1 – Pravidelný kontakt v týmu; F2 – Stagnace pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu pravidelného kontaktu v týmu na stagnaci pracovníků zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,478, RMSEA = 0,000, NFI = 0,994, TLI = 0,983, CFI = 0,987, IFI = 0,987, CMID/DF = 1,698.

Tabulka č. 68 Vliv pravidelného kontaktu v týmu na stagnaci pracovníků

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	-0,236	0,034	-2,962	0,003	
F2	<---	F1	-0,141	0,046	-3,048	0,002	
TCI_26	<---	F1	0,699	0,49	f.p.		
TCI_27	<---	F1	0,728	0,53	0,093	10,796	***
TCI_28	<---	F1	0,908	0,82	0,096	12,566	***
TCI_29	<---	F1	0,771	0,59	0,086	11,385	***
P_11	<---	F2	0,391	0,15	f.p.		
P_6	<---	F2	-0,914	0,84	0,372	-6,231	***
P_12	<---	F2	0,913	0,83	0,369	6,235	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$ ; F1 – Pravidelný kontakt v týmu; F2 – Stagnace pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory středně dobře souvisí u obou faktorů. Nejslabší vazba je 0,391. U faktoru pravidelný kontakt je jako u minulých modelů problematická proměnná vyjadřující častou vzájemnou komunikaci. Vzhledem k takto těsné hodnotě s hodnotou 0,5 není nutné tuto proměnnou z modelu eliminovat. Ve faktoru stagnace pracovníků je problematická proměnná vyjadřující nenavrhování nápadů z důvodu rezignace. Z důvodu stability a nepřekročení kritické hranice 0,3 je možné proměnné v modelu ponechat.

*Vliv pravidelného kontaktu v týmu na stagnaci pracovníků* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,002 existuje negativní vztah mezi pravidelným kontaktem v týmu a stagnací pracovníků ( $r = -0,236$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň pravidelného kontaktu v týmu zvýší o 1, sníží se úroveň stagnace pracovníků o 0,141 ( $b = -0,141$ ). Na základě těchto hodnot *nelze zamítnout nulovou hypotézu* **H24<sub>0</sub>** – Pravidelný kontakt v týmu nemá negativní vliv na stagnaci pracovníků, protože koeficient korelačního koeficientu nepřesáhla hodnotu 0,3 a *nelze přijmout alternativní hypotézu*.

### 5.5.24. Vliv transformačního vedení na týmové klima

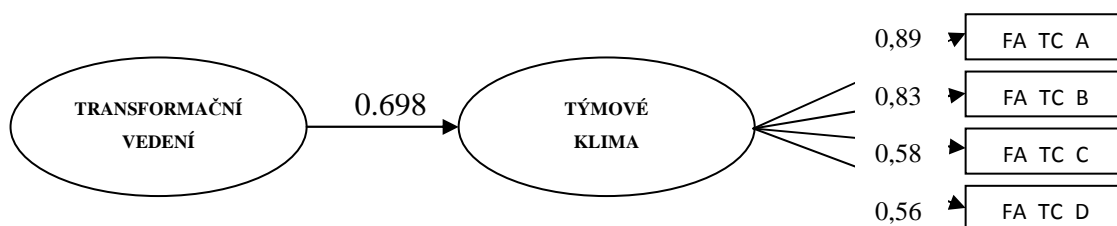
Pro možnost analýzy mediačního (zprostředkovávajícího) týmového klimatu ve vztahu vlivu mezi transformačním vedením a pro-aktivním chováním zaměstnanců je nutné analyzovat vliv transformačního vedení na týmové klima.

Pro analýzu možnosti predikce týmového klimatu na základě úrovně transformačního vedení byly vytvořeny čtyři modely vlivu transformačního vedení na jednotlivé faktory týmového klimatu.

### 5.5.25. Vliv transformačního vedení na týmové klima

Do modelu byly vloženy 4 faktory:

1. Transformační vedení – 1 faktor
2. Týmové klima – 4 faktory



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na týmovou orientaci na budoucnost zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,988, RMSEA = 0,078, NFI = 0,990, TLI = 0,980, CFI = 0,994, IFI = 0,994, CMID/DF = 2,498.

Tabulka č. 69 Vliv transformačního vedení na týmové klima

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	0,613	0,156	10,419	***	
F2	<---	F1	0,698	0,034	12,167	***	
Orientace na budoucnost	<---	F1	0,886	0,78	f.p.		
Kolegiální podpora změn	<---	F1	0,832	0,69	0,038	18,12	***
Týmová vize	<---	F1	0,581	0,34	0,057	9,601	***
Pravidelný kontakt v týmu	<---	F1	0,559	0,31	0,049	8,938	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\* p<0,001; F1 – Tranformační vedení; F2 – Týmové klima

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory souvisí. Nejslabší vazba je 0,581 a její koeficient  $R^2$  je pod hodnotou 0,5, ale nepřekročil kritickou hranici 0,3. Vzhledem k tomu, že jde o faktor, může být v modelu ponechán.

Dle výsledků modelu souvisí nejvíce s konstruktem týmové klima faktor orientace na budoucnost. Nejméně s konstruktem souvisí faktor vyjadřující pravidelný kontakt v týmu.

*Vliv transformačního vedení na týmové klima* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje pozitivní vztah mezi transformačním vedením a týmovým klimatem ( $r=0,858$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň transformačního vedení zvýší o 1, týmové klima se zvýší o 0,948 ( $b=0,948$ ). Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu  $H25_0$  - Transformační vedení nemá pozitivní vliv na týmové klima a je přijata alternativní hypotéza:

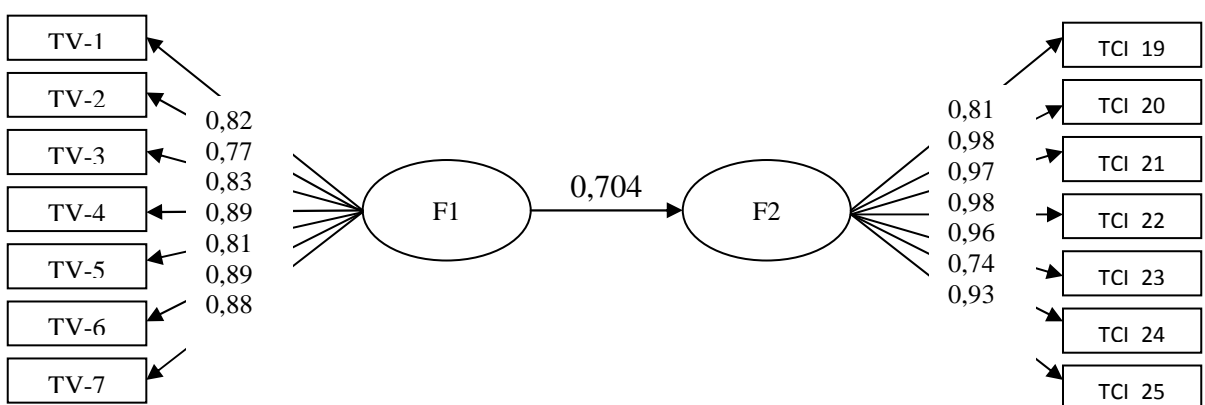
### **H25<sub>A</sub> - Transformační vedení pozitivně ovlivňuje týmové klima**

#### **5.5.26. Vliv transformačního vedení na týmovou orientaci na budoucnost**

Do modelu bylo vloženo 14 proměnných ze dvou konstruktů:

3. Transformační vedení - 7 proměnných
4. Týmová orientace na budoucnost – 7 proměnných

Obrázek č. 56 Vliv transformačního vedení na týmovou orientaci na budoucnost



F1 – Transformační vedení; F2 – Týmová orientace na budoucnost

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013



Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na týmovou orientaci na budoucnost zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,916, RMSEA = 0,073, NFI = 0,966, TLI = 0,975, CFI = 0,980, IFI = 0,980, CMID/DF = 2,399.

Tabulka č. 70 Vliv transformačního vedení na týmovou orientaci na budoucnost

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	0,683	0,080	9,319	***	
F2	<---	F1	0,704	0,126	11,052	***	
TV_1	<---	F1	0,823	0,68	f.p.		
TV_2	<---	F1	0,774	0,60	0,072	14,698	***
TV_3	<---	F1	0,827	0,68	0,071	16,215	***
TV_4	<---	F1	0,887	0,79	0,073	18,131	***
TV_5	<---	F1	0,814	0,66	0,069	15,838	***
TV_6	<---	F1	0,896	0,80	0,071	18,432	***
TV_7	<---	F1	0,884	0,78	0,068	18,02	***
TCI_19	<---	F2	0,811	0,66	f.p.		
TCI_20	<---	F2	0,982	0,96	0,052	21,556	***
TCI_21	<---	F2	0,971	0,94	0,052	21,113	***
TCI_22	<---	F2	0,979	0,96	0,054	21,437	***
TCI_23	<---	F2	0,962	0,93	0,054	20,756	***
TCI_24	<---	F2	0,74	0,55	0,059	13,872	***
TCI_25	<---	F2	0,926	0,86	0,055	19,44	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$ ; F1 – Transformační vedení; F2 – Týmová orientace na budoucnost

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory velice dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,74, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty  $R^2$  jsou nad hodnotou 0,5.

*Vliv transformačního vedení na týmovou orientaci na budoucnost* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje pozitivní vztah mezi transformačním vedením a týmovou orientaci na budoucnost ( $r=0,683$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň transformačního vedení zvýší o 1, týmová orientace na budoucnost se zvýší o 0,704 ( $b=0,704$ ). Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu  $H_{26_0}$  - Transformační vedení nemá pozitivní vliv na týmovou orientaci na budoucnost a je přijata alternativní hypotéza:

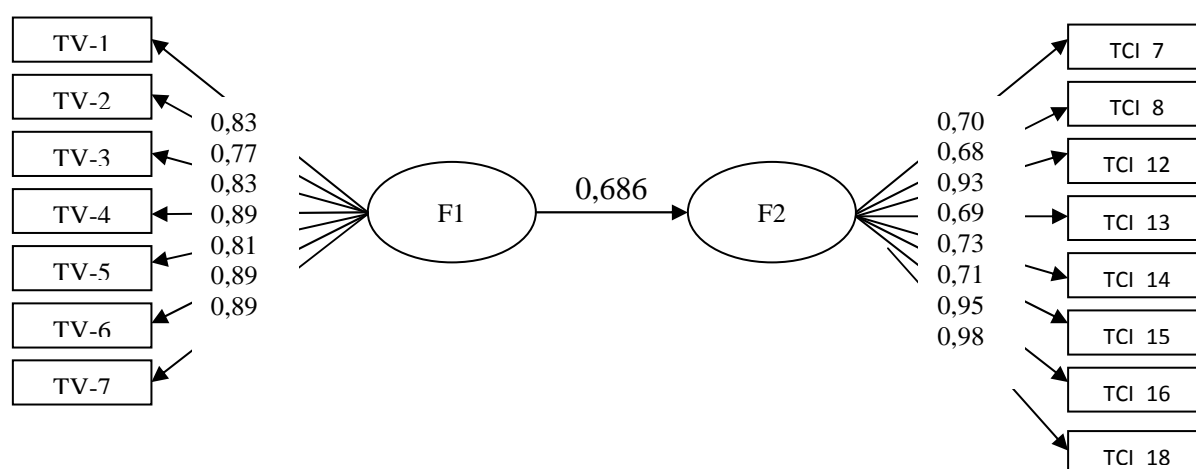
**$H_{26_A}$  - Transformační vedení pozitivně ovlivňuje týmovou orientaci na budoucnost**

## Vliv transformačního vedení na kolegiální podporu změn

Do modelu bylo vloženo 15 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Transformační vedení - 7 proměnných
2. Kolegiální podpora změn – 8 proměnných

Obrázek č. 57 Vliv transformačního vedení na kolegiální podporu změn



F1 – Transformační vedení; F2 – Kolegiální podpora změn

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na kolegiální podporu změn zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,932, RMSEA = 0,078, NFI = 0,958, TLI = 0,962, CFI = 0,973, IFI = 0,973, CMID/DF = 2,603.

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory velice dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,679, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty  $R^2$  ve faktoru transformační vedení jsou nad hodnotou 0,5. Ve faktoru kolegiální podpora změn jsou 3 hodnoty pod hladinou  $R^2$  0,5. Vzhledem k ostatním vysokým hodnotám ve faktoru a jejich nízké odchylce (0,46;0,48;0,49) je možné je ve faktoru ponechat bez dalšího zásahu.

Tabulka č. 71 Vliv transformačního vedení na kolegiální podporu změn

			Koeficienty	S.E.	C.R.	P	
F2	<-->	F1	0,608	0,103	8,409	***	
F2	<---	F1	0,686	0,72	12,396	***	
TV_1	<---	F1	0,827	0,68	f.p.		
TV_2	<---	F1	0,768	0,59	0,072	14,589	***
TV_3	<---	F1	0,821	0,67	0,07	16,116	***
TV_4	<---	F1	0,877	0,77	0,073	17,919	***
TV_5	<---	F1	0,806	0,65	0,068	15,681	***
TV_6	<---	F1	0,904	0,82	0,07	18,856	***
TV_7	<---	F1	0,891	0,79	0,067	18,425	***
TCI_7	<---	F2	0,699	0,49	f.p.		
TCI_8	<---	F2	0,679	0,46	0,069	14,418	***
TCI_12	<---	F2	0,93	0,86	0,074	14,608	***
TCI_13	<---	F2	0,69	0,48	0,085	10,932	***
TCI_14	<---	F2	0,732	0,54	0,083	11,578	***
TCI_15	<---	F2	0,71	0,50	0,076	11,238	***
TCI_16	<---	F2	0,948	0,90	0,073	14,881	***
TCI_18	<---	F2	0,981	0,96	0,07	15,347	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

*Vliv transformačního vedení na kolegiální podporu změn* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje pozitivní vztah mezi transformačním vedením a kolegiální podporou inovací ( $r=0,608$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň transformačního vedení zvýší o 1, úroveň kolegiální podpory inovací se zvýší o 0,686 ( $b=0,686$ ). Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu  $H_{27_0}$  - Transformační vedení nemá pozitivní vliv na kolegiální podporu změn a je přijata alternativní hypotéza:

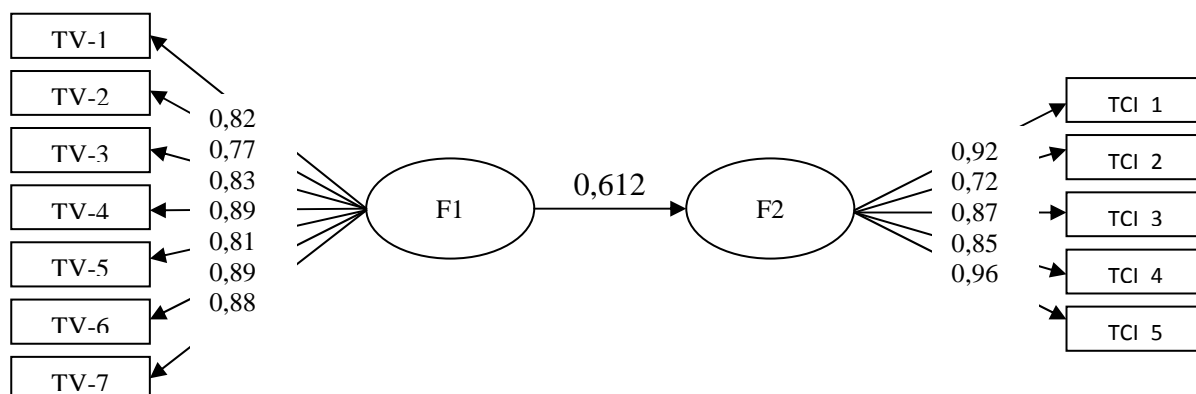
**$H_{27_A}$  - Transformační vedení pozitivně ovlivňuje kolegiální podporu změn**

### 5.5.27. Vliv transformačního vedení na týmovou vizi

Do modelu bylo vloženo 12 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Transformační vedení - 7 proměnných
2. Týmová vize – 5 proměnných

Obrázek č. 58 Vliv transformačního vedení na týmovou vizi



F1 – Transformační vedení; F2 – Týmová vize

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na týmovou vizi zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,973, RMSEA = 0,063, NFI = 0,984, TLI = 0,987, CFI = 0,992, IFI = 0,992, CMID/DF = 2,032.

Tabulka č. 72 Vliv transformačního vedení na týmovou vizi

			Koeficienty		S.E.	C.R.	P
F2	<-->	F1	0,559		0,095	7,902	***
F2	<---	F1	0,612		0,070	10,922	***
TV_1	<---	F1	0,813	0,66		f.p.	
TV_2	<---	F1	0,805	0,65	0,073	15,283	***
TV_3	<---	F1	0,857	0,73	0,081	15,182	***
TV_4	<---	F1	0,911	0,83	0,075	18,297	***
TV_5	<---	F1	0,809	0,65	0,071	15,418	***
TV_6	<---	F1	0,859	0,74	0,076	16,839	***
TV_7	<---	F1	0,859	0,74	0,071	16,857	***
TCI_1	<---	F2	0,922	0,85		f.p.	
TCI_2	<---	F2	0,727	0,53	0,06	15,322	***
TCI_3	<---	F2	0,873	0,76	0,043	22,522	***
TCI_4	<---	F2	0,85	0,72	0,044	21,075	***
TCI_5	<---	F2	0,962	0,93	0,034	30,141	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\* p<0,001; F1 – Transformační vedení; F2 – Týmová vize

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory velice dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,727, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty  $R^2$  jsou nad hodnotou 0,5 u obou faktorů.

*Vliv transformačního vedení na týmovou vizi* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje pozitivní vztah mezi transformačním vedením a týmovou vizí ( $r=0,559$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň transformačního vedení zvýší o 1, úroveň týmové vize se zvýší o 0,612 ( $b=0,612$ ). Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu  $H28_0$  - Transformační vedení nemá pozitivní vliv na týmovou vizi a je přijata alternativní hypotéza:

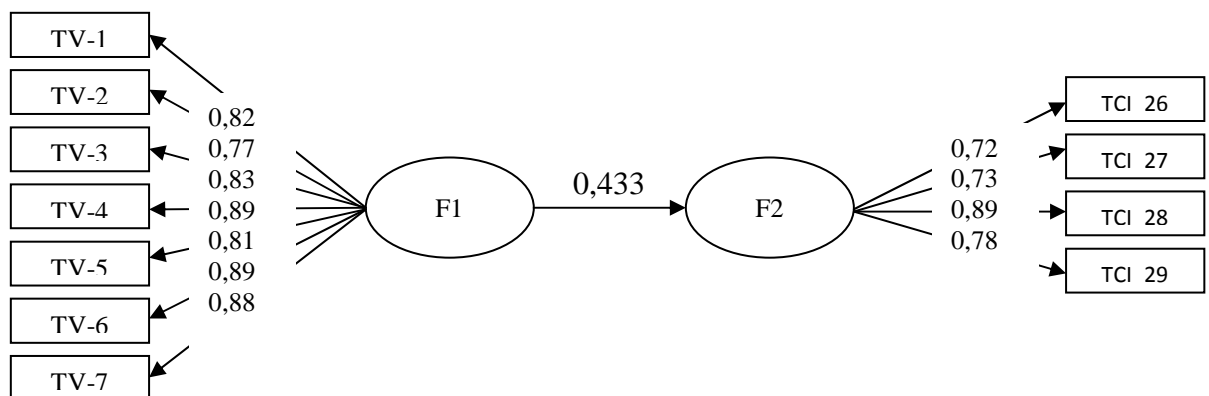
### H28<sub>A</sub> - Transformační vedení pozitivně týmovou vizi

#### 5.5.28. Vliv transformačního vedení na pravidelný kontakt v týmu

Do modelu bylo vloženo 11 proměnných ze dvou konstruktů:

1. Transformační vedení - 7 proměnných
2. Týmová orientace na budoucnost – 4 proměnných

Obrázek č. 59 Vliv transformačního vedení na pravidelný kontakt v týmu



F1 – Transformační vedení; F2 – Pravidelný kontakt v týmu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky hodnocení modelu vlivu transformačního vedení na pravidelným kontaktem v týmu zobrazené na modelu výše, lze přijmout na základě následující hodnot kritérií pro přijetí modelu: GFI = 0,938, RMSEA = 0,069, NFI = 0,967, TLI = 0,975, CFI = 0,981, IFI = 0,981, CMID/DF = 2,246.

Tabulka č. 73 Vliv transformačního vedení na pravidelný kontakt v týmu

			Koeficienty		S.E.	C.R.	P
F2	<-->	F1	0,409		0,079	7,765	***
F2	<---	F1	0,433		0,065	6,426	***
TV_1	<---	F1	0,82	0,67		f.p.	
TV_2	<---	F1	0,802	0,64	0,071	15,262	***
TV_3	<---	F1	0,819	0,67	0,072	15,856	***
TV_4	<---	F1	0,888	0,79	0,074	18,031	***
TV_5	<---	F1	0,795	0,63	0,07	15,225	***
TV_6	<---	F1	0,889	0,79	0,073	18,086	***
TV_7	<---	F1	0,906	0,82	0,068	18,533	***
TCI_26	<---	F2	0,715	0,51		f.p.	
TCI_27	<---	F2	0,729	0,53	0,089	11,045	***
TCI_28	<---	F2	0,89	0,79	0,089	13,035	***
TCI_29	<---	F2	0,781	0,61	0,082	11,806	***

f.p. – fixní parametr; \*\*\*  $p < 0,001$ ; F1 – Transformační vedení; F2 – Pravidelný kontakt v týmu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jednotlivé manifestní proměnné s faktory velice dobře souvisí. Nejslabší vazba je 0,727, což je velice dobré (Byrne, 2001). Všechny hodnoty  $R^2$  jsou nad hodnotou 0,5 u obou faktorů.

*Vliv transformačního vedení na pravidelný kontakt v týmu* – na základě modelu lze konstatovat, že na hladině významnosti 0,001 existuje pozitivní vztah mezi transformačním vedením a pravidelným kontaktem v týmu ( $r=0,409$ ). Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň transformačního vedení zvýší o 1, úroveň pravidelného kontaktu v týmu se zvýší o 0,433 ( $b=0,433$ ). Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu  $H_{29_0}$  - Transformační vedení nemá pozitivní vliv na pravidelný kontakt v týmu a je přijata alternativní hypotéza:

**$H_{29_A}$  - Transformační vedení pozitivně ovlivňuje pravidelný kontakt v týmu**

### 5.5.30. Souhrn kapitoly hodnocení modelu

Vliv transformačního vedení na pro-aktivní chování pracovníků

Na základě strukturálního modelování jednotlivých faktorů byly zamítnuty tři nulové hypotézy a jedna nulová hypotéza byla přijata. Pokud budeme hodnotit pracovní hypotézy, tak lze na základě modelování tvrdit, že úroveň transformačního vedení má:

- **pozitivní vliv na iniciativu pracovníků**, která je charakteristická: XXX
- **negativní vliv na obranné mlčení zaměstnanců**
- **negativní vliv na stagnaci pracovníků**
- **nemá vliv na loajalitu pracovníků**

Tabulka č. 74 Vyhodnocení hypotéz: Vliv transformačního vedení na pro-aktivní chování pracovníků

Nezávislý faktor	Závislý faktor	Korelace	Regrese	P	Přijata alternativní hypotéza
Transformační vedení	Iniciativa	0,641	0,687	***	ANO
Transformační vedení	Obranné mlčení	-0,701	-1,091	***	ANO
Transformační vedení	Loajalita	0,291	0,394	***	NE
Transformační vedení	Stagnace	-0,473	-0,495	***	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě modelování vztahů mezi týmovým klimatem pro inovace a pro-aktivním chováním pracovníků lze tvrdit, že týmové klima **má pozitivní vliv na pro-aktivní chování pracovníků** pouze na základě modelu agregující proměnné do jednotlivých faktorů metodou parcelování. Při analýze jednotlivých proměnných lze tvrdit:

**Orientace na budoucnost má:**

- pozitivní vliv na iniciativu pracovníků
- negativní vliv na obranné chování pracovníků
- nemá vliv na loajalitu pracovníků
- nemá vliv na stagnaci pracovníků

Tabulka č. 75 Vyhodnocení hypotéz: Vliv týmové orientace na budoucnost na pro-aktivní chování pracovníků

Nezávislý faktor	Závislý faktor	Korelace	Regrese	P	Přijata alternativní hypotéza
Orientace na budoucnost	Iniciativa	0,488	0,412	***	ANO
Orientace na budoucnost	Obranné mlčení	-0,55	-0,704	***	ANO
Orientace na budoucnost	Loajalita	0,248	0,281		NE
Orientace na budoucnost	Stagnace	-0,288	-0,105		NE

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### Kolegiální podpora změn má:

- pozitivní vliv na iniciativu pracovníků
- negativní vliv na obranné chování pracovníků
- nemá vliv na loajalitu pracovníků
- nemá vliv na stagnaci pracovníků

Tabulka č. 76 Vyhodnocení hypotéz: Vliv týmové kolegiální podpory inovací na pro-aktivní chování pracovníků

Nezávislý faktor	Závislý faktor	Korelace	Regrese	P	Přijata alternativní hypotéza
Kolegiální podpora změn	Iniciativa	0,476	0,511	***	ANO
Kolegiální podpora změn	Obranné mlčení	-0,506	-0,835		ANO
Kolegiální podpora změn	Loajalita	0,273	0,39		NE
Kolegiální podpora změn	Stagnace	-0,167	-0,452	0,013/***	NE

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### Týmová vize má:

- pozitivní vliv na iniciativu pracovníků
- negativní vliv na obranné chování pracovníků
- nemá vliv na loajalitu pracovníků
- nemá vliv na stagnaci pracovníků



Tabulka č. 77 Vyhodnocení hypotéz: Vliv týmové vize na cíl na pro-aktivní chování pracovníků

Nezávislý faktor	Závislý faktor	Korelace	Regrese	P	Přijata alternativní hypotéza
Týmová vize	Iniciativa	0,305	0,276	***	ANO
Týmová vize	Obranné mlčení	-0,329	-0,46	***	ANO
Týmová vize	Loajalita	0,24	0,239	**	NE
Týmová vize	Stagnace	-0,17	-0,23	**	NE

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### Pravidelný kontakt v týmu má:

- pozitivní vliv na iniciativu pracovníků
- negativní vliv na obranné chování pracovníků
- nemá vliv na loajalitu pracovníků
- nemá vliv na stagnaci pracovníků

Tabulka č. 78 Vyhodnocení hypotéz: Vliv pravidelného kontaktu v týmu na cíl na pro-aktivní chování pracovníků

Nezávislý faktor	Závislý faktor	Korelace	Regrese	P	Přijata alternativní hypotéza
Pravidelný kontakt v týmu	Iniciativa	0,476	0,394	***	ANO
Pravidelný kontakt v týmu	Obranné mlčení	-0,406	-0,546	***	ANO
Pravidelný kontakt v týmu	Loajalita	0,153	0,099	0,13	NE
Pravidelný kontakt v týmu	Stagnace	-0,236	-0,141	0,002	NE

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě modelování vztahů mezi transformačním vedením a týmovým klimatem pro inovace lze tvrdit, že, transformační vedení má:

- Pozitivní vliv na týmovou orientaci na budoucnost
- Pozitivní vliv na kolegiální podporu změn
- Pozitivní vliv na týmovou vizi
- Pozitivní vliv na pravidelný kontakt v týmu

Tabulka č. 79 Vyhodnocení hypotéz: Vliv transformačního vedení na týmové klima

Nezávislý faktor	Závislý faktor	Korelace	Regrese	P	Přijata alternativní hypotéza
Transformační vedení	Týmové klima	0,613	0,698	***	ANO
Transformační vedení	Orientace na budoucnost	0,683	0,704	***	ANO
Transformační vedení	Kolegiální podpora změn	0,608	0,686	***	ANO
Transformační vedení	Týmová vize	0,559	0,612	***	ANO
Transformační vedení	Pravidelný kontakt v týmu	0,409	0,433	***	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 5.6. Mediační analýza

Mediační analýza byla použita pro testování mediačního (zprostředkovaného) efektu jednotlivých faktorů týmového klimatu na vztah mezi jednotlivými faktory z konstruktů (1) transformační vedení a (2) pro-aktivní chování zaměstnanců.

Na základě výsledků strukturálního modelování lze provést mediační analýzu pouze ve vztahu, kdy:

1. Nezávislá proměnná má vliv na závislou proměnnou
2. Nezávislá proměnná má vliv na mediační proměnnou
3. Mediační proměnná má vliv na závislou proměnnou

### 5.6.1. Mediační efekt týmového klimatu

V následující části práce je analyzován mediační (zprostředkovávající) vliv týmového klimatu ve vztahu transformační vedení a pro-aktivní chování pracovníků.

Mediační efekt nám určuje, kolik procent vlivu mezi nezávislou a závislou proměnnou je dáno mediační proměnnou. V podstatě nám říká kolik procent regrese mezi transformačním vedením a pro-aktivním chováním pracovníků je způsobeno tím, že transformační vedení působí na týmové klima a to působí na pro-aktivní chování zaměstnanců.

Pokud jsou vydělané peníze nezávislá proměnná a spokojenost partnerky závislá proměnná. Bylo by možné mezi těmito proměnnými najít určitý vztah. Ale mediační proměnná nám říká, proč to tak je a zde může být mediační proměnnou například nakupování dárků, nebo dovolená. Na základě mediačního efektu se dostáváme do analýzy otázky, proč k tomuto vztahu dochází.

### Mediační efekt týmové orientace na budoucnost

Pro analýzu mediačního efektu faktoru týmová orientace na budoucnost ve vztahu k jednotlivým faktorům z konstruktů (1) transformační vedení a (2) pro-aktivní chování zaměstnanců, lze vytvořit 2 hypotézy na základě výsledků strukturálního modelování:

- Transformační vedení má vliv na (1) iniciativu (2) Obranné mlčení (3) Stagnaci
- Transformační vedení má vliv na týmovou orientaci na budoucnost
- Týmová orientace na budoucnost má vliv na (1) iniciativu (2) Obranné mlčení

Tabulka č. 80 Mediační efekt týmové orientace na budoucnost

Nezávislá	Závislá	Regresní koeficient	P	Vliv
Transformační vedení	Iniciativa	0,687	***	ANO
Transformační vedení	Obranné mlčení	-1,091	***	ANO
Transformační vedení	Stagnace	-0,495	***	ANO
<b>Nezávislá</b>		<b>Mediátor</b>		
Transformační vedení	<b>Orientace na budoucnost</b>	0,704	***	ANO
<b>Mediační</b>		<b>Závislá</b>		
<b>Orientace na budoucnost</b>	Iniciativa	0,412	***	ANO
<b>Orientace na budoucnost</b>	Obranné mlčení	-0,704	***	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

**Mediační vliv týmové orientace na budoucnost na vztah mezi transformačním vedením a iniciativou pracovníků**

Tabulka č. 81 Mediační efekt týmové orientace na budoucnost M1

	Dolní mez			Horní mez			Signifikance nepřímého vlivu	
	TV	OnB		TV	OnB		TV	OnB
OnB	0	0	OnB	0	0	OnB	...	...
Ini	0,049	0	Ini	0,348	0	Ini	0,008	...

Pozn.: TV – Transformační vedení; OnB – Orientace na budoucnost; Ini – Iniciativa

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě výsledků mediační analýzy nepřímého vlivu transformačního vedení na iniciativu pracovníků přes mediační faktor orientace na budoucnost lze říci, že na hladině významnosti 0,008 je nepřímý vliv mezi hodnotami 0,13 a 0,321. Více podrobností viz příloha č.9.

Z tohoto důvodu zamítáme na hladině významnosti 0,008 nulovou hypotézu:  $H30_0$ : Vliv transformačního vedení na iniciativu pracovníků není částečně zprostředkovaný přes mediační proměnnou týmová orientace na budoucnost a přijímáme hypotézu alternativní  **$H30_A$ : Vliv transformačního vedení na iniciativu pracovníků je částečně zprostředkovaný přes mediační proměnnou týmová orientace na budoucnost.**

**Mediační vliv týmové orientace na budoucnost na vztah mezi transformačním vedením a obranným mlčením pracovníků**

Tabulka č. 82 Mediační efekt týmové orientace na budoucnost M2

	Dolní mez			Horní mez			Signifikance nepřímého vlivu	
	TV	OnB		TV	OnB		TV	OnB
OnB	0	0	OnB	0	0	OnB	...	...
Om	0,125	0	Ini	0,193	0	Ini	0,764	...

Pozn.: TV – Transformační vedení; OnB – Orientace na budoucnost; Om – Obranné mlčení pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Signifikance nepřímého vlivu transformačního vedení na mlčení pracovníků přes mediační proměnnou týmová orientace na budoucnost je na hodnotě 0,764. Na základě těchto výsledků přijímáme nulovou hypotézu  $H31_0$ : **Vliv transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků není částečně zprostředkovaný přes mediační proměnnou týmová orientace na budoucnost**

### Mediační efekt kolegiální podpory inovací

Pro analýzu mediačního efektu faktoru kolegiální podpory inovací ve vztahu k jednotlivým faktorům z konstruktů (1) transformační vedení a (2) pro-aktivní chování zaměstnanců, lze vytvořit 2 hypotézy na základě výsledků strukturálního modelování:

- Transformační vedení má vliv na (1) iniciativu (2) Obranné mlčení (3) Stagnaci
- Transformační vedení má vliv na kolegiální podporu změn
- Kolegiální podpora změn má vliv na (1) iniciativu (2) Obranné mlčení

Tabulka č. 83 Mediační efekt kolegiální podpory inovací

Nezávislá	Závislá	Regresní koeficient	P	Vliv
Transformační vedení	Iniciativa	0,687	***	ANO
Transformační vedení	Obranné mlčení	-1,091	***	ANO
Nezávislá	Moderátor			
Transformační vedení	Kolegiální podpora změn	0,836	***	ANO
Moderátor	Závislá			
Kolegiální podpora změn	Iniciativa	0,511	***	ANO
Kolegiální podpora změn	Obranné mlčení	-0,835	***	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### Mediační vliv kolegiální podpory inovací na vztah mezi transformačním vedením a iniciativou zaměstnanců

Tabulka č. 84 Mediační efekt kolegiální podpory inovací M1

	Dolní mez			Horní mez			Signifikance nepřímého vlivu	
	TV	Kpl		TV	Kpl		TV	Kpl
Kpl	0	0	OnB	0	0	OnB	...	...
Ini	0,055	0	Ini	0,142	0	Ini	0,364	...

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Signifikance nepřímého vlivu transformačního vedení na iniciativu pracovníků přes mediační proměnnou kolegiální podpory inovací je na hodnotě 0,364. Na základě těchto výsledků přijímáme nulovou hypotézu **H32<sub>0</sub>: Vliv transformačního vedení na iniciativu pracovníků není částečně zprostředkovaný přes mediační proměnnou týmová kolegiální podpora změn**

**Mediační vliv kolegiální podpory inovací na vztah mezi transformačním vedením a obranným mlčením pracovníků**

Tabulka č. 85 Mediační efekt kolegiální podpory inovací M2

	Dolní mez			Horní mez			Signifikance nepřímého vlivu	
	TV	Kpl		TV	Kpl		TV	Kpl
Kpl	0	0	OnB	0	0	OnB	...	...
Om	0,027	0	Ini	0,278	0	Ini	0,021	...

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě výsledků mediační analýzy nepřímého vlivu transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků přes mediační faktor kolegiální podpora změn lze říci, že na hladině významnosti 0,021 je nepřímý vliv mezi hodnotami 0,027 a 0,278. Více podrobností viz příloha č.9.

Z tohoto důvodu zamítáme na hladině významnosti 0,021 nulovou hypotézu: *H33<sub>0</sub>*: Vliv transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků není částečně zprostředkovaný přes mediační proměnnou kolegiální podpora změn a přijímáme hypotézu alternativní **H33<sub>A</sub>: Vliv transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků je částečně zprostředkovaný přes mediační proměnnou kolegiální podpora změn.**

### Mediační efekt týmové vize

Pro analýzu mediačního efektu faktoru kolegiální podpory inovací ve vztahu k jednotlivým faktorům z konstruktů (1) transformační vedení a (2) pro-aktivní chování zaměstnanců, lze vytvořit 2 hypotézy na základě výsledků strukturálního modelování:

- Transformační vedení má vliv na (1) iniciativu (2) Obranné mlčení (3) Stagnaci
- Transformační vedení má vliv na týmovou vizi
- Týmová vize má vliv na (1) iniciativu (2) Obranné mlčení

Tabulka č. 86 Mediační efekt týmové vize

Nezávislá	Závislá	Regresní koeficient	P	Vliv
Transformační vedení	Obranné mlčení	-1,091	***	ANO
Nezávislá	Moderátor			
Transformační vedení	Týmová vize	0,733	***	ANO
Moderátor	Závislá			
Týmová vize	Iniciativa	0,305	***	ANO
Týmová vize	Obranné mlčení	-0,329	***	ANO

### Mediační vliv týmové vize na vztah mezi transformačním vedením a iniciativou pracovníků

Tabulka č. 87 Mediační efekt týmové vize M1

	Dolní mez			Horní mez			Signifikance nepřímého vlivu	
	TV1	TV2		TV	TV2		TV	TV2
TV2	0	0	OnB	0	0	OnB	...	...
Ini	0,043	0	Ini	0,041	0	Ini	0,944	...

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Signifikance nepřímého vlivu transformačního vedení na iniciativu pracovníků přes mediační proměnnou týmová vize je na hodnotě 0,944. Na základě těchto výsledků přijímáme nulovou hypotézu ***H34<sub>0</sub>***: **Vliv transformačního vedení na iniciativu pracovníků není částečně zprostředkovaný přes mediační proměnnou týmová vize**



## Mediační vliv týmové vize na vztah mezi transformačním vedením a obranným mlčením pracovníků

Tabulka č. 88 Mediační efekt týmové vize M2

	Dolní mez			Horní mez			Signifikance nepřímého vlivu	
	TV1	TV2		TV	TV2		TV	TV2
TV2	0	0	OnB	0	0	OnB	...	...
Om	0,027	0	Ini	0,140	0	Ini	0,004	...

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě výsledků mediační analýzy nepřímého vlivu transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků přes mediační faktor týmová vize lze říci, že na hladině významnosti 0,004 je nepřímý vliv mezi hodnotami 0,027 a 0,140. Více podrobností viz příloha č.9.

Z tohoto důvodu zamítáme na hladině významnosti 0,004 nulovou hypotézu:  $H35_0$ : Vliv transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků není částečně zprostředkovaný přes mediační proměnnou týmová vize a přijímáme hypotézu alternativní **H35<sub>A</sub>**: **Vliv transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků je částečně zprostředkovaný přes mediační proměnnou týmová vize**

### *Mediační efekt pravidelného kontaktu v týmu*

Pro analýzu mediačního efektu faktoru pravidelný kontakt v týmu ve vztahu k jednotlivým faktorům z konstruktů (1) transformační vedení a (2) pro-aktivní chování zaměstnanců, lze vytvořit 2 hypotézy na základě výsledků strukturálního modelování:

- Transformační vedení má vliv na (1) iniciativu (2) Obranné mlčení (3) Stagnaci
- Transformační vedení má vliv na pravidelný kontakt v týmu
- Pravidelný kontakt v týmu má vliv na (1) iniciativu (2) Obranné mlčení

Tabulka č. 89 Mediační efekt pravidelného kontaktu v týmu

Nezávislá	Závislá	Regresní koeficient	P	Vliv
Transformační vedení	Iniciativa	0,687	***	ANO
Transformační vedení	Obranné mlčení	-1,091	***	ANO
<b>Nezávislá</b>	<b>Moderátor</b>			
Transformační vedení	Pravidelný kontakt v týmu	0,433	***	ANO
<b>Moderátor</b>	<b>Závislá</b>			
Kolegiální podpora změn	Iniciativa	0,511	***	ANO
Kolegiální podpora změn	Obranné mlčení	-0,835	***	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### Mediační vliv pravidelného kontaktu v týmu na vztah mezi transformačním vedením a iniciativu zaměstnanců

Tabulka č. 90 Mediační efekt pravidelného kontaktu v týmu M1

	Dolní mez			Horní mez			Signifikance nepřímého vlivu	
	TV1	PkT		TV	PkT		TV	PkT
PkT	0	0	OnB	0	0	OnB	...	...
Ini	0,067	0	Ini	0,162	0	Ini	0,441	...

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Signifikance nepřímého vlivu transformačního vedení na iniciativu pracovníků přes mediační proměnnou pravidelný kontakt v týmu je na hodnotě 0,441. Na základě těchto výsledků přijímáme nulovou hypotézu  $H_{36_0}$ : **Vliv transformačního vedení na iniciativu pracovníků není částečně zprostředkovaný přes mediační proměnnou pravidelný kontakt v týmu**

### Mediační vliv pravidelného kontaktu v týmu na vztah mezi transformačním vedením a obranným mlčením pracovníků

Tabulka č. 91 Mediační efekt pravidelného kontaktu v týmu M2

	Dolní mez			Horní mez			Signifikance nepřímého vlivu	
	TV1	PkT		TV	PkT		TV	PkT
PkT	0	0	OnB	0	0	OnB	...	...
Om	0,040	0	Ini	0,078	0	Ini	0,517	...

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Signifikance nepřímého vlivu transformačního vedení na iniciativu pracovníků přes mediační proměnnou pravidelný kontakt v týmu je na hodnotě 0,517. Na základě těchto výsledků přijímáme nulovou hypotézu ***H37<sub>0</sub>***: **Vliv transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků není částečně zprostředkovaný přes mediační proměnnou pravidelný kontakt v týmu**

## 5.6.2. Souhrn kapitoly mediační efekt

Na základě analýzy mediačního efektu byl potvrzen zprostředkující vliv:

- týmové orientace na budoucnost ve vztahu mezi transformačním vedením a iniciativou pracovníků na hladině významnosti 0,008
- kolegiální podpory inovací ve vztahu mezi transformačním vedením a obranným mlčením pracovníků na hladině významnosti 0,021
- týmové vize ve vztahu mezi transformačním vedením a obranným mlčením pracovníků na hladině významnosti 0,004

Tabulka č. 92 Souhrn: Mediační vliv týmového klimatu

Nezávislá proměnná	Mediační proměnná	Závislá proměnná	PŘIJATA ALTERNATIVNÍ HYPOTÉZA	P
Transformační vedení	Týmová orientace na budoucnost	Iniciativa	ANO	0,008
Transformační vedení	Týmová orientace na budoucnost	Obranné mlčení	NE	
Transformační vedení	Kolegiální podpora změn	Iniciativa	NE	
Transformační vedení	Kolegiální podpora změn	Obranné mlčení	ANO	0,021
Transformační vedení	Týmová vize	Iniciativa	NE	
Transformační vedení	Týmová vize	Obranné mlčení	ANO	0,004
Transformační vedení	Pravidelný kontakt v týmu	Iniciativa	NE	
Transformační vedení	Pravidelný kontakt v týmu	Obranné mlčení	NE	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě této analýzy je zřejmé, že týmové klima je důležitou součástí především v potlačování obranného mlčení pracovníků. Pokud by v týmu neexistovala kolegiální podpora změn a týmová vize, došlo by ke snížení negativního vlivu transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků, protože část jeho vlivu je zprostředkována skrz kolegiální podporu změn a týmovou vizi.

## 5.7. Výsledky kvantitativního výzkumu

### **Výzkumné otázky:**

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že respondenti mají velice blízké determinanty v oblasti vlivu na iniciativu a mlčení. Z tohoto důvodu jsou odpovědi na tyto dvě otázky sloučeny pod jednu oblast.

*Výzkumná otázka č.1: Jaké determinanty ovlivňují iniciativu pracovníků?*

*Výzkumná otázka č.2: Jaké determinanty ovlivňují mlčení pracovníků?*

Na základě kvantitativního výzkumu lze říci, že největším determinantem iniciativy a mlčení pracovníků je styl vedení. Až na dva respondenty nebyl přímým determinantem pro podporu iniciativy finanční ohodnocení, ale hlavně uznání, pochvala a případné povýšení. Za bariéru iniciativy byla označena odpovědnost z následného nezdaru a odsouzení kolektivem, pokud se činnost nepovede (výrok: proč se do toho hrneš, když to neumíš).

Pokud jde o rezignovaného pracovníka, je zde největší problém ve špatné zkušenosti. Pokud se respondent setkal s kladným ohlasem u manažera, v iniciativě pokračuje, ale pokud se setkal s negativní reakcí, nebo žádnou reakcí, začíná stagnovat.

Za hranici „zkoušení“ osobní iniciativy s negativní reakcí byla na základě odpovědí stanovena hranice cca 3 pokusů, než dojde k rezignaci.

Také byly nalezeny determinanty, které přímo nesouvisí s podnikovými faktory. Jde o vliv nálady, rodinné pohody a počasí.

V neposlední řadě zde byl také strach z nízké pozice, kde se iniciativa dle respondenta nevyžaduje.

V oblasti realizace nápadů nebyl shledán vliv manažera ani týmu. Respondenti naráželi na možné překážky, které by kladl tým, pokud by se například cítil ohrožený iniciativou pracovníka, ale dle odpovědí berou respondenti oblast „být dobrý v realizaci nápadů“ spíše za charakteristiku člověka, která je determinována jeho schopnostmi.

### ***Výzkumná otázka č.3: Jaké determinanty ovlivňují loajalitu pracovníka?***

Pokud jde o využívání cílů pro vlastní úspěch, jde především o záměr zůstat, nebo nezůstat v podniku. V odpovědích nebyl shledán vliv týmového klimatu na loajalitu pracovníků.

Determinanty, které ovlivňují loajalitu pracovníků, byly směřovány do oblasti zrady a ponížení ze strany nadřízeného. Na základě výroků lze říci, že největší vliv na možnost úniku informací, které by mohli poškodit organizaci, má chování manažera k pracovníkům. Na základě výroků lze říci, že pracovník by si své jednání odůvodnil na základě analogie s chováním svého nadřízeného. Například výrok (Pokud by mě bez důvodu vyhodil, nebo ponížil, tak bych neváhala).

### ***Výzkumná otázka č.4: Jaký vliv má na tyto determinanty manažer/leader?***

### ***Výzkumná otázka č.5: Jaký vliv má na tyto determinanty týmová skupina?***

Tyto otázky byly v rozhovorech velice provázané. Na základě polo-strukturovaných rozhovorů nemá týmové klima vliv na loajalitu pracovníků.

Největší vliv má na iniciativu a obranné mlčení. Ze strany pracovníků je zde veliký strach z neúspěchu a následné špatné reakce týmu. Příčinu ale nedávají týmu, ale manažerovi, který toto chování akceptuje.

### **Zásadní výroky z oblasti rozhovorů:**

- Arogance nadřízeného - prodám je jinde
- já to vymyslím, navrhnu - šéf to vezme za své a dostane odměny
- jsem na nízké pozici
- Nápady nejsou oceňovány. Ty, o které se nepodělím, jsou nevyužity.
- Není mi dáno něco měnit
- Po zkušenostech, kdy jsem nápady sdělila a nijak nebyly brány v úvahu (nebo jen minimálně), jsem své úsilí vzdala
- Protože ty nápady nestojí za zveřejňování
- Zhodnotím jako nevhodné

- Pokud nápad stojí za zveřejnění a budu očekávat odezvu od kolegů a vedení, tak jej zveřejním
- Snaha zlepšit výkon firmy
- Známi ve vedení firmy
- dobrá praxe z jiných podniků
- Není možné se o něj opřít, typ člověka, co se nezastane, tak se nebudu namáhat
- Přímý nadřízený - plachý, ustaraný, stereotypní, bez kladného přístupu k čemukoli jinému

## 6. DISKUSE

Metodika výzkumu byla navržena tak, aby bylo možné vyhodnotit vztahy mezi konstrukty: (1) Transformační vedení (2) Týmové klima (3) Pro-aktivní chování s cílem zjistit, jaké determinanty transformačního vedení a týmového klimatu podporující osobní iniciativu a potlačují mlčení zaměstnanců.

Výsledky kvantitativního výzkumu ukazují, že transformační vedení má kladný vliv na iniciativu pracovníků, negativní vliv na obranné mlčení a stagnaci pracovníků. Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že transformační vedení má vliv i na loajalitu pracovníků, ale až ve významu reakce na manažerova selhání a spíše ve smyslu neloajálnosti pracovníka k organizaci po jeho nuceném odchodu, který cítí jako zradu.

Tento rozpor může být způsoben strachem, který má pracovník z důsledků neloajálnosti a při rozhovorech bylo patrné, že i kdyby vedoucí nenaplňovat zásady transformačního vedení, nebyl by do konce pracovní smlouvy podřízený neloajlání ve smyslu vynášení informací, které by mohli poškodit společnost, nebo které zajišťují společnosti konkurenční výhodu. V souhrnu můžeme toto jednání označit spíše jako mstu, než neloajálnost, která může nastat po špatném jednání se zaměstnancem a jeho následným odchodem, který cítí jako nepraví.

Výsledky rozhovorů dále potvrzují výsledky kvantitativního výzkumu v oblasti vysoké souvislosti iniciativy a mlčení pracovníků. V rozhovorech bylo velmi těžké oddělit tyto dva faktory v oblasti hledání determinantů, které je utvářejí. V oblasti kvantitativního výzkumu byla nalezena korelace ( $-0,669$ ), což je nejvyšší souvislost mezi faktory v konstrukt pro-aktivní chování. V návaznosti na výsledky strukturálního modelování, nelze tyto dva faktory považovat za přesné protiklady. Pouze lze říci, že na základě výsledků strukturálního modelování a rozhovorů mají společné determinanty, které tyto faktory ovlivňují.

Při analýze osobní iniciativy byla na základě extrapoláční faktorové analýzy vyřazena proměnná definující „jsem velice dobrý v realizaci nápadů“. Tato proměnná velice špatně souvisela s faktory v konstrukt a i přes její zařazení do metodiky měření dle Fay a Frese (2001) s faktorem osobní iniciativa špatně koreluje a dle výsledků nesouvisí.



Tato nesouvislost byla potvrzena i na základě rozhovorů, kde respondenti neuvádějí souvislost mezi „být dobrý v realizaci nápadů“ a osobní iniciativou.

Při analýze vlivu týmového klimatu na pro-aktivní chování na základě strukturálního modelování, byl nalezen vztah všech faktorů z konstruktu týmové klima (1) Orientace na budoucnost (2) Kolegiální podpora změn (3) Týmová vize (4) Pravidelný kontakt v týmu a to pouze na dva faktory z konstruktu pro-aktivní chování (1) Iniciativa (2) Obranné mlčení.

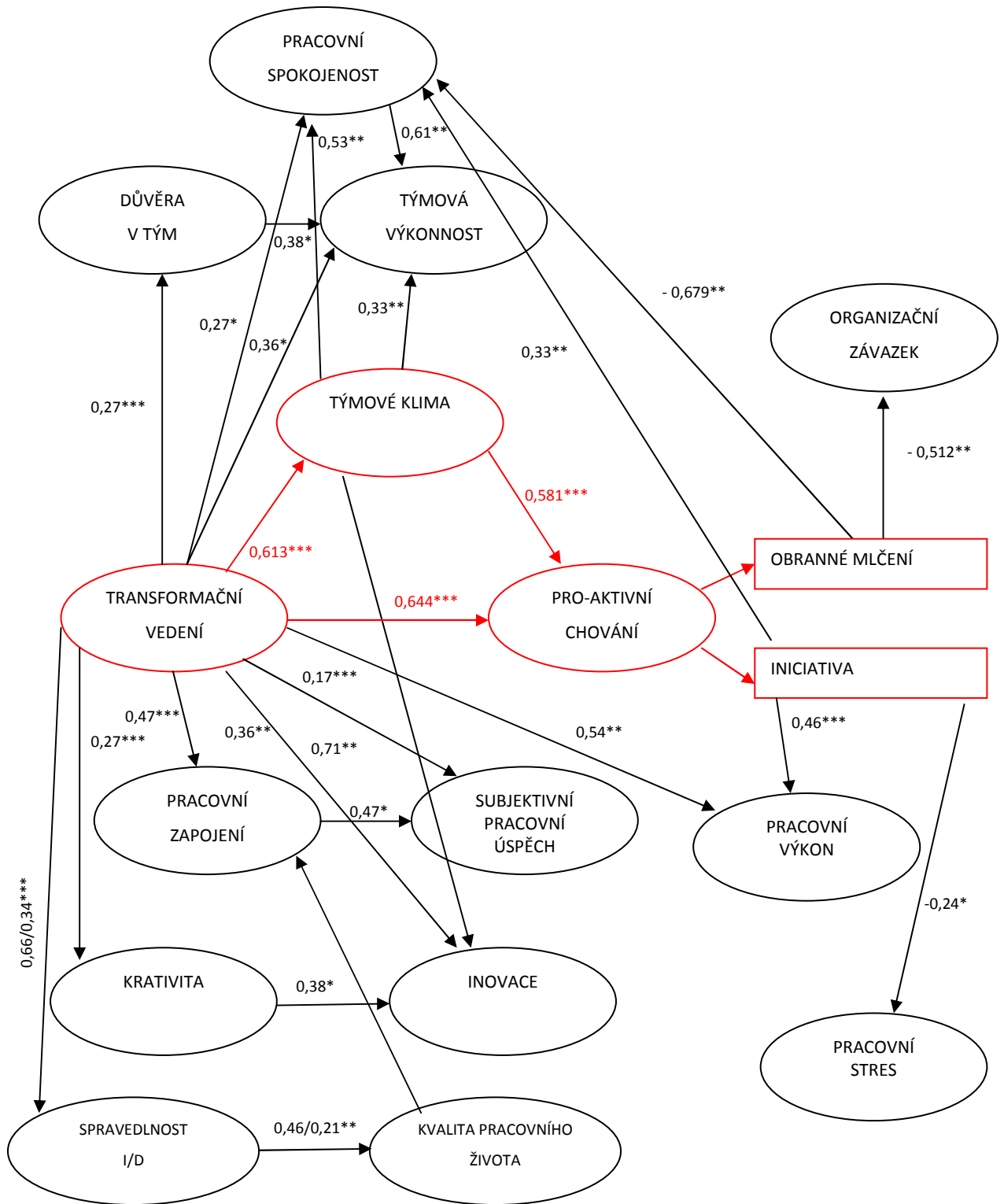
Pro faktor loajalita lze tento výsledek potvrdit i na základě rozhovorů. Respondenti nevidí důvod být neloyalní na základě konfliktu, nebo špatného klimatu v týmu. Společným jmenovatelem vždy vidí manažera, který toto klima nedokáže korigovat. Limitem u rozhovorů byla skutečnost, že nikdo z respondentů neměl konflikt v celém týmu kolegů.

Pokud jde o faktor stagnace, nebyl tento výsledek zcela potvrzen polo-strukturovanými rozhovory. Faktor stagnace dle rozhovorů je ovlivněn týmovým klimatem, ale podobně jako faktor loajalita pouze za předpokladu, že toto klima neusměřňuje manažer.

V návaznosti na tyto výsledky lze tvrdit, že týmové klima má vliv na pro-aktivní chování, ale největším determinantem je manažer/leader, který toto klima utváří a stojí v pozadí vnímání týmového klimatu pracovníky.

V souvislosti s nově vytvořeným schématem zobrazující předešlé výzkumy, do kterého byly vloženy výsledky tohoto výzkumu, lze výsledky výzkumu rozšířit a vytvořit doporučení pro další výzkumy. Do modelu jsou vloženy výsledky agregovaných modelů pro možnost komparace s předešlými výzkumy.

Obrázek č. 60 Výsledek výzkumu v kontextu současných výzkumů



### Možnosti dalšího rozšíření výzkumu

Na základě výzkumu této práce bylo zjištěno, že transformační vedení má vliv na proaktivní chování pracovníků, konkrétně na iniciativu, obranné mlčení a stagnaci.

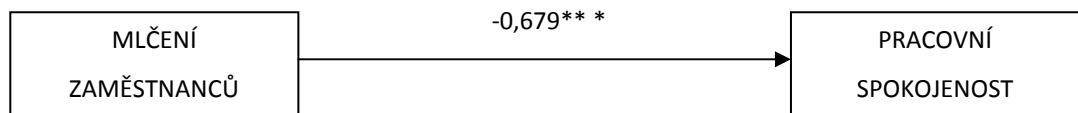
Tabulka č. 93 Vliv transformačního vedení na jednotlivé faktory konstruktů pro-aktivní chování

Nezávislý faktor	Závislý faktor	Korelace	Regrese	P	Přijata alternativní hypotéza
Transformační vedení	Iniciativa	0,641	0,687	***	ANO
Transformační vedení	Obranné mlčení	-0,701	-1,091	***	ANO
Transformační vedení	Loajalita	0,291	0,394	***	NE
Transformační vedení	Stagnace	-0,473	-0,495	***	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě tohoto výsledku lze provést syntézu poznatků s výzkumem (1) Vakola a Bouradas (2005), který potvrdil negativní vliv mlčení pracovníků na pracovní spokojenost a výzkumem (2) Braun a kol. (2012), který potvrdil vliv mezi transformačním vedením na pracovní spokojenost.

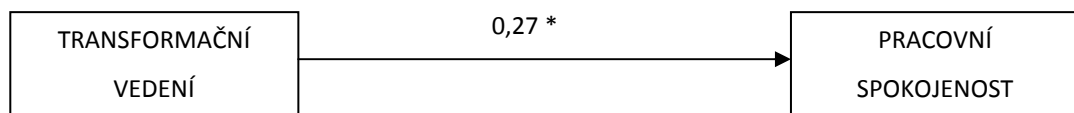
Obrázek č. 61 Vliv mlčení zaměstnanců na pracovní spokojenost



\*\*\*  $p < 0,001$

Zdroj: Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. Vakola a Bouradas, 2005)

Obrázek č. 62 Vliv transformačního vedení na pracovní spokojenost



\*  $p < 0,05$

Zdroj: Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust (Vincent-Höper a kol., 2012)

Vytvořit výzkumnou otázku:

**Jaký vliv má mlčení zaměstnanců ve vztahu vlivu transformačního vedení na pracovní spokojenost?**

Pokud byl nalezen pozitivní vliv mezi transformačním vedením a pracovní spokojenosti (Vincent-Höper a kol., 2012) a negativní vliv mezi mlčením zaměstnanců a pracovní spokojeností (Vakola a Bouradas, 2005), lze na základě doplnění výsledků této práce, která našla negativní vztah mezi transformačním vedením a mlčením zaměstnanců zkoumat, jaká část vlivu transformačního vedení na pracovní spokojenost je zprostředkována (mediační vliv) přes faktor mlčení zaměstnanců.

Toto je oblast výzkumu, která je důležitá pro pochopení vlivu transformačního vedení na pracovní spokojenost, protože tvrzení, že transformační vedení má vliv na pracovní spokojenost, bez pochopení proč existuje tato kauzalita, je velice zjednodušující a pro manažerskou praxi nedostačující.

**Další možnost rozšíření výzkumů je možné v oblasti vlivu týmového klimatu na vztah mezi transformačním vedením a týmovou výkonností**

Na základě výzkumu této disertační práce bylo potvrzeno, že transformační vedení má pozitivní vliv na týmové klima viz následující tabulka.

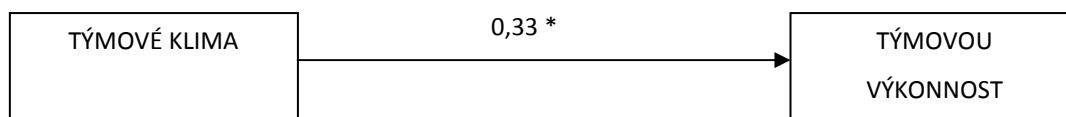
Tabulka č. 94 Vliv transformačního vedení na jednotlivé faktory týmového klimatu

Nezávislý faktor	Závislý faktor	Korelace	Regrese	P	Přijata alternativní hypotéza
Transformační vedení	Orientace na budoucnost	0,683	0,704	***	ANO
Transformační vedení	Kolegiální podpora změn	0,608	0,686	***	ANO
Transformační vedení	Týmová vize	0,559	0,612	***	ANO
Transformační vedení	Pravidelný kontakt v týmu	0,409	0,433	***	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

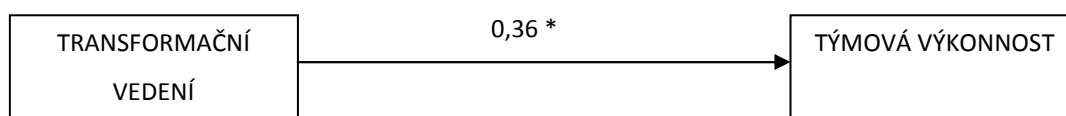
Tyto výsledky lze propojit s výzkumem Gil a kol. (2005), kde byl identifikován vliv týmového klimatu na týmovou výkonnost a výzkum Vincent-Höper (2012) identifikoval vliv transformačního vedení na týmovou výkonnost.

Obrázek č. 63 Vliv týmového klimatu na týmovou výkonnost



Zdroj: Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups (Gil a kol., 2005)

Obrázek č. 64 Vliv transformačního vedení na týmovou výkonnost



Zdroj: Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust (Braun a kol., 2012)

V návaznosti na tyto dva výzkumy a výsledky disertační práce je možné analyzovat, jaký vliv z celkového vlivu transformačního vedení na týmovou výkonnost je zprostředkován (mediován) přes týmové klima. Toto je opět oblast výzkumu, která je velice důležitá pro pochopení „PROČ“ má transformační vedení vliv na týmovou výkonnost a jaké faktory z týmového klimatu tento vliv zprostředkovává.

### Omezení modelu

Disertační práce je zaměřen na analýzu vztahů mezi konstrukty (1) Transformační vedení, (2) Týmové klima, (3) Pro-aktivní chování s cílem zjistit, jaké determinanty transformačního vedení a týmového klimatu podporují osobní iniciativu a potlačují mlčení zaměstnanců. Z tohoto důvodu byl výzkum primárně zaměřen na možnosti predikce úrovně osobní iniciativy a mlčení zaměstnanců.

V následujících výzkumech je možné zaměřit pozornost na analýzu vlivu pro-aktivního chování na týmové klima a transformačního vedení.

Dále je možné výzkum rozšířit o analýzu vzájemného vlivu jednotlivých latentních faktorů v konstrukt týmové klima, kde lze na základě mediační a moderační analýzy predikovat úroveň jednotlivých latentních faktorů.

## 7. ZÁVĚR

Cílem disertační práce bylo vyhodnotit vztahy mezi konstrukty: (1) Transformační vedení, (2) Týmové klima (3) Pro-aktivní chování s cílem zjistit, jaké determinanty transformačního vedení a týmového klima podporující osobní iniciativu a potlačují mlčení zaměstnanců.

Na základě explorativní faktorové analýzy byla ověřena faktorová struktura všech tří konstruktů. V konstruktů transformační vedení nedošlo ke změně struktury a na základě teoretických předpokladů došlo k extrapolaci jednoho faktoru.

Pro další použití v strukturálním modelování bylo nutné respektovat výsledky explorativní faktorové analýzy, kde byla změněna faktorová struktura konstruktů týmové klima, kde z 5 původních faktorů, byly extrahovány pouze 4: (1) Orientace na budoucnost (2) Kolegiální podpora změn (3) Týmová vize (4) Pravidelný kontakt. Extrapolací nedošlo ke změně počtu proměnných v celkovém konstruktů pro-aktivní chování.

V konstruktů pro-aktivní chování došlo k odstranění jedné proměnné „jsem velice dobrý v realizaci nápadů“ pro její nízkou faktorovou zátěž a nesouvislost vzhledem k ostatním proměnným ve faktoru obranné mlčení. Na základě výsledků explorativní faktorové analýzy došlo ke změně faktorové struktury konstruktů pro-aktivní chování. Původní dva faktory v konstruktů byly na základě výsledků explorativní faktorové analýzy nahrazeny 4 faktory: (1) Iniciativa (2) Obranné mlčení (3) Loajalita (4) Stagnace. Na základě vnitřní konzistence byla posouzena reliabilita jednotlivých faktorů a konstruktů pro ověření.

Tabulka č. 95 Počet proměnných v modelu po explorativní faktorové analýze

Konstrukt	Počet proměnných před EFA	Počet proměnných po EFA
Transformační vedení	7	7
Týmové klima TCI-29	29	29
Pro-aktivní chování	14	13

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V následující části byla na základě výsledků konfirmativní faktorové analýzy potvrzena modifikována faktorová struktura konstruktů:

- U konstruktů *transformační vedení* nedošlo ke změně faktorové struktury.
- U konstruktů *týmové klima* došlo k odstranění 5 proměnných pro jejich slabé faktorové zatížení. Tyto proměnné by ve strukturálním modelování mohly negativně ovlivňovat vypovídající schopnosti modelu.
- U konstruktů *pro-aktivní chování* nedošlo ke změně faktorové struktury oproti výsledkům explorativní faktorové analýzy, kde byla odstraněna proměnná – jsem velice dobrý v realizaci nápadů.

Tabulka č. 96 Počet proměnných ve faktorech po konfirmativní faktorové analýze

Konstrukt	Počet proměnných před CFA	Počet proměnných po CFA
Transformační vedení	7	7
Týmové klima TCI-29	29	24
Pro-aktivní chování	13	13

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Veškeré korelace mezi jednotlivými faktory v konstruktech jsou menší, než hodnota 0,85, což potvrzuje diskriminační validitu.

Na základě výsledků explorativní a konfirmativní faktorové analýzy bylo možné použít proměnné pro strukturální modelování a odpovědět na výzkumné otázky:

***VO1 – Jaký je vztah mezi transformačním vedením a pro-aktivním chováním podřízených?***

Na základě výsledků strukturálního modelování lze tvrdit, že transformační vedení má pozitivní vliv na pro-aktivní chování pracovníků.

Tabulka č. 97 Souhrn - vliv transformačního vedení na pro-aktivní chování

Nazávislá	Závislá	Korelace	Regrese	P	Přijata alternativní hypotéza	Poznámka
Transformační vedení	Proaktivní chování	0,644	0,369	***	ANO	BFR
Transformační vedení	Proaktivní chování	0,839	0,289	***	ANO	AF

\*\*\*  $p < 0,001$ ; BFR – bez faktorového rozlišení, AF – agregované faktory Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Při interpretaci modelů bez faktorového rozlišení a agregovaných modelů je nutné brát v úvahu možnost obsahu faktorů, které jsou sice signifikantní na hladině významnosti 0,001, ale nemají korelační koeficient vyšší 0,3, který je pro potvrzení alternativní hypotézy u strukturálního modelování podmínkou (Byrne, 2001). Z tohoto důvodu je nutné provést rozklad jednotlivých konstruktů a modelovat separátní analýzy vlivu jednotlivých faktorů.

Tabulka č. 98 Souhrn – vliv transformačního vedení pro-aktivní chování

Nazávislá	Závislá	Korelace	Regrese	P	Přijata A	Poznámka
Transformační vedení	Pro-aktivní chování	0,644	0,369	***	ANO	BFR
Transformační vedení	Pro-aktivní chování	0,839	0,289	***	ANO	AF
Transformační vedení	Iniciativa	0,641	0,687	***	ANO	
Transformační vedení	Obranné mlčení	-0,701	-1,091	***	ANO	
Transformační vedení	Loajalita	0,291	0,394	**	NE	
Transformační vedení	Stagnace	-0,473	-0,495	***	ANO	

\*\*\*  $p < 0,001$ ; BFR – bez faktorového rozlišení, AF – agregované faktory

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě agregovaných modelů bez faktorového rozlišení lze tvrdit, že na hladině významnosti  $p < 0,001$  má transformační styl vedení pozitivní vliv iniciativu a negativní vliv na obranné mlčení a stagnaci pracovníků.

Při rozboru jednotlivých faktorů z konstruktů pro-aktivní chování lze tvrdit, že nejvyšší vliv má transformační vedení na potlačení obranného mlčení. Naopak nejmenší vliv na stagnaci pracovníků, pokud nebereme v úvahu faktor loajalita, na který dle kvantitativního výzkumu nemá statisticky významný vliv – koeficient  $< 0,3$  (Byrne, 2001).

Tyto výsledky potvrzuje i konfirmativní faktorová analýza, kde byla vypočítána nejvyšší korelace (negativní) v konstruktě pro-aktivní chování právě mezi faktory iniciativa a obranné mlčení.

V návaznosti na polo-strukturované rozhovory lze tvrdit transformační styl vedení má vliv na osobní iniciativu, obranné mlčení a stagnaci pracovníků. Největší determinantem iniciativy a mlčení pracovníků je jejich zkušenost. Až na dva respondenty nebyl přímým determinantem pro podporu iniciativy finanční ohodnocení, ale hlavně uznání, pochvala a



případné povýšení. Za bariéru iniciativy byla označena odpovědnost z následného nezdaru a odsouzení kolektivem, pokud se činnost nepovede.

### ***VO2 – Jaký je vztah mezi transformačním vedením a týmovým klimatem?***

Na základě výsledků strukturálního modelování lze tvrdit, že transformační vedení má pozitivní vliv na všechny faktory z konstruktu týmové klima. Největší vliv má na faktor orientace na budoucnost a naopak nejmenší na pravidelný kontakt v týmu.

Tato oblast analýzy byla důležitá pro následný výpočet mediačního vlivu jednotlivých faktorů ve vztahu k procesu vlivu transformačního vedení na pro-aktivní chování pracovníků.

Tabulka č. 99 Souhrn – vliv transformačního vedení na týmové klima

Nezávislý faktor	Závislý faktor	Korelace	Regrese	P	Přijata alternativní hypotéza
Transformační vedení	Orientace na budoucnost	0,683	0,704	***	ANO
Transformační vedení	Kolegiální podpora změn	0,608	0,686	***	ANO
Transformační vedení	Týmová vize	0,559	0,612	***	ANO
Transformační vedení	Pravidelný kontakt v týmu	0,409	0,433	***	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

### ***VO3 – Jaký je vztah mezi týmovým klimatem a pro-aktivním chováním podřízených?***

V oblasti analýzy vlivu týmového klimatu na pro-aktivní chování pracovníků byly výsledky vzhledem k jednotlivým faktorům pro-aktivního chování strukturně podobné. Všechny faktory týmového klimatu: (1) Orientace na budoucnost (2) Kolegiální podpora změn (3) Týmová vize (4) Pravidelný kontakt, mají pozitivní vliv na iniciativu a negativní vliv na obranné mlčení (faktory z konstruktu pro-aktivní chování). Ve vztahu k faktorům loajalita a stagnace nebyl identifikován statisticky významný vliv.

Tabulka č. 100 Souhrn: Vliv týmového klimatu na pro-aktivní chování

Nazávislá	Závislá	Korelace	Regrese	P	PŘIJATA ALTERNATIVNÍ HYPOTÉZA
Orientace na budoucnost	Iniciativa	0,488	0,412	***	ANO
Orientace na budoucnost	Obranné mlčení	-0,55	-0,704	***	ANO
Orientace na budoucnost	Loajalita	0,248	0,281	***	NE
Orientace na budoucnost	Stagnace	-0,288	-0,105	***	NE
Kolegiální podpora změn	Iniciativa	0,476	0,511	***	ANO
Kolegiální podpora změn	Obranné mlčení	-0,506	-0,835	***	ANO
Kolegiální podpora změn	Loajalita	0,273	0,39	***	NE
Kolegiální podpora změn	Stagnace	-0,167	-0,452	0,013/***	NE
Týmová vize	Iniciativa	0,305	0,276	***	ANO
Týmová vize	Obranné mlčení	-0,329	-0,46	***	ANO
Týmová vize	Loajalita	0,24	0,239	**	NE
Týmová vize	Stagnace	-0,17	-0,23	**	NE
Pravidelný kontakt v týmu	Iniciativa	0,476	0,394	***	ANO
Pravidelný kontakt v týmu	Obranné mlčení	-0,406	-0,546	***	ANO
Pravidelný kontakt v týmu	Loajalita	0,153	0,099	0,13	NE
Pravidelný kontakt v týmu	Stagnace	-0,236	-0,141	0,002	NE

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě polo-strukturovaných rozhovorů nemá týmové klima vliv na loajalitu pracovníků. Největší vliv má na iniciativu a obranné mlčení. Ze strany pracovníků je zde veliký strach z neúspěchu a následné špatné reakce týmu. Příčinu ale nedávají týmu, ale manažerovi, který toto chování akceptuje.

#### ***VO4 – Jaký je vliv týmového klimatu ve vztahu mezi transformačním vedením a pro-aktivním chováním?***

V návaznosti na výzkumnou otázku č.2 a 3 je nutné interpretovat mediační efekt týmového klimatu, který částečně zprostředkovává vliv transformačního vedení na pro-aktivní chování. Neboli částečně vysvětluje, proč existuje vztah mezi transformačním vedením a pro-aktivním chováním.

Na základě výsledků mediační analýzy je možné tvrdit, že týmová orientace na budoucnost částečně zprostředkovává vliv transformačního vedení na iniciativu pracovníků. Dále je možné tvrdit, že vliv transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků je částečně zprostředkováno přes faktory kolegiální podpora změn a týmové vize. Viz následující tabulka.

Tabulka č. 101 Souhrn: Mediační vliv týmového klimatu

Nezávislá proměnná	Mediační proměnná	Závislá proměnná	PŘIJATA ALTERNATIVNÍ HYPOTÉZA	P
Transformační vedení	Orientace na budoucnost	Iniciativa	ANO	0,008
Transformační vedení	Týmová orientace na budoucnost	Obranné mlčení	NE	***
Transformační vedení	Kolegiální podpora změn	Iniciativa	NE	***
Transformační vedení	Kolegiální podpora změn	Obranné mlčení	ANO	0,021
Transformační vedení	Týmová vize	Iniciativa	NE	***
Transformační vedení	Týmová vize	Obranné mlčení	ANO	0,004
Transformační vedení	Pravidelný kontakt v týmu	Iniciativa	NE	***
Transformační vedení	Pravidelný kontakt v týmu	Obranné mlčení	NE	***

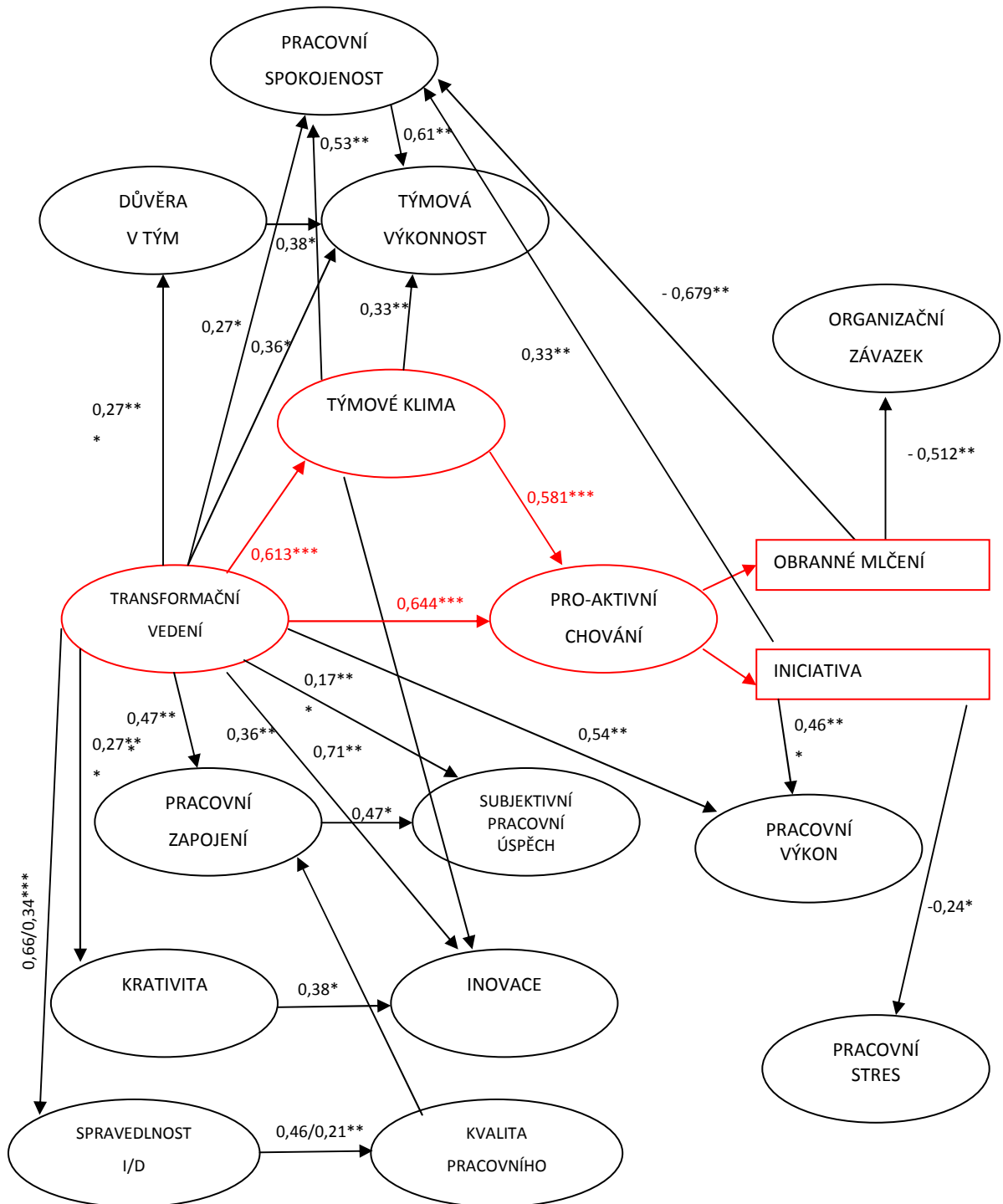
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě této analýzy je zřejmé, že týmové klima je důležitou součástí procesu vlivu transformačního vedení na pro-aktivní chování. Tento vliv je nejsilnější v oblasti potlačování obranného mlčení pracovníků zprostředkovaný vlivem působení transformačního vedení na kolegiální podporu změn a týmovou vizi. Pokud by v týmu neexistovala kolegiální podpora změn a týmová vize, došlo by ke snížení negativního vlivu transformačního vedení na obranné mlčení pracovníků v důsledku jeho částečného působení přes tyto faktory.

## 7.1. Teoretický přínos práce

Za teoretický přínos lze označit především vyplnění bílého místa v souhrnu předešlých výzkumů z oblasti transformačního vedení, týmového klimatu a pro-aktivního chování.

Obrázek č. 65 Výsledky práce v kontextu současných výzkumů



Toto propojení je důležité, protože otevírá oblasti pro výzkum pochopení „PROČ“ je nalezen vliv mezi transformačním vedením a ostatními konstrukty a faktory.

Teoretický přínos spočívá v samotné analýze vlivu, kdy bylo na základě výsledků prokázáno že:

- 1) Transformační vedení má pozitivní vliv na iniciativu pracovníků. Na základě těchto výsledků byla propojena oblast transformačního vedení s pracovním výkonem a pracovním stresem. Na základě těchto vzájemných vlivů lze předpokládat, že iniciativa má mediační vliv na vztah mezi transformačním vedením a faktory (1) Pracovní výkon (2) Pracovní stres.
- 2) Transformační vedení má negativní vliv na obranné mlčení pracovníků. Na základě těchto výsledků byla propojena oblast transformačního vedení s organizačním závazkem a pracovní spokojeností. Na základě těchto vzájemných vlivů lze předpokládat, že obranné mlčení má mediační vliv na vztah mezi transformačním vedením a faktory (1) Organizační závazek (2) Pracovní spokojenost.
- 3) Faktory konstruktů týmové klima (1) Orientace na budoucnost (2) Kolegiální podpora změn, mají pozitivní vliv na iniciativu a negativní vliv na obranné mlčení pracovníků.
- 4) Faktory konstruktů týmové klima (1) Orientace na budoucnost (2) Kolegiální podpora změn částečně zprostředkovávají vztah mezi konstruktem transformačního vedení a faktory konstruktů pro-aktivní chování (1) Iniciativa (2) Obranné mlčení pracovníků. Toto je důležité především k pochopení determinantů, které tyto faktory utvářejí.

## 7.2. Praktický přínos

Aby byl podnik v dnešní době konkurenceschopný na globálních trzích, potřebuje zaměstnance, kteří aktivně útočí na problémy, hledají nové příležitosti a neustále zlepšují své pracovní prostředí. Společnosti, které se spokojí se zaměstnanci, kteří dělají jen to, co se jim řekne, ztrácejí svou konkurenční výhodu (Frese a Fay, 2001).

Praktický přínos spočívá především v reakci na předcházející odstavec. Výzkum potvrdil vliv transformačního vedení na iniciativu pracovníků, což je pro budování konkurenceschopné organizace velmi důležitý faktor.

Dále výzkum potvrdil, že transformační vedení má vliv na potlačení obranného mlčení pracovníků. Toto je velmi důležité, protože daný faktor má negativní vliv na schopnost organizace odhalit chyby, získávat podnětné informace a v důsledku snižuje konkurenceschopnost podniku.

Pokud chceme určité faktory v podniku ovlivnit, je velmi důležité znát determinanty, které je vytvářejí. Výsledný teoretický model poskytuje podklady pro praktické využití v manažerské praxi a pomáhá pochopit proces tvorby osobní iniciativy a obranného mlčení pracovníků.

Manažeři/leaderi musí vytvořit pracoviště, kde se nebude pracovník bát mluvit o svých nápadech, pracovních problémech a všech otázkách týkající se organizace. Jedním z faktorů, který má negativní vliv na toto obranné mlčení, je na základě výsledků práce transformační styl vedení a týmové klima.

V návaznosti na výsledky polo-strukturovaných rozhovorů lze trdit, že týmové klima, tak jak ho vnímají pracovníci, je vždy v pozadí ovlivněno především chováním manažera a pokud dochází k vytváření špatného týmového klimatu, pracovníci za to viní manažera.

Na základě těchto výsledků je pro snížení úrovně obranného mlčení a zvýšení iniciativy pracovníků ze strany manažerů/leaderů nutné aplikovat jednotlivé determinanty transformačního vedení:

- Sdělovat jasnou a pozitivní vizi budoucnosti.
- Jednat s pracovníky individuálně.
- Podporovat a vybízet pracovníky k rozvoji.

- Uznávat své pracovníky.
- Podporovat důvěru, zapojení a spolupráci mezi členy týmu.
- Vybízet k přemýšlení o problémech novým způsobem.
- Aplikovat hodnoty, které u ostatních sám vyžaduje.
- Inspirovat pracovníky tím, že bude vysoce kompetentní.

Pokud má být tento proces zvyšování iniciativy a snižování obranného mlčení pracovníků efektivní, je nutné, aby se manažer/leader zaměřil i na týmové klima. Především na orientaci týmu na budoucnost a kolegiální podporu změn, která má pozitivní vliv na iniciativu pracovníků a obranné mlčení přímo, ale také částečně zprostředkovává vliv transformačního vedení.

## 8. SEZNAM LITERATURY

1. AGARWAL, U. A., DATTA, S., BHARGAVA S., (2012). *Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement*, Career Development International, Vol. 17 Iss: 3, str.208 – 230
2. AMABILE, T. M., (1998), *How to kill creativity*. Harvard Business Review, str. 77–87
3. AMABILE, T.M., (1998), *How to kill kreativitu*. Harvard Business Review on Breakthrough Thinking, str.1- 28.
4. ANCONA, D., CALDWELL, D.F., (1992), *Bridging the boundary: external activity and performance in organizational teams*. Administrative Science Quarterly, Vol. 37, str. 634-65.
5. ANDERSON, N.R., WEST, M. A., (1994), *The Team Climate Inventory: Manual and User's Guide*. ASE/NFER-Nelson Press Windsor.
6. ANDERSON, N.R., WEST, M.A., (1998), *Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, str. 235-58.
7. ASHKANASY, N., WILDEROM, C. P. M., PETERSON, M. F., (2010), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. 2 th edition. USA : Sage Publications, 664 s. ISBN 978-1412974820.
8. AYDOGAN, N., (2009), *Innovation policies, business creation and economic development: a comparative approach*. New York: Springer, xiii, 299 p. ISBN 03-877-9976-1.
9. AÇIKGÖZ, A., GÜNSEL, A., (2011), *The effects of organizational climate on team innovativeness*Procedia.- Social and Behavioral Sciences, Volume 24, str. 920–927
10. BARRETT , P., (2008), *Innovation in Small Construction Firms*. London : Taylor & Francis, 120 s. ISBN 978-0415393904.
11. BARTÁK, J., (2004), *Lidé a změny*. Praha: Votobia, 269 s. ISBN 80-722-0184-0.
12. BASS, B.M., AVOLIO, B.J., & ATWATER, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. International Review of Applied Psychology, 45, 5–34.



12. BASS, B.M. (1998), *Transformational Leadership. Industrial, Military, and Educational Impact*, LEA, Mahwah, NJ
13. BASS, B. M., RIGGIO, R., (2006), *Transformational leadership*. 2nd ed. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates, xiii, 282 p. ISBN 08-058-4762-6.
14. BASS, B. M., BASS, R., (2008), *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. New York: Simon and Schuster, 2008. 1516 s. ISBN0743215524
15. BEAR, M., FRESE, M., (2003), *Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 24: 45-68.
16. BENTLER, P. M. (1989). *EQS structural equations program manual*. Los Angeles, CA: BMDP Statistical Software.
17. BERTOCCI, D., (2009), *Leadership in organizations: there is a difference between leaders and managers*. Lanham, Md.: University Press of America, xx, 113 p. ISBN 978-076-1844-242.
18. BISWAS, S., VARMA, A., (2012). *Antecedents of employee performance: an empirical investigation in India*, Employee Relations, Vol. 34 Iss: 2, str.177 – 192
19. BLANK R., MOUTONOVÁ, J., (1964), *The Managerial Grid*. Houston, Gulf Publishing,
20. BLUNCH, N. J., (2008), *Introduction to structural equation modelling using SPSS and AMOS*. Los Angeles: SAGE, vii, 270 p. ISBN 978-141-2945-578.
21. BOLINO, M., VALCEA, S., Harvey, J., (2010), *Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, str. 325–346
22. BOLLEN, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
23. BOWEN N. K., (2011), *Structural equation modeling*. Oxford: Oxford University Press, ISBN 01-953-6762-6.
24. BRAUN S., PEUS, C., WEISWEILER, S., FREY D. (2013) *Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust* The Leadership Quarterly, Volume 24, Issue 1, February 2013, Pages 270–283

25. BROWN, T. A., (2006), *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press, xviii, 475 p. ISBN 978-159-3852-757.
26. BROWNE, M. W., & Cudeck, R. (1990). *Single sample cross-validation indices for covariance structures*. *Multivariate Behavioral Research*, 24, 445–455. Chicago, Illinois: SPSS Inc.
27. BURNS, J.M., SAHIL, B. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.,
28. BYRNE, B. M., (2001), *Structural Equation Modeling with AMOS : Basic Concepts, Applications, and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.
29. CARLESS, S. A., WEARING, A.J., MANN, L., (2000), *A short measure of transformational leadership*. *Journal of Business and Psychology*, 14, str. 389–405
30. CEJTHAMR, V., DĚDINA J., (2010) *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
31. CHATZI, S. C., NIKOLAOU, I., (2008), *Validation of the four-factor Team Climate Inventory in Greece*. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 15 Iss: 4, str.341 – 357.
32. CHEUNG, M. F.Y., WONG, C., *Transformational leadership, leader support, and employee creativity*, *Emerald* 32, (2011)
33. CHUNLIN, Z., (2009), *Promoting Enterprise-led Innovation in China*. Washington, DC : World Bank Publications , 2009. 190 s. ISBN 978-0821377536.
34. COLQUITT, J.A., GREENBERG, J., (2005), *Handbook of organizational justice*. Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN 0-8058-4203-9.
35. COOKE, R.A., SZUMAL, J.L., (2000), *Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations*. In: Ashkanasy, N.M., Wilderom, C., Peterson, M., Schneider, B. (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*. Sage, Thousand Oaks, CA, str. 147-162.
36. COVEY, S. R., (1992) *Principle-centered leadership*. Unabridged. S.I.: Franklin Covey Co. ISBN 978-145-5893-485.
37. CZARNITZKI D., KRAFT, K., (2004), *Firm leadership and innovative performance: evidence from seven EU countries* *Small Business Economics*, 22 str. 325–332

38. DACKERT, I., LOOV, L., MARTENSSON, M., (2004), *Leadership and climate for innovation in teams*, Economic and Industrial Democracy, Vol. 25, No. 2, str. 301-318.
39. DANA, L. P., WELPE, I. M., HAN, M., (2008), *Handbook of Research on European Business and Entrepreneurship: Towards a Theory of Internationalization*. Northampton : Edward Elgar Publishing, Inc., 775 s. ISBN 978-1845425012.
40. DEAL, T.B, KENNEDY, A.A., (1982), *Corporate Cultures*. The rites and rituals of corporate life, Reading/Mass.
41. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., (2007), *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 328 str. ISBN 978-80-247-2149-1.
42. DEN HARTOG, D. N., DE HOOGH, A. H. B., Keegan, A. E., (2007), The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance *Journal of Applied Psychology*, str. 1131–1139
43. DENISON, D. R., (1997), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. 2th. Michigan : Denison Consulting, 267 s. ISBN 978-0965861205.
44. DIRKS, K. T., SKARLICKI, D. P., (2009), *The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance*. *Journal of Management*, str. 136–157
45. DISMAN, M., (2002), *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 374 s. ISBN 978-80-246-0139-7.
46. ELDRIDGE, J.E.T.; CROMBIE, A. D., (1947), *A sociology of organisations*. London : Allen and Unwin, 216 s. ISBN 9780043010716.
47. EUROPEAN COMMISSION. The new SME definition : User guide and model declaration. Publications Office [online]. 22/OTCI\_7011, [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW:<[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm)>
48. FABRIGAR, L. R., WEGENER, D. T., MACCALLUM, R. C., STRAHAN, E. J., (1999), *Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research*. *Psychological Methods*, 3, 272-299.
49. FABRIGAR, L. R., WEGENER D.T., (2012), *Exploratory factor analysis*. New York: Oxford University Press, viii, 159 p. ISBN 978-019-9734-177.

50. FARMER, Chris. Personal Initiative. *The Businessballs Community* [online]. 2012 [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://community.businessballs.com/blogs/personal-initiative.html>
51. FIEDLER, Jří. *Vliv prvků komunikace na chování manažerů*. Praha, 2010. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze.
52. FIELD, A. (2005), *Discovering Statistics using SPSS, 2nd edn*, SAGE Publications, London.
53. FRESE, M., KRING, W., SOOSE, A., ZEMPEL, J., (1996), *Personal initiative at work: Differences between East and West Germany*. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
54. FRESE, M., FAY, D., HILBURGER, T., LENG, K., TAG, A., (1997), *The concept of personal initiative: operationalization, reliability and validity in two German samples*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70 No. 2, str. 139-61.
55. FRESE, M., FAY, D., (2001), *Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st Century*. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
56. FRESE, M., GARST, H., FAY, D., (2007), *Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative (PI) in a four-wave longitudinal structural equation model*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1084-1102.
57. FROHMAN, A. L., (1999), *Personal Initiative Sparks Innovation*, *Research-Technology Management*, Vol. 42, No. 3, May-June, str. 32-38
58. GARSON, D. (2006), PA765: *Structural Equation Modeling*. 2013 [cit. 2013-01-17] Dostupné z: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm>. GEORGE, D., & MALLERY, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
59. GARCÍA-MORALES, V. J., MATÍAS-RECHE, F., HURTADO-TORRES, N., (2008), *Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 Iss: 2, str. 188 - 212
60. GIL, F., RICO, R., ALCOVER, C. M., BARRASA, A., (2005), *Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: effects of team*

- climate and group potency*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 20, No. TCI\_15, str. 312-328.
61. GILLET N., FOUQUEREAU, E., BONNAUD-ANTIGNAC, A., MOKOUNKOLO, R., Colombat P., (2013), *The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey*. International Journal of Nursing Studies, Available online 6 January 2013
  62. GLADSTEIN, D., (1984), *Groups in context: a model of task group effectiveness*. Administrative Science Quarterly, Vol. 29, str. 499-517.
  63. GLENDON, A. I., STANTON N. A (2000). *Perspectives on safety culture*. SafetyScience 34: 193-214.
  64. GRANT, A. M., (2008), *Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity*. Journal of Applied Psychology, str. 48–58
  65. GRANT, A. M., ASHFORD, S.J., (2008), *The dynamics of proactivity at work*. Research in Organizational Behavior, 28 str. 3–34
  66. GRANT, A. M., PARKER, S. K., COLLINS, C. G., (2009), *Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel*. Personnel Psychology, 62, str. 31–55
  67. GRANT, A. M., NURMOHAMED, S., ASHFORD, J. S., DEKAS, K., (2011), *The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 116, Issue 2, Pages 241–251
  68. GREBNER, S., ELFERING, A. and SEMMER, N.K. (2010), “*Success resource model of job stress*”, in Perrewe', P.L. and Ganster, D.C. (Eds), Research in Occupational Stress and Well-being: Vol. 8, New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress , Emerald, Bingley, str. 61-108.
  69. GRIFFIN, M. A., HART, P. M., WILSON-EVERED, E., (2000), *Using employee opinion surveys to improve organizational health*. In L. R. Murphy & C. L. Cooper (Eds.), Health and productive work: An international perspective. London: Taylor & Francis.
  70. GRIFFIN, R., (2010), *Management*. 10th Ed. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, xxix, 810 p. ISBN 14-390-8099-2.

71. GUMUSLUOGLU, L., ILSEV A., (2009) *Transformational leadership, creativity, and organizational Innovation* Journal of Business Research, Volume 62, Issue 4, April, Pages 461–473
72. GUNZ, H., PEIPERL, M., (2008), *Handbook of career studies*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, ISBN 07-619-3039-6.
73. HACKMAN, R., OLDHAM, P., (1980), *Work Redesign*, AddisonWesley, Reading, MA.
74. HEKELOVÁ, Z., (2012), *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vyd. Praha: Grada, 124 s. Sestra (Grada). ISBN 978-802-4740-324.
75. HERBERT, S., (1896), *The Study of Sociology*. New York: D. Appleton, 432 s.
76. HORN-TURPIN, F., (2009), *A Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisf action and Organizational Commitment as Perceived by Special Education Teachers*. Blacksburg, Virginia, Disertační práce. Virginia Polytechnic Institute and State University.
77. HOWELLS, J. R. L., TETHER, B. S., (2004), *Innovation in Services*, European Commission, Brussels.
78. HOYLE, R. H., (2011), *Structural equation modeling for social and personality psychology*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 110 p. ISBN 08-570-2403-5.
79. HRON, J., (1994), *Podnikání malých firem*, ČZU Praha
80. HRON, J., PILAŘ, L., POKORNÁ, J., ŠTÁDLEROVÁ, M., (2012), *Possibilities of Using the Four-factorial Inventory of the Climate of Innovation in the Czech Agricultural Sector*. AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics, roč. , č. 3, s. 1-9. ISSN: 1804-1930.
81. HRONÍK, F., (2007), *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing a.s., 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
82. JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., (2005), *Inovace v malém a středním podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
83. JOHNOVA, R., (2008), *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha : Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

84. JOINSON, C., (1996), *Recreating the Indifferent Employee*. HRM Magazine Aug., 76–81.
85. JÖRESKOG, K. G., & Sörbom, D. (1989). *Lisrel 7. A guide to the program and applications*. (2nd Ed.)
86. KAISER, H. F., (1960), *The application of electronic computers to factor analysis*. Educational and Psychological Measurement, 20,141-151.
87. KEEGAN, A. E., DEN HARTOG, D. N., (2004), *Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers*. International Journal of Project Management, Volume 22, Issue 8, November 2004, Pages 609–617
88. KLEYNHANS, R., (2009), *Human resource management: fresh perspectives*. Cape Town: Pearson/Prentice Hall South Africa, ISBN 978-177-0256-064.
89. KLINE, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.
90. KOTLER, P., (2009), *Marketing Management: European Edition*. 1th. New Jersey: Prentice Hall, 889 s. ISBN 978-0273718567.
91. KOTTER, J. P., (2011), *Corporate culture and performance*. New York: Free Press, ISBN 978-145-1655-322.
92. KOUBEK, J., (2011), *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
93. KOUFTEROS, X. (1999). *Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling'*, Journal of Operations Management, Vol. 17, No. 4, str. 467-488.
94. LASCHINGER, H. K. S., WILK, P., CHO, J., GRECO, P., (2009), "Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: does experience matter?", *Journal of Nursing Management*, Vol. 17 No.5, str.636-46.
95. LIU, J., SIU, O. L., SHI, K., (2010), *Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy*. Applied Psychology: An International Review, 59 ,str. 454–479

96. LUSSIER, R. N., FACHUA, CH., (2010), *Leadership: theory, application*,. 4th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, xxvi, 525 p. ISBN 03-245-9655-3.
97. LÜTOLF-CARROLL, C., PIRNES, A., Withers, L., (2009), *From Innovation to Cash Flows: Value Creation by Structuring High Technology Alliance*. New Jersey : Wiley, 2009. 618 s. ISBN 978-0470118092
98. MACKINNON, D.P., GAMST. G., GUARINO, A., (2008) *Introduction to statistical mediation analysis: design and interpretation*. 2nd ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 477 p. ISBN 08-058-3974-7.
99. MATHISEN, G.E., EINARSEN, S., JØRSTAD, K., BRØNNICK, K. S. (2004), *Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI)*. Scandinavian Journal of Psychology, Vol. 45 No. 5, str. 383-92.
100. MEUDELL, K., KAREN G., (1994), *Culture and Climate in Short Life Organizations: Sunny Spells of h understorms*. International Journal of Contemporary Hospitality Management 6(5): 27–32.
101. MEYER, J. P., ALLEN, N. J., (2006), *A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations*. Human Resource Management Review, 1, str. 61-98.
102. MEYER, J.P.. ALLEN, N.J., (2007). *A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations*, Human Resource Management Review, 1, str. 61-98.
103. MEYERS, L. S., GAMST G., GUARINO, A., (2013), *Applied multivariate research: design and interpretation*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, p. cm. ISBN 978-141-2988-117.
104. MICHALIK, C. C., (2003), *Innovatives Engagement*. Eine empirische Untersuchung zum Phänomen des Bootlegging, Wiesbaden: Gabler.
105. MIKULÁŠTÍK, M., (2010), *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
106. MILLIKEN, F. J., MORRISON, E.W., (2003), *Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations*. Journal of Management Studies 40 (6): 1563–1568. doi:10.1111TCI\_1467-6486.00391.



- [1] Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky . Sekce strukturálních fondů - Řídicí orgán OPPI [online]. Praha : 29.4.2008 , 29.4.2008 [cit. 2010-03-28]. INOVACE. Dostupné z WWW: <<http://notes2.czso.cz/csu/2008edice/iplan.nsf/p/9605-08>>.
107. MUNIR, F., NIELSEN, K., CERNEIRO, I. (2010), “Transformational leadership and depressive symptoms: A prospective study“, *Journal of Affective Disorders*, Vol 120, No. 1, pp 235-239.
108. MUNRO, Barbara Hazard. *Statistical methods for health care research*. 5th ed. Philadelphia: Lippincott Williams, c2005, xiii, 494 p. ISBN 07-817-4840-2.
109. NIELSEN, K., CLEAL, B., (2011), *Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? — An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors*. *The Leadership Quarterly*, Volume 22, Issue 2, Pages 344–352
110. NIELSEN, K., DANIELS, K., (2012), *Does shared and differentiated transformational leadership predict followers’ working conditions and well-being?* *Leadership Quarterly*, 23, 383-397. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.001
111. NOVÝ, I., LUKÁŠOVÁ, R., (2004), *Organizační kultura*. Praha : Grada Publishing, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
112. OECD. *Small and Medium Enterprise Outlook 2000 (OECD outlooks)*. Paris : Organization for Economic Co-operation and Development, 2000. 228 s. ISBN 978-9264176560.
113. PARKER, C., BALTES, B. B., YOUNG, S. A., HUFF, J. W., ALTMANN, R. A., LACOST H. A. ,ROBERTS J. E., (2003). *Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review*. *Journal of Organizational Behavior* 24: 389-416.
114. PARKER, C., BALTES, B. B., YOUNG, S. A., HUFF, J. W., ALTMANN, R. A., LACOST H. A. ,ROBERTS J. E., (2003), *Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review*. *Journal of Organizational Behavior* 24(4): 389–416.
115. PARKER, G., (2010), *Creating a positive team climate: 20 practical ideas*. S.l.: Hrd Press Inc, U S, ISBN 15-999-6183-0.

116. Patterson, M. G., West, M. A., Shackelton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., Wallace, A. M. (2005), *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, No. 4, str. 379-408.
117. PEUS, C., KERSCHREITER, R., FREY, D., TRAUT-MATTAUSCH E., (2010), *What is the value? Economic effects of ethically-oriented leadership*. Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology, 218, str. 198–212
118. Pieterse-Landman, E., (2012), *The relationship between transformational leadership, employee engagement, job characteristics and intention to quit*. Disertační práce. Stellenbosch University
119. PLAMÍNEK, J., (2011), *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
120. PLAMÍNEK, J., (2012), *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 120 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4118-5.
121. PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R., BOULIAN, P., (1974), *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology, Vol. 59, str. 603-9.
122. PROUDFOOT, J., JAYASINGHE, U. W., Holton, C., Grimm, J., Bubner, T., Amoroso, C., Beilby, J., Harris, M. F., (2007), *Praccap Research Team. Team climate for innovation: what difference does it make in general practice?* International Journal for Quality in Health Care; Vol. 19, No. 3: 164–169.
123. RAGAZZONI, P., BAIARDI, P., ZOTTI, A. M., ANDERSON, N., WEST, M., (2002), *Research note: Italian validation of the team climate inventory: a measure of team climate for innovation*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 17 Iss: 4, str. 325 – 336.
124. RANK, J., PACE, V.L., FRESE, M., (2004), *Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative*. Applied Psychology: An International Review, 53, 518-528.
125. RAY, A., (2012), *Important Leadership Theories in the Realm of Management Sciences*. Germany: Grin Verlag, ISBN 978-3656205814.
126. REICHEL, J., (2009), *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

126. SALANOVA, M., AGUT, S., PEIRÓ, J. M., (2005), *Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate*. *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No.6, str.1217-27.
127. SCHAUBROECK, J., LAM, S.S.K., Cha, S.E., (2007), *Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance*. *Journal of Applied Psychology*, 92, str.
128. SCHAUFELI, W.B., BAKKER, A.B. and SALANOVA, M. (2006), *The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study*, *Educational and Psychological Measurement* , Vol. 66 No. 4, str. 701-16.
129. SCHEIN, E. H., (2009), *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco : Jossey-Bass, 256 s. ISBN 978-0470293713.
130. SCHNEIDER, B., WHITE, S.S. (2004), *Service Quality: Research Perspectives*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA,
131. SEGAL, R. A., (2000), *Hero myths: a reader*. Malden, Mass.: Blackwell Publishers, ix, 219 p. ISBN 06-312-1515-8.
132. SHALLEY, C.E., PERRY-SMITH, J.E. (2001). *Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 84 No. 1, str. 1-22.
133. SHANE C. B., (1996), *Organizational trend analysis of the hospitality industry: preparing for change*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 8 Iss: 7, str.20 – 32
134. SHROUT, P.E., BOLGER. N., (2002), *Mediation in experimental and non-experimental studies: New procedures and recommendations**Psychological Methods*, str. 422–445
135. ŠKALOUDOVÁ, A Explorativní faktorová analýza.. *Faktorová analýza* [online]. 2010 [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: [http://userweb.pedf.cuni.cz/kpsp/skalouda/fa/exp\\_fak\\_analyza.htm](http://userweb.pedf.cuni.cz/kpsp/skalouda/fa/exp_fak_analyza.htm)
136. ŠKRLA, M., ŠKRLOVÁ, M., (2008), *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních*. Praha : Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-247-2616-8.

137. SLEUTEL, M. (2000). *Climate, Culture, Context, or Work Environment? Organizational Factors that Influence Nursing Practice*. Journal of Nursing Administration 30(2).
138. SLEUTEL, M. R., (2000), *Climate, Culture, Context, or Work Environment? Organizational Factors that Influence Nursing Practice*. Journal of Nursing Administration 30(2): 53–58.
139. Služby - Metodika. Český statistický úřad [online]. 2012, 31.1.2012 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/slu\\_m](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/slu_m)
140. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. (2010), *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada,, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
141. STEIGAUFG, S., (2011), *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 368 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1.
142. STEWART, D. A., SIMMONS, M., (2010), *The business playground: where creativity and commerce collide*. Berkeley, CA: New Riders, xvii, 244 p. ISBN 03-217-2058-X.
143. STOGDILL, R. M., (1947), *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press, viii, 613 p. ISBN 00-293-1660-X.
144. STROPPIA C., *The role of social support and personal initiative* *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 35, Issue 2, March 2011, Pages 234–245
145. SUN, R., ZHAO, J., CHEN, X. Y., (2011), *Exploratory analysis about the status quo and differences of organizational innovative climate in China*. Nankai Business Review International, Vol. 2 Iss: 2, str. 195 – 212.
146. TABACHNICK, B. G. Fidell, L. S. (2007), *Using Multivariate Statistics*, 5th edn, Pearson Education, Inc., Boston.
147. TALKE, K., SALOMO, S., MENDEL, N., (2006), *A Competence-Based Model of Initiatives for Innovations*. Journal of Creativity and Innovation Management, 15 (4): 373-384.
148. TANAKA, J. S., & HUBA, G. J. (1989). *A general coefficient of determination for covariance structure models under arbitrary GLS estimation*. British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 42, 233–239.
149. TANGIRALA, S., RAMANUJAM, R., (2008), *Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate*. Personnel Psychology, 61: 37-68.

149. THE KENNEDY GROUP. CULTURE vs. CLIMATE. [online]. 2007, s. 4 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: [http://thekennedygroup.com/\\_pdfs/culture\\_vs\\_climate.pdf](http://thekennedygroup.com/_pdfs/culture_vs_climate.pdf)
150. THE WORLD FACTBOOK, GDP - composition by sector(%): [online]. 2013 [cit. 2013-03-31]. ISSN 1553-8133. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>
151. TOIVONEN, M., (2004), *Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS)*, Helsinki University of Technology; ISBN: 951-22-7314-4
152. TSENG, J., HSU-MIN, L., (2009), *The Team Climate Inventory (TCI): A psychometric test on a Taiwanese sample of work groups*. Small Group Research OnlineFirst, 20 (10). p. 10. ISSN 1046-4964.
153. TYLOR, E. B., (2010), *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*, Volume 1. Charlesten : Nabu Press, 524 s. ISBN 978-1148959078.
154. URBAN, J., (2008), *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha : Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
155. VAKOLA, M., BOURADAS, D., (2005), *Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation*. Employee Relations 27, 441-58.
156. VAN DYNE, L., Botero, I. C., (2003), *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*. Journal of Management Studies, 40, 1359-1392.
157. VAN EEDEN, R., CILLIERS, F., & van DEVENTER, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. South African Journal of Psychology, 38(2), 253-267. Retrieved March 7,
158. VAŠTÍKOVÁ, M., (2008), *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
159. VEBER, J., SRPOVÁ, J., (2008), *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

160. VEBER, J., SRPOVÁ, J., (2008), *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
161. VERLOOP, J., (2004), *Insight in Innovation: Managing innovation by understanding the Laws of Innovation*. 1th. Amsterdam: Elsevier Science, 170 s. ISBN 978-0444516831.
162. VINCENT-HÖPER, S., (2012) *Transformational leadership, work engagement, and occupational Access.*, Career Development International, Vol. 17 Iss: 7, str.663 - 682
163. VOCHOZKA, M., MULAČ P., (2012), *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
164. VYMĚTAL, J., (2008), *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
165. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., (2007), *Reklama*. 2. aktul. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 184 s. ISBN 978-80-247-2001-2.
166. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., (2009), *Image a firemní identita*. Praha : Grada Publishing, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
167. WALL, T. D., JACKSON, P. R., (1995), *New manufacturing initiatives and shopfloor job design*. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*(str. 139–174). San Francisco, CA: Jossey-Bass
168. WEBSTER, M., (2008), *Merriam-Webster*. 11th. USA : Merriam Webster, 1664 s. ISBN 978-0877798095
169. WEST, M., SPENDLOVE, M., (2006). *The impact of culture and climate inhealthcare organisations*. Understanding Doctors' Performance. J. Cox, J.King, A. Hutchinson and P. McAvoy. Oxford, Radcliffe: 91-105.
170. WEST, M.A., (1990), *The social psychology of innovation in Gross*. In West, M.A. and Farr, J.L.(Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*,Wiley, Chichester.
171. WHITLEY, B., KITE, M. E., ADAMS H. L., (2012), *Principles of research in behavioral science*. 3rd ed. New York: Psychology Press, ISBN 978-041-5879-286.
172. WILLIAMS, A., DOBSON, P., WALTERS, M., (1993), *Changing culture: new organizational approaches*. 2th. London : Institute of Personnel Management, 309 s. ISBN 978-0852925331.

172. XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., SCHAUFELI, W. B., (2009), *Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 82 No.1, str.183-200.
173. YUKL, G., GORDON, A., TABER, T., (2002), *A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research*. Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 9, str. 15-32.
174. ZHOU, J., GEORGE, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4) , str. 682–696
175. ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., (2009), *Krizové řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

## 9. SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Sektor služeb založený na znalostech.....	3
Obrázek č. 2 Manažerské funkce .....	8
Obrázek č. 3 Vztah vlastností a manažerského talentu.....	10
Obrázek č. 4 Fiedlerův model.....	11
Obrázek č. 5 Manažerská mřížka.....	13
Obrázek č. 6 Rozhodovací porady .....	14
Obrázek č. 7 Vliv transformačního vedení na pracovní zapojení a subjektivní pracovní úspěch .....	19
Obrázek č. 8 Vliv transformačního vedení na pracovní spokojenost a týmovou výkonnost.....	19
Obrázek č. 9 Vliv transformačního vedení na kreativitu a organizační inovace .....	20
Obrázek č. 10 Vliv transformačního vedení na inovace a výkonnost .....	20
Obrázek č. 11 Model vlivu transformačního vedení na kvalitu pracovního života.....	21
Obrázek č. 12 Mediační efekt Týmového klimatu .....	30
Obrázek č. 13 TCI-38 vs. týmová inovativnost .....	30
Obrázek č. 14 Komunikační model .....	32
Obrázek č. 15 Vliv mlčení zaměstnanců na pracovní spokojenost a organizační závazek .	35
Obrázek č. 16 Moderační efekt osobní iniciativy ve vztahu podpora pracovníků a pracovní výkonnost.....	37
Obrázek č. 17 Teoretický model v kontextu současných výzkumů .....	38
Obrázek č. 18 Kreativita: Odbornost, originalita, motivace .....	40
Obrázek č. 19 Teoretický model (bez faktorového rozšíření) .....	43
Obrázek č. 20 Teoretický model s latentními faktory .....	44
Obrázek č. 21 Metodika.....	45
Obrázek č. 22 Literární východiska.....	46
Obrázek č. 23 Kvantitativní výzkum .....	48
Obrázek č. 24 Metodika - regresní analýza bez mediační proměnné .....	55
Obrázek č. 25 Metodika - regresní analýza s mediační proměnnou.....	56
Obrázek č. 26 Kvalitativní výzkum .....	57
Obrázek č. 27 Závěry.....	60
Obrázek č. 28 CFA - Transformační vedení.....	79
Obrázek č. 29 CFA – Pro-aktivní chování.....	81



Obrázek č. 30 CFA model Týmové klima .....	83
Obrázek č. 31 Model vztahu konstruktů vstupující do strukturálního modelování.....	86
Obrázek č. 32 Model č.1: Vliv transformační vedení na pro-aktivní chování.....	88
Obrázek č. 33 Model č.2 - Transformační vedení --> pro-aktivní chování pracovníků (agregované faktory).....	90
Obrázek č. 34 Model vlivu Transformačního vedení na iniciativu zaměstnanců.....	91
Obrázek č. 35 Model vlivu Transformačního vedení na obranné mlčení zaměstnanců.....	93
Obrázek č. 36 Model vlivu Transformačního vedení na loajální chování zaměstnanců .....	94
Obrázek č. 37 Model vlivu Transformačního vedení na stagnaci pracovníků .....	96
Obrázek č. 38 Model - vlivu týmového klimatu na pro-aktivní chování zaměstnanců č.1 ..	98
Obrázek č. 39 Vliv Týmového klimatu na pro-aktivní chování pracovníků model 2 .....	100
Obrázek č. 40 Vliv týmové orientace na budoucnost na iniciativu pracovníků .....	101
Obrázek č. 41 Vliv týmové orientace na budoucnost na obranné mlčení pracovníků.....	103
Obrázek č. 42 Vliv týmové orientace na budoucnost na loajalitu pracovníků .....	105
Obrázek č. 43 Vliv týmové orientace na budoucnost na stagnaci pracovníků .....	106
Obrázek č. 44 Vliv kolegiální podpory změn na iniciativu pracovníků .....	108
Obrázek č. 45 Vliv kolegiální podpory změn na obranné mlčení pracovníků .....	110
Obrázek č. 46 Vliv kolegiální podpory změn na loajální chování pracovníků.....	112
Obrázek č. 47 Vliv kolegiální podpory změn na stagnaci pracovníků .....	113
Obrázek č. 48 Vliv týmové vize na iniciativu pracovníků .....	115
Obrázek č. 49 Vliv týmové vize na obranné mlčení pracovníků.....	116
Obrázek č. 50 Vliv týmové vize na loajalitu pracovníků .....	118
Obrázek č. 51 Vliv týmové vize na stagnaci pracovníků .....	119
Obrázek č. 52 Vliv pravidelného kontaktu v týmu na iniciativu zaměstnanců .....	121
Obrázek č. 53 Vliv pravidelného kontaktu v týmu na obranné mlčení pracovníků .....	122
Obrázek č. 54 Vliv pravidelného kontaktu v týmu na loajalitu .....	124
Obrázek č. 55 Vliv pravidelného kontaktu v týmu na stagnaci pracovníků .....	125
Obrázek č. 56 Vliv transformačního vedení na týmovou orientaci na budoucnost.....	128
Obrázek č. 57 Vliv transformačního vedení na kolegiální podporu změn .....	130
Obrázek č. 58 Vliv transformačního vedení na týmovou vizi .....	132
Obrázek č. 59 Vliv transformačního vedení na pravidelný kontakt v týmu .....	133
Obrázek č. 60 Výsledek výzkumu v kontextu součených výzkumů .....	154

Obrázek č. 61 Vliv mlčení zaměstnanců na pracovní spokojenost.....	155
Obrázek č. 62 Vliv transformačního vedení na pracovní spokojenost .....	155
Obrázek č. 63 Vliv týmového klimatu na týmovou výkonnost .....	157
Obrázek č. 64 Vliv transformačního vedení na týmovou výkonnost .....	157
Obrázek č. 65 Výsledky práce v kontextu současných výzkumů.....	164

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Struktura odvětví v ČR .....	2
Tabulka č. 2 Kritéria pro zařazení podniků do MSP dle 200TCI_1461/ES .....	5
Tabulka č. 3 Kategorizace dle zákona č. 589/1992 .....	5
Tabulka č. 4 Kategorizace podniků v USA a OECD.....	6
Tabulka č. 5 Rozdíl manažer vs. Leader.....	15
Tabulka č. 6 Rozdíl mezi transakčním a transformačním vedením.....	18
Tabulka č. 7 Vliv transformačního vedení na pracovní spokojenost a výkonnost pracovníků..	22
Tabulka č. 8 Počet hypotéz – jednoduchá regrese .....	43
Tabulka č. 9 Posouzení KMO indexu .....	51
Tabulka č. 10 Kritéria vnitřní konzistence Cronbachovo alfa .....	52
Tabulka č. 11 Fit indexy .....	54
Tabulka č. 12 Struktura respondentů: pohlaví.....	61
Tabulka č. 13 Struktura respondentů: velikost podniku .....	61
Tabulka č. 14 Transformační vedení – šikmost a špičatost .....	62
Tabulka č. 15 Týmové klima TCI-29 - šikmost a špičatost.....	62
Tabulka č. 16 Osobní iniciativa - šikmost a špičatost.....	63
Tabulka č. 17 Mlčení zaměstnanců - šikmost a špičatost .....	63
Tabulka č. 18 Kaiser-Maier-Olkinův Index – Transformační vedení .....	64
Tabulka č. 19 Hodnoty vyčerpaného rozptylu po rotaci – Transformační vedení.....	64
Tabulka č. 20 Faktorové zatížení - Transformační vedení .....	65
Tabulka č. 21 Kumunalita - Transformační vedení .....	65
Tabulka č. 22 Item-total korelace konstruktů Transformační vedení.....	66
Tabulka č. 23 Hodnoty vyčerpaného rozptylu po rotaci – Týmové klima .....	66
Tabulka č. 24 EFA – orientace na budoucnost .....	67
Tabulka č. 25 Item-Total Correlation - Kolegiální podpora změn .....	68
Tabulka č. 26 Item-Total Correlation – týmová vize.....	69
Tabulka č. 27 Item-Total Correlation – Pravidelný kontakt v týmu.....	70
Tabulka č. 28 Faktorové zatížení – Mlčení zaměstnanců.....	70
Tabulka č. 29 Kumunalita – Týmové klima .....	71
Tabulka č. 30 Reliabilita – Mlčení zaměstnanců.....	72
Tabulka č. 31 Hodnoty vyčerpaného rozptylu po rotaci – pro-aktivní chování .....	72

Tabulka č. 32 Faktorové zatížení pro-aktivní chování .....	73
Tabulka č. 33 Item-Total Correlation - Iniciativa.....	74
Tabulka č. 34 Item-Total Correlation - obranné mlčení .....	75
Tabulka č. 35 Item-Total Correlation - loajalita .....	75
Tabulka č. 36 Item-Total Correlation - Stagnace .....	76
Tabulka č. 37 Kumunalita – Stagnace .....	77
Tabulka č. 38 Počet proměnných v modelu po explorativní faktorové analýze.....	78
Tabulka č. 39 CFA FIT indexy – Transformační vedení.....	80
Tabulka č. 40 CFA – Transformační vedení.....	80
Tabulka č. 41 CFA FIT indexy – Pro-aktivní chování .....	81
Tabulka č. 42 CFA - Pro-aktivní chování.....	82
Tabulka č. 43 Fit indexy - TCI .....	83
Tabulka č. 44 CFA – Týmové klima .....	84
Tabulka č. 45 Počet proměnných ve faktorech po konfirmativní faktorové analýze .....	85
Tabulka č. 46 Vliv transformační vedení na pro-aktivní chování zaměstnanců model č.1 .	89
Tabulka č. 47 Vliv transformační vedení na pro-aktivní chování zaměstnanců model č.2.	90
Tabulka č. 48 Výsledky SEM – Vliv transformační vedení na iniciativu .....	92
Tabulka č. 49 Výsledky modelu: Vliv transformačního vedení na obranné mlčení zaměstnanců.....	93
Tabulka č. 50 Výsledky modelu: Vliv transformačního vedení na loajální chování pracovníků .....	95
Tabulka č. 51 Vliv transformačního vedení na stagnaci pracovníků.....	96
Tabulka č. 52 Vlivu týmového klimatu na pro-aktivní chování zaměstnanců bez faktorového rozlišení .....	99
Tabulka č. 53 Vliv Týmového klimatu na pro-aktivní chování pracovníků model 2.....	100
Tabulka č. 54 Vliv týmové orientace na budoucnost na iniciativu pracovníků.....	102
Tabulka č. 55 Vliv týmové orientace na budoucnost na obranné mlčení pracovníků .....	103
Tabulka č. 56 Vliv týmové orientace na budoucnost na loajalitu pracovníků.....	105
Tabulka č. 57 Vliv týmové orientace na budoucnost na stagnaci pracovníků.....	107
Tabulka č. 58 Vliv kolegiální podpory změn na iniciativu pracovníků.....	108
Tabulka č. 59 Vliv kolegiální podpory změn na obranné mlčení pracovníků .....	111
Tabulka č. 60 Vliv kolegiální podpory změn na loajální chování pracovníků.....	112

Tabulka č. 61 Vliv kolegiální podpory změn na stagnaci pracovníků.....	114
Tabulka č. 62 Vliv týmové vize na iniciativu pracovníků.....	115
Tabulka č. 63 Vliv týmové vize na obranné mlčení pracovníků .....	117
Tabulka č. 64 Vliv týmové vize na loajalitu pracovníků.....	118
Tabulka č. 65 Vliv týmové vize na stagnaci pracovníků.....	120
Tabulka č. 66 Vliv pravidelného kontaktu v týmu na obranné mlčení pracovníků.....	123
Tabulka č. 67 Vliv pravidelného kontaktu v týmu na loajalitu .....	124
Tabulka č. 68 Vliv pravidelného kontaktu v týmu na stagnaci pracovníků .....	126
Tabulka č. 69 Vliv transformačního vedení na týmové klima.....	127
Tabulka č. 70 Vliv transformačního vedení na týmovou orientaci na budoucnost .....	129
Tabulka č. 71 Vliv transformačního vedení na kolegiální podporu změn.....	131
Tabulka č. 72 Vliv transformačního vedení na týmovou vizi.....	132
Tabulka č. 73 Vliv transformačního vedení na pravidelný kontakt v týmu .....	134
Tabulka č. 74 Vyhodnocení hypotéz: Vliv transformačního vedení na pro-aktivní chování pracovníků .....	135
Tabulka č. 75 Vyhodnocení hypotéz: Vliv týmové orientace na budoucnost na pro-aktivní chování pracovníků.....	136
Tabulka č. 76 Vyhodnocení hypotéz: Vliv týmové kolegiální podpory inovací na pro- aktivní chování pracovníků.....	136
Tabulka č. 77 Vyhodnocení hypotéz: Vliv týmové vize na cíl na pro-aktivní chování pracovníků .....	137
Tabulka č. 78 Vyhodnocení hypotéz: Vliv pravidelného kontaktu v týmu na cíl na pro- aktivní chování pracovníků.....	137
Tabulka č. 79 Vyhodnocení hypotéz: Vliv transformačního vedení na týmové klima .....	138
Tabulka č. 80 Mediační efekt týmové orientace na budoucnost.....	140
Tabulka č. 81 Mediační efekt týmové orientace na budoucnost M1 .....	141
Tabulka č. 82 Mediační efekt týmové orientace na budoucnost M2.....	141
Tabulka č. 83 Mediační efekt kolegiální podpory inovací .....	142
Tabulka č. 84 Mediační efekt kolegiální podpory inovací M1 .....	142
Tabulka č. 85 Mediační efekt kolegiální podpory inovací M2.....	143
Tabulka č. 86 Mediační efekt týmové vize.....	144
Tabulka č. 87 Mediační efekt týmové vize M1 .....	144

Tabulka č. 88 Mediační efekt týmové vize M2 .....	145
Tabulka č. 89 Mediační efekt pravidelného kontaktu v týmu .....	146
Tabulka č. 90 Mediační efekt pravidelného kontaktu v týmu M1 .....	146
Tabulka č. 91 Mediační efekt pravidelného kontaktu v týmu M2.....	146
Tabulka č. 92 Souhrn: Mediační vliv týmového klimatu .....	148
Tabulka č. 93 Vliv transformačního vedení na jednotlivé faktory konstruktů pro-aktivní chování.....	155
Tabulka č. 94 Vliv transformačního vedení na jednotlivé faktory týmového klimatu.....	156
Tabulka č. 95 Počet proměnných v modelu po explorativní faktorové analýze.....	158
Tabulka č. 96 Počet proměnných ve faktorech po konfirmativní faktorové analýze .....	159
Tabulka č. 97 Souhrn - vliv transformačního vedení na pro-aktivní chování .....	159
Tabulka č. 98 Souhrn – vliv transformačního vedení pro-aktivní chování .....	160
Tabulka č. 99 Souhrn – vliv transformačního vedení na týmové klima.....	161
Tabulka č. 100 Souhrn: Vliv týmového klimatu na pro-aktivní chování .....	162
Tabulka č. 101 Souhrn: Mediační vliv týmového klimatu .....	163

## 10. Seznam zkratk

CFA	Konfirmativní faktorová analýza
CFI	Komparativní index vyvážení
CMIN/DF	Minimální hodnota rozdílu lomená počtem stupňů volnosti
EFA	Explorativní faktorová analýza
GFI	Index vyvážení modelu
IFI	Přírůstkový index vyvážení
KMO	Kaiser-Mayer-Olkinova míra
MSP	Malé a střední podniky
NFI	Normovaný index vyvážení
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
RMSEA	Střední kvadratická chyba předpovědi
SEM	Strukturální modelování
TLI	Tucker-Lewisův index
USA	Spojené státy americké

## **11. SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1 Tabulka faktorových zátěží výzkumu Týmové klima TCI-29**

**Příloha č. 2 Grafická podoba formuláře - web**

**Příloha č. 3 Formulář pro polo-strukturované rozhovory**

**Příloha č. 4 Kódování proměnných**

**Příloha č. 5 Týmové klima TCI-29 – šikmost a špičatost**

**Příloha č. 6 Sutinové grafy**

**Příloha č. 7 Hodnoty vyčerpaného rozptylu po rotaci – pro-aktivní chování**

**Příloha č. 8 Model - vlivu týmového klimatu na pro-aktivní chování zaměstnanců č.1**

**Příloha č. 9 Koeficienty mediačního efektu**

**Příloha č. 10 Deskriptivní statistika – četnosti**



**Příloha č.1 : Tabulka faktorových zátěží výzkumu Týmové klima TCI-29**

	Faktorová zátěž
<b>Týmová vize</b>	
Přesvědčení v prospěšnost cílů pro širší veřejnost	0,921
Přesvědčení respondenta o prospěšnosti cílů	0,966
<b>Orientace na budoucnost</b>	
Clear criteria to achieve excellence as a team	0,925
Sdílení znalostí k dosažení vysokého výkonu	0,956
Schopnost kriticky zhodnotit slabé stránky	0,977
Znalost cíle	0,974
Průběžné sledování vlastního výkonu	0,988
<b>Bezpečná spolupráce</b>	
Vysoké úroveň sdílení informací	0,944
Pochopení a akceptování	0,907
<b>Podpora inovací</b>	
Rozvoj nových myšlenek	0,933
Časová kapacita k vývoji nových nápadů	0,954
Podpora členů týmu k novým nápadům	0,982
<b>Komunikace</b>	
Frekvence formálního i neformálního kontaktu	0,904

Zobrazeny pouze faktorové zátěže nad 0,9

Zdroj: Hron, Pilař, Pokorná, Štádlarová (2012)

## Příloha č.2 Grafická podoba formuláře – Web

Můj nadřízený mi sděluje jasnou a pozitivní vizi budoucnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený jedná se zaměstnanci individuálně, podporuje a vybízí je k rozvoji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený podporuje a uznává své zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Můj nadřízený podporuje důvěru, zapojení a spolupráci mezi členy týmu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený vybízí k přemýšlení o problémech novým způsobem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený sám aplikuje hodnoty, které u ostatních vyžaduje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený vzbuzuje hrdost a respekt v ostatních a inspiruje mě tím, že je vysoce kompetentní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Příloha č.3: Formulář pro polo-strukturované rozhovory**

**Čas:**

**Ohodnoťte sebe na stupnici iniciativy 1-10 ?**

**Proč tomu tak je? Stagnace?**

**Zkuste vyjmenovat 3 věci, které ovlivňují Vaší iniciativu v práci?**

**Jaký postoj k tomu má manažer?**

**Je to běžně přijímaná věc v týmu?**

Orientace na budoucnost
Kolegiální podpora změn
Týmová vize
Pravidelný kontakt

**Stává se někdy, že něco chcete říct a neřeknete?**

**Jak reaguje vaše okolí v práci, pokud něco navrhuje?**

**Znáte nějaké informace, které by mohli poškodit Vaší společnost?**

**Co bych Vám musel dát, abyste mi je řekla?**

**Co by se muselo stát, abyste je řekla?**

#### Příloha č.4 – Kódování proměnných

Kód	Konstrukt: Týmové klima TCI-29
TCI_1	Týmové cíle jsou mi srozumitelné.
TCI_2	S těmito cíly souhlasím.
TCI_3	Tyto cíle jsou pro mě prospěšné.
TCI_4	Tyto cíle jsou prospěšné pro širší veřejnost
TCI_5	Ostatní členové týmu s těmito cíli souhlasí.
TCI_6	Tým má jasná kritéria, která se členové týmu snaží plnit, aby bylo dosaženo co možná nejlepšího výsledku jako týmu
TCI_7	Existuje reálná obava v týmu, že tým nemůže dosáhnout vyšších standardů a výkonnosti
TCI_8	V týmu je možné doplňovat myšlenky jednoho v návaznosti na myšlenky druhého
TCI_9	Tým je schopný kriticky zhodnotit potenciální slabiny v tom, co dělá
TCI_10	Členové týmu jsou připraveni odpovědět na otázku: Co Váš tým dělá?
TCI_11	Kolegové v týmu se sledují navzájem k udržení vysokého standardu práce
TCI_12	Kolegové v týmu si poskytují užitečné nápady a pomoc k podpoře své práce s cíle vzájemné podpory
TCI_13	Lidé v týmu, spolupracují s cílem přispět k rozvoji a uplatňování nových myšlenek
TCI_14	Informace spíše sdílíme v týmu, než si je necháváme pro sebe
TCI_15	V tomto sdílení informací máme všichni stejný postoj
TCI_16	Lidé se vzájemně informují o pracovních záležitostech v týmu
TCI_17	Lidé se cítí pochopeni a akceptováni navzájem
TCI_18	Každý názor je vyslechnut, i když je menšinový
TCI_19	Toto sdílení mi mnoho dává i bere ( v pozitivním smyslu - dávám ostatním)
TCI_20	Tento tým vždy směřuje k vývoji nových věcí (myšlenek, produktů)
TCI_21	Pokud někdo v týmu potřebuje pomoci s vývojem nových nápadů, pomoc je k dispozici
TCI_22	Tento tým je otevřený a reaguje na změny
TCI_23	Lidé v tomto týmu stále hledají něco nového, nové způsoby jak řešit problémy
TCI_24	V tomto týmu máme čas potřebný k vývoji nových nápadů
TCI_25	Členové týmu poskytují praktickou podporu pro nové nápady a jejich aplikace
TCI_26	Vzájemná komunikace v týmu je častá
TCI_27	Členové týmu spolu často mluví formálně i neformálně
TCI_28	Jsme v pravidelném kontaktu s ostatními
TCI_29	Jsme v kontaktu s ostatními jako tým

<b>Kód</b>	<b>Transformační styl vedení</b>
TV_1	Můj nadřízený mi sděluje jasnou a pozitivní vizi budoucnosti
TV_2	Můj nadřízený jedná se zaměstnanci individuálně, podporuje a vybízí je k rozvoji
TV_3	Můj nadřízený podporuje a uznává své zaměstnance
TV_4	Můj nadřízený podporuje důvěru, zapojení a spolupráci mezi členy týmu.
TV_5	Můj nadřízený vybízí k přemýšlení o problémech novým způsobem
TV_6	Můj nadřízený sám aplikuje hodnoty, které u ostatních vyžaduje
TV_7	Můj nadřízený vzbuzuje hrdost a respekt v ostatních a inspiruje mě tím, že je vysoce kompetentní.
<b>Kód</b>	<b>Osobní iniciativa</b>
P_1	Pokud je nějaký problém, aktivně ho řeším
P_2	Pokud je něco špatně, nečekám a hledám řešení okamžitě
P_3	Pokud je možnost aktivně se zapojit, zapojím se
P_4	Přebírám iniciativu okamžitě, i když jiní ne
P_5	Příležitosti využívám rychle k dosažení svých cílů
P_6	Obvykle dělám víc, než o co jsem byl požádán
P_7	Jsem velice dobrý v realizaci nápadů
P_8	Nenavrhují nové nápady* z důvodu strachu z následné reakce ze strany KOLEGŮ
P_9	Nenavrhují nové nápady* z důvodu strachu z následné reakce ze strany VEDOUCÍHO
P_10	Občas vynechávám skutečnosti, nebo problémy abych se sám ochránil.
P_11	Nenavrhují nové nápady*, protože jsem v navrhování již rezignoval
P_12	Nenavrhují nové nápady*, protože necítím vnitřní potřebu
P_13	Chráním informace, které poskytují společnosti konkurenční výhodu
P_14	Odmítám sdělovat informace, které by mohly poškodit organizaci

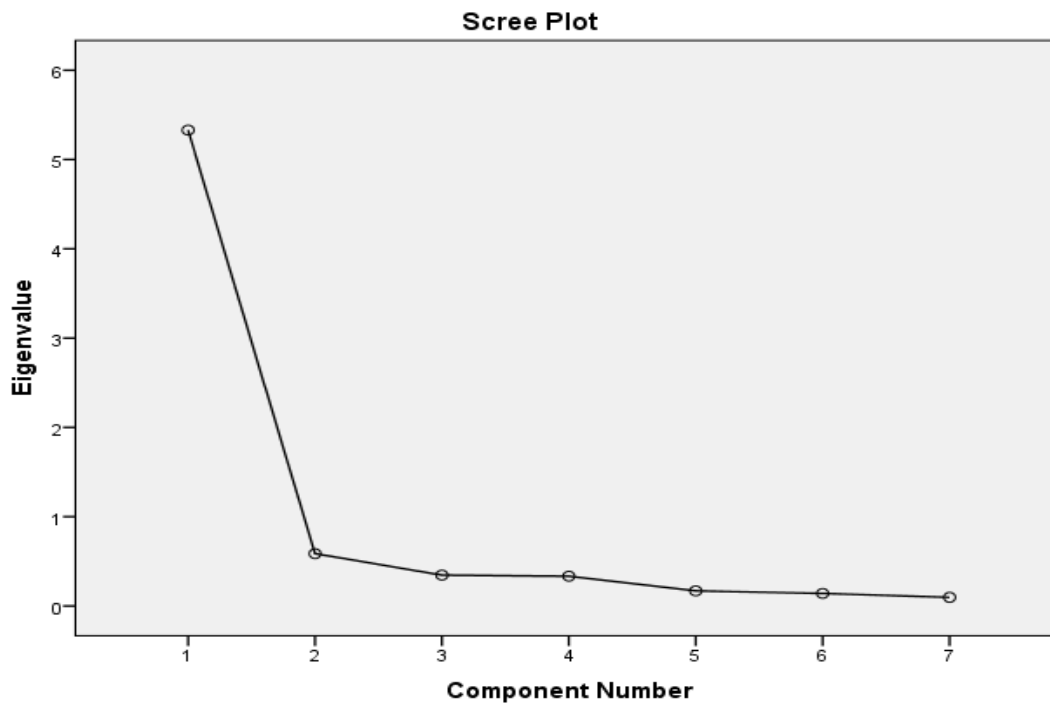
<b>Faktory</b>	
FA_TC_D	Pravidelný kontakt v týmu
FA_TC_C	Týmová vize
FA_TC_B	Kolegiální podpora inovací
FA_TC_A	Orientace na budoucnost
FA_PCH_1	Iniciativa
FA_PCH_2	Obranné mlčení
FA_PCH_3	Loajalita
FA_PCH_4	Stagnace

**Příloha č. 5: Týmové klima TCI-29 – šikmost a špičatost**

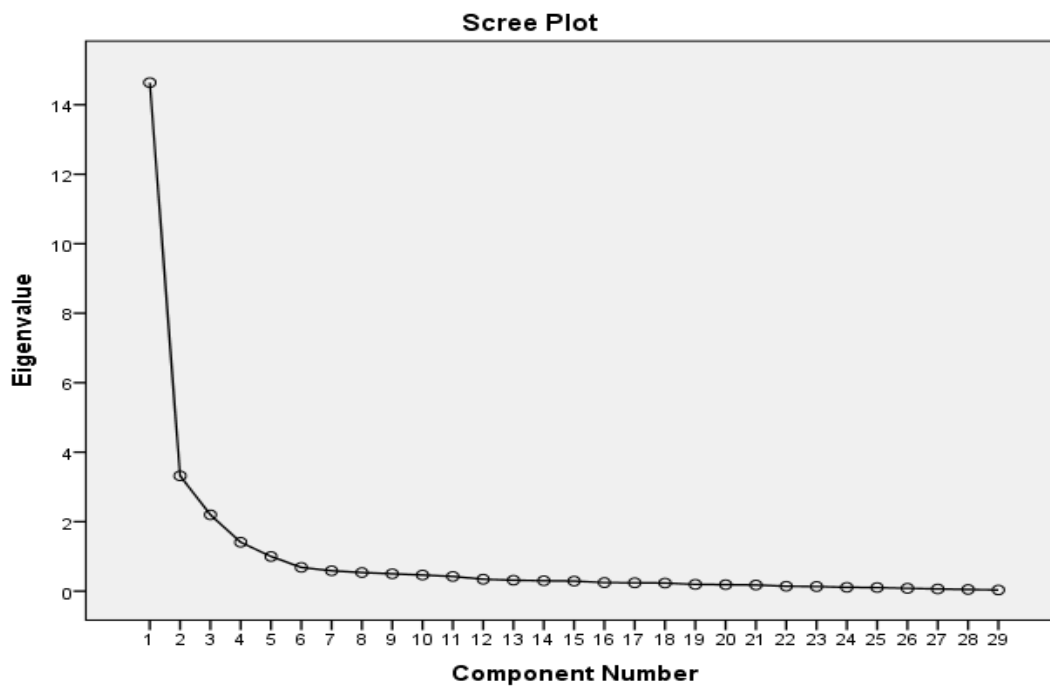
	TCI_1	1/2	TCI_2	TCI_3	1/5	1/6	TCI_4	TCI_	1/9
N	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Mean	2,99	3,14	2,90	3,00	2,99	2,72	2,95	2,97	2,71
Skewness	,085	-,005	,128	,131	,078	,275	,257	,183	,311
Kurtosis	-,924	-1,259	-1,379	-1,070	-1,434	-1,322	-,948	-,864	-1,652
	TCI_10	TCI_11	TCI_6	TCI_7	2/3	TCI_8	TCI_9	TCI_10	2/7
N	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Mean	2,69	3,22	3,08	3,21	3,14	2,92	3,09	3,27	3,07
Skewness	,421	-,067	-,062	-,193	-,092	,157	-,083	-,341	-,051
Kurtosis	-1,341	-1,228	-1,347	-1,285	-1,311	-1,332	-1,357	-1,316	-1,838
	TCI_11	TCI_12	TCI_13	TCI_14	TCI_15	TCI_16	TCI_17	3/7	TCI_18
N	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Mean	2,89	3,23	3,13	3,26	3,00	3,22	3,02	3,16	3,19
Skewness	,121	-,146	-,155	-,206	,050	-,064	-,030	-,032	-,060
Kurtosis	-1,534	-1,122	-1,216	-1,155	-1,148	-1,201	-1,856	-1,202	-1,194
	TCI_19	TCI_20	TCI_21	TCI_22	TCI_23	TCI_24	TCI_25	TCI_26	TCI_27
N	263	263	263	263	263	263	263	263	263
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Mean	3,15	3,31	3,32	3,32	3,41	3,10	3,30	3,01	2,94
Skewness	-,137	-,153	-,192	-,199	-,246	,075	-,236	-,113	-,154
Kurtosis	-1,532	-1,455	-1,440	-1,470	-1,433	-1,323	-1,369	-,896	-,929
	TCI_28	TCI_29							
N	263	263							
Minimum	1	1							
Maximum	5	5							
Mean	2,95	2,97							
Skewness	-,150	-,219							
Kurtosis	-,861	-,537							

## Příloha č. 6: Sutinové grafy

Sutinový graf – Transformační vedení



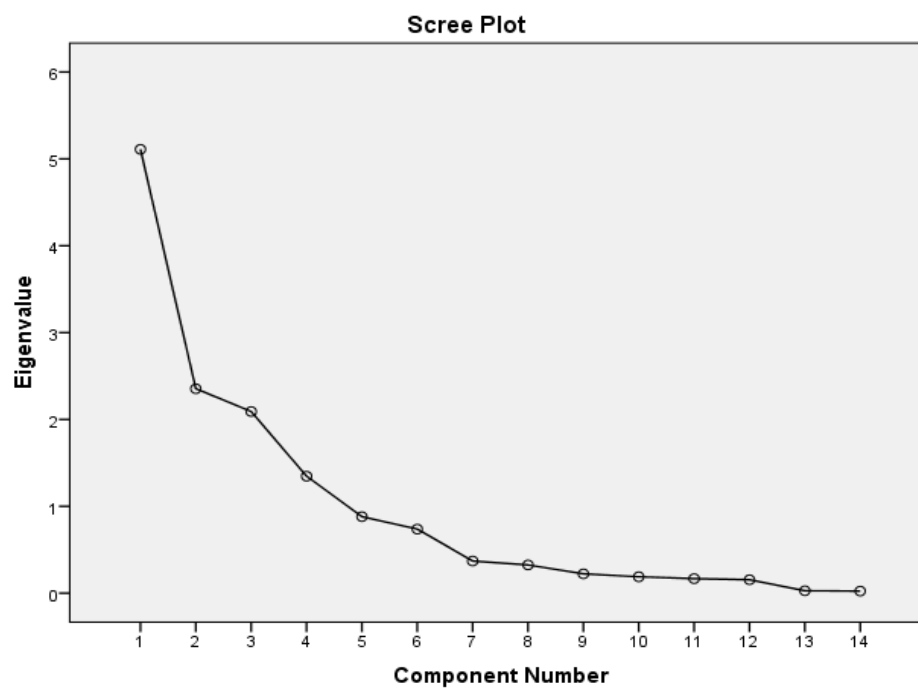
Zdroj: Vlastní zpracování  
Sutinový graf – Týmové klima



Zdroj: Vlastní zpracování



## Sutinový graf – Pro-aktivní chování



Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha č.7 Hodnoty vyčerpaného rozptylu po rotaci – pro-aktivní chování**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,110	36,503	36,503	5,110	36,503	36,503	2,956	21,111	21,111
2	2,354	16,813	53,316	2,354	16,813	53,316	2,857	20,404	41,515
3	2,091	14,933	68,249	2,091	14,933	68,249	2,827	20,193	61,708
4	1,347	9,622	77,871	1,347	9,622	77,871	2,263	16,162	77,871
5	,881	6,292	84,163						
6	,738	5,271	89,434						
7	,370	2,643	92,076						
8	,325	2,320	94,397						
9	,222	1,588	95,984						
10	,189	1,349	97,333						
11	,167	1,194	98,527						
12	,155	1,105	99,632						
13	,028	,198	99,830						
14	,024	,170	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Příloha č.8 Model - vlivu týmového klimatu na pro-aktivní chování zaměstnanců č.1**

			Koeficienty	R2	S.E.	C.R.	P
F2	<-->	F1	0,557		0,049	6,408	***
F2	<---	F1	0,443		0,057	7,734	***
TCI3_1	<---	F1	0,748	0,56	0,034	29,722	***
P_2	<---	F2	-0,419	0,18	0,058	-8,763	***
P_9	<---	F2	-0,247	0,06	0,12	-3,916	***
TCI3_8	<---	F1	0,788	0,62			
TCI3_5	<---	F1	0,804	0,65	0,031	34,432	***
TCI5_1	<---	F1	0,404	0,16	0,088	6,721	***
TCI5_3	<---	F1	0,373	0,14	0,082	6,181	***
TCI5_4	<---	F1	0,351	0,12	0,079	5,784	***
TCI1_1	<---	F1	0,45	0,20	0,089	7,543	***
TCI1_7	<---	F1	0,378	0,14	0,09	6,27	***
TCI1_8	<---	F1	0,433	0,19	0,088	7,237	***
TCI3_3	<---	F1	0,153	0,02	0,101	2,284	0,022
TCI2_4	<---	F1	0,657	0,43	0,096	11,587	***
TCI2_2	<---	F1	0,692	0,48	0,093	12,351	***
TCI4_7	<---	F1	0,926	0,86	0,087	18,245	***
TCI4_6	<---	F1	0,74	0,55	0,091	13,436	***
TCI4_5	<---	F1	0,962	0,93	0,086	19,345	***
TCI4_4	<---	F1	0,979	0,96	0,087	19,878	***
TCI4_3	<---	F1	0,97	0,94	0,084	19,607	***
TCI4_2	<---	F1	0,983	0,97	0,083	20,012	***
TCI4_1	<---	F1	0,809	0,65	0,098	15,083	***
P_1	<---	F2	0,635	0,40			
P_3	<---	F2	0,602	0,36	0,077	11,496	***
P_4	<---	F2	0,321	0,10	0,091	5,728	***
P_5	<---	F2	-0,288	0,08	0,131	-4,55	***
P_6	<---	F2	0,254	0,06	0,121	4,028	***
P_7	<---	F2	-0,309	0,10	0,083	4,867	***
P_8	<---	F2	-0,992	0,98	0,181	-13,098	***
P_10	<---	F2	-0,98	0,96	0,177	-13,027	***
P_11	<---	F2	-0,335	0,11	0,125	-5,37	***
P_12	<---	F2	-0,738	0,54	0,162	-10,567	***
P_14	<---	F2	0,303	0,09	0,127	4,776	***

## Příloha č. 9 Koeficienty mediačního efektu

### Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	PARTL	FA_TC_A
FA_TC_A	,000	,000
FA_PCH_2	,049	,000

### Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	PARTL	FA_TC_A
FA_TC_A	,000	,000
FA_PCH_2	,348	,000

### Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	PARTL	FA_TC_A
FA_TC_A	...	...
FA_PCH_2	,008	...

### Standardized Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	PARTL	FA_TC_A
FA_TC_A	,000	,000
FA_PCH_2	,045	,000

### Standardized Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	PARTL	FA_TC_A
FA_TC_A	,000	,000
FA_PCH_2	,327	,000

### Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	PARTL	FA_TC_A
FA_TC_A	...	...
FA_PCH_2	,008	...

**Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)**

	PARTL	FA_TC_C
FA_TC_C	,000	,000
FA_PCH_2	,027	,000

**Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)**

	PARTL	FA_TC_C
FA_TC_C	,000	,000
FA_PCH_2	,140	,000

**Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)**

	PARTL	FA_TC_C
FA_TC_C	...	...
FA_PCH_2	,004	...

**Standardized Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)**

	PARTL	FA_TC_C
FA_TC_C	,000	,000
FA_PCH_2	,025	,000

**Standardized Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)**

	PARTL	FA_TC_C
FA_TC_C	,000	,000
FA_PCH_2	,132	,000

**Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)**

	PARTL	FA_TC_C
FA_TC_C	...	...
FA_PCH_2	,005	...

**Příloha č.10 – Deskriptivní statistika – četnosti**

**TV1\_1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	48	18,3	18,3	18,3
Spíše nesouhlasím	105	39,9	39,9	58,2
Zde se nemohu přiklonit.	39	14,8	14,8	73,0
Valid Přesně mezi.				
Spíše souhlasím	44	16,7	16,7	89,7
Souhlasím	27	10,3	10,3	100,0
Total	263	100,0	100,0	

**TV1\_2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	44	16,7	16,7	16,7
Spíše nesouhlasím	47	17,9	17,9	34,6
Zde se nemohu přiklonit.	20	7,6	7,6	42,2
Valid Přesně mezi.				
Spíše souhlasím	97	36,9	36,9	79,1
Souhlasím	55	20,9	20,9	100,0
Total	263	100,0	100,0	

**TV1\_3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	53	20,2	20,2	20,2
Spíše nesouhlasím	22	8,4	8,4	28,5
Zde se nemohu přiklonit.	19	7,2	7,2	35,7
Valid Přesně mezi.				
Spíše souhlasím	106	40,3	40,3	76,0
Souhlasím	63	24,0	24,0	100,0
Total	263	100,0	100,0	

TV1\_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	64	24,3	24,3	24,3
Spíše nesouhlasím	19	7,2	7,2	31,6
Zde se nemohu přiklonit.	10	3,8	3,8	35,4
Valid Přesně mezi.				
Spíše souhlasím	103	39,2	39,2	74,5
Souhlasím	67	25,5	25,5	100,0
Total	263	100,0	100,0	

TV1\_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	39	14,8	14,8	14,8
Spíše nesouhlasím	69	26,2	26,2	41,1
Zde se nemohu přiklonit.	27	10,3	10,3	51,3
Valid Přesně mezi.				
Spíše souhlasím	79	30,0	30,0	81,4
Souhlasím	49	18,6	18,6	100,0
Total	263	100,0	100,0	

TV1\_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	50	19,0	19,0	19,0
Spíše nesouhlasím	29	11,0	11,0	30,0
Zde se nemohu přiklonit.	43	16,3	16,3	46,4
Valid Přesně mezi.				
Spíše souhlasím	52	19,8	19,8	66,2
Souhlasím	89	33,8	33,8	100,0
Total	263	100,0	100,0	

TV1\_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	64	24,3	24,3	24,3
Spíše nesouhlasím	10	3,8	3,8	28,1
Zde se nemohu přiklonit.	84	31,9	31,9	60,1
Valid Přesně mezi.	52	19,8	19,8	79,8
Spíše souhlasím	53	20,2	20,2	100,0
Souhlasím				
Total	263	100,0	100,0	

TCL\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ani trochu	35	13,3	13,3	13,3
Spíše ne	60	22,8	22,8	36,1
Valid Neutrálně	81	30,8	30,8	66,9
Spíše zcela	46	17,5	17,5	84,4
Zcela	41	15,6	15,6	100,0
Total	263	100,0	100,0	

1/2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ani trochu	31	11,8	11,8	11,8
Spíše ne	71	27,0	27,0	38,8
Valid Neutrálně	49	18,6	18,6	57,4
Spíše zcela	55	20,9	20,9	78,3
Zcela	57	21,7	21,7	100,0
Total	263	100,0	100,0	



**TCL 2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ani trochu	61	23,2	23,2
	Spíše ne	59	22,4	45,6
	Neutrálně	43	16,3	62,0
	Spíše zcela	46	17,5	79,5
	Zcela	54	20,5	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**TCL 3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ani trochu	33	12,5	12,5
	Spíše ne	72	27,4	39,9
	Neutrálně	65	24,7	64,6
	Spíše zcela	48	18,3	82,9
	Zcela	45	17,1	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**1/5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ani trochu	52	19,8	19,8
	Spíše ne	68	25,9	45,6
	Neutrálně	34	12,9	58,6
	Spíše zcela	48	18,3	76,8
	Zcela	61	23,2	100,0
	Total	263	100,0	100,0

## 1/6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ani trochu	62	23,6	23,6	23,6
Spíše ne	82	31,2	31,2	54,8
Neutrálně	21	8,0	8,0	62,7
Spíše zcela	64	24,3	24,3	87,1
Zcela	34	12,9	12,9	100,0
Total	263	100,0	100,0	

## TCL\_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ani trochu	29	11,0	11,0	11,0
Spíše ne	81	30,8	30,8	41,8
Neutrálně	70	26,6	26,6	68,4
Spíše zcela	41	15,6	15,6	84,0
Zcela	42	16,0	16,0	100,0
Total	263	100,0	100,0	

## TCL\_

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ani trochu	31	11,8	11,8	11,8
Spíše ne	68	25,9	25,9	37,6
Neutrálně	83	31,6	31,6	69,2
Spíše zcela	40	15,2	15,2	84,4
Zcela	41	15,6	15,6	100,0
Total	263	100,0	100,0	

1/9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Ani trochu	105	39,9	39,9	39,9
	Spíše ne	43	16,3	16,3	56,3
	Neutrálně	11	4,2	4,2	60,5
	Spíše zcela	32	12,2	12,2	72,6
	Zcela	72	27,4	27,4	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

TCI\_10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Ani trochu	66	25,1	25,1	25,1
	Spíše ne	94	35,7	35,7	60,8
	Neutrálně	7	2,7	2,7	63,5
	Spíše zcela	48	18,3	18,3	81,7
	Zcela	48	18,3	18,3	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

TCI\_11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Ani trochu	16	6,1	6,1	6,1
	Spíše ne	82	31,2	31,2	37,3
	Neutrálně	38	14,4	14,4	51,7
	Spíše zcela	82	31,2	31,2	82,9
	Zcela	45	17,1	17,1	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

TCI\_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Ve velmi malé míře	45	17,1	17,1	17,1
	V malé míře	62	23,6	23,6	40,7
	Neutrální	38	14,4	14,4	55,1
	V značné míře	64	24,3	24,3	79,5
	Ve velmi značné míře	54	20,5	20,5	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

**TCL 7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ve velmi malé míře	39	14,8	14,8	14,8
V malé míře	56	21,3	21,3	36,1
Neutrální	40	15,2	15,2	51,3
V značné míře	68	25,9	25,9	77,2
Ve velmi značné míře	60	22,8	22,8	100,0
Total	263	100,0	100,0	

**2/3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ve velmi malé míře	39	14,8	14,8	14,8
V malé míře	63	24,0	24,0	38,8
Neutrální	41	15,6	15,6	54,4
V značné míře	63	24,0	24,0	78,3
Ve velmi značné míře	57	21,7	21,7	100,0
Total	263	100,0	100,0	

**TCL 8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ve velmi malé míře	51	19,4	19,4	19,4
V malé míře	72	27,4	27,4	46,8
Neutrální	40	15,2	15,2	62,0
V značné míře	48	18,3	18,3	80,2
Ve velmi značné míře	52	19,8	19,8	100,0
Total	263	100,0	100,0	

**TCI\_9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ve velmi malé míře	46	17,5	17,5	17,5
V malé míře	60	22,8	22,8	40,3
Neutrální	37	14,1	14,1	54,4
V značné míře	65	24,7	24,7	79,1
Ve velmi značné míře	55	20,9	20,9	100,0
Total	263	100,0	100,0	

**TCI\_10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ve velmi malé míře	62	23,6	23,6	23,6
V malé míře	14	5,3	5,3	28,9
Neutrální	59	22,4	22,4	51,3
V značné míře	46	17,5	17,5	68,8
Ve velmi značné míře	82	31,2	31,2	100,0
Total	263	100,0	100,0	

**2/7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ve velmi malé míře	90	34,2	34,2	34,2
V malé míře	39	14,8	14,8	49,0
V značné míře	31	11,8	11,8	60,8
Ve velmi značné míře	103	39,2	39,2	100,0
Total	263	100,0	100,0	

**TCI\_11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ve velmi malé míře	59	22,4	22,4	22,4
V malé míře	80	30,4	30,4	52,9
Neutrální	4	1,5	1,5	54,4
V značné míře	71	27,0	27,0	81,4
Ve velmi značné míře	49	18,6	18,6	100,0
Total	263	100,0	100,0	

**TCI\_12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	12	4,6	4,6
	Spíše nesouhlasím	79	30,0	34,6
	Neutrální	41	15,6	50,2
	Spíše souhlasím	99	37,6	87,8
	Souhlasím	32	12,2	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**TCI\_13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	33	12,5	12,5
	Spíše nesouhlasím	67	25,5	38,0
	Neutrální	37	14,1	52,1
	Spíše souhlasím	84	31,9	84,0
	Souhlasím	42	16,0	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**TCI\_14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	24	9,1	9,1
	Spíše nesouhlasím	66	25,1	34,2
	Neutrální	41	15,6	49,8
	Spíše souhlasím	82	31,2	81,0
	Souhlasím	50	19,0	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**TCI\_15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	22	8,4	8,4
	Spíše nesouhlasím	91	34,6	43,0
	Neutrální	41	15,6	58,6
	Spíše souhlasím	84	31,9	90,5
	Souhlasím	25	9,5	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**TCL\_16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	8	3,0	3,0
	Spíše nesouhlasím	86	32,7	35,7
	Neutrální	40	15,2	51,0
	Spíše souhlasím	98	37,3	88,2
	Souhlasím	31	11,8	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**TCL\_17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	99	37,6	37,6
	Spíše nesouhlasím	30	11,4	49,0
	Spíše souhlasím	34	12,9	62,0
	Souhlasím	100	38,0	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**3/7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	10	3,8	3,8
	Spíše nesouhlasím	90	34,2	38,0
	Neutrální	39	14,8	52,9
	Spíše souhlasím	97	36,9	89,7
	Souhlasím	27	10,3	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**TCL\_18**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	6	2,3	2,3
	Spíše nesouhlasím	87	33,1	35,4
	Neutrální	44	16,7	52,1
	Spíše souhlasím	103	39,2	91,3
	Souhlasím	23	8,7	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**TCI\_19**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	54	20,5	20,5
	Spíše nesouhlasím	57	21,7	42,2
	Neutrální	20	7,6	49,8
	Spíše souhlasím	59	22,4	72,2
	Souhlasím	73	27,8	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**TCI\_20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	27	10,3	10,3
	Spíše nesouhlasím	77	29,3	39,5
	Neutrální	24	9,1	48,7
	Spíše souhlasím	57	21,7	70,3
	Souhlasím	78	29,7	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**TCI\_21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	28	10,6	10,6
	Spíše nesouhlasím	76	28,9	39,5
	Neutrální	19	7,2	46,8
	Spíše souhlasím	65	24,7	71,5
	Souhlasím	75	28,5	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**TCI\_22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	35	13,3	13,3
	Spíše nesouhlasím	66	25,1	38,4
	Neutrální	28	10,6	49,0
	Spíše souhlasím	47	17,9	66,9
	Souhlasím	87	33,1	100,0
	Total	263	100,0	100,0



**TCI\_23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	27	10,3	10,3	10,3
	Spíše nesouhlasím	67	25,5	25,5	35,7
	Neutrální	32	12,2	12,2	47,9
	Spíše souhlasím	44	16,7	16,7	64,6
	Souhlasím	93	35,4	35,4	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

**TCI\_24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	33	12,5	12,5	12,5
	Spíše nesouhlasím	77	29,3	29,3	41,8
	Neutrální	46	17,5	17,5	59,3
	Spíše souhlasím	45	17,1	17,1	76,4
	Souhlasím	62	23,6	23,6	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

**TCI\_25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	36	13,7	13,7	13,7
	Spíše nesouhlasím	60	22,8	22,8	36,5
	Neutrální	31	11,8	11,8	48,3
	Spíše souhlasím	61	23,2	23,2	71,5
	Souhlasím	75	28,5	28,5	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

**TCI\_26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	40	15,2	15,2	15,2
	Spíše nesouhlasím	46	17,5	17,5	32,7
	Neutrální	81	30,8	30,8	63,5
	Spíše souhlasím	64	24,3	24,3	87,8
	Souhlasím	32	12,2	12,2	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

**TCI\_27**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	41	15,6	15,6
	Spíše nesouhlasím	51	19,4	35,0
	Neutrální	75	28,5	63,5
	Spíše souhlasím	75	28,5	92,0
	Souhlasím	21	8,0	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**TCI\_28**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	34	12,9	12,9
	Spíše nesouhlasím	58	22,1	35,0
	Neutrální	76	28,9	63,9
	Spíše souhlasím	77	29,3	93,2
	Souhlasím	18	6,8	100,0
	Total	263	100,0	100,0

**TCI\_29**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nesouhlasím	34	12,9	12,9
	Spíše nesouhlasím	42	16,0	28,9
	Neutrální	103	39,2	68,1
	Spíše souhlasím	66	25,1	93,2
	Souhlasím	18	6,8	100,0
	Total	263	100,0	100,0

P\_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	24	9,1	9,1	9,1
Spíše nesouhlasím	4	1,5	1,5	10,6
Zde se nemohu přiklonit.	25	9,5	9,5	20,2
Valid Přesně mezi.				
Spíše souhlasím	134	51,0	51,0	71,1
Souhlasím	76	28,9	28,9	100,0
Total	263	100,0	100,0	

P\_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	1	,4	,4	,4
Spíše nesouhlasím	30	11,4	11,4	11,8
Zde se nemohu přiklonit.	35	13,3	13,3	25,1
Valid Přesně mezi.				
Spíše souhlasím	170	64,6	64,6	89,7
Souhlasím	27	10,3	10,3	100,0
Total	263	100,0	100,0	

P\_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	2	,8	,8	,8
Spíše nesouhlasím	29	11,0	11,0	11,8
Zde se nemohu přiklonit.	42	16,0	16,0	27,8
Valid Přesně mezi.				
Spíše souhlasím	109	41,4	41,4	69,2
Souhlasím	81	30,8	30,8	100,0
Total	263	100,0	100,0	

P\_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	2	,8	,8	,8
Spíše nesouhlasím	69	26,2	26,2	27,0
Zde se nemohu přiklonit.	55	20,9	20,9	47,9
Valid Přesně mezi.	86	32,7	32,7	80,6
Spíše souhlasím	51	19,4	19,4	100,0
Souhlasím				
Total	263	100,0	100,0	

P\_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	41	15,6	15,6	15,6
Spíše nesouhlasím	80	30,4	30,4	46,0
Zde se nemohu přiklonit.	25	9,5	9,5	55,5
Valid Přesně mezi.	70	26,6	26,6	82,1
Spíše souhlasím	47	17,9	17,9	100,0
Souhlasím				
Total	263	100,0	100,0	

P\_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	37	14,1	14,1	14,1
Spíše nesouhlasím	44	16,7	16,7	30,8
Zde se nemohu přiklonit.	42	16,0	16,0	46,8
Valid Přesně mezi.	103	39,2	39,2	85,9
Spíše souhlasím	37	14,1	14,1	100,0
Souhlasím				
Total	263	100,0	100,0	

P\_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	36	13,7	13,7	13,7
Spíše nesouhlasím	121	46,0	46,0	59,7
Zde se nemohu přiklonit.	93	35,4	35,4	95,1
Valid Přesně mezi.	2	,8	,8	95,8
Spíše souhlasím	11	4,2	4,2	100,0
Total	263	100,0	100,0	

P\_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	128	48,7	48,7	48,7
Spíše nesouhlasím	22	8,4	8,4	57,0
Zde se nemohu přiklonit.	41	15,6	15,6	72,6
Valid Přesně mezi.	20	7,6	7,6	80,2
Spíše souhlasím	52	19,8	19,8	100,0
Total	263	100,0	100,0	

P\_9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	36	13,7	13,7	13,7
Spíše nesouhlasím	43	16,3	16,3	30,0
Zde se nemohu přiklonit.	43	16,3	16,3	46,4
Valid Přesně mezi.	104	39,5	39,5	85,9
Spíše souhlasím	37	14,1	14,1	100,0
Total	263	100,0	100,0	

P\_10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	115	43,7	43,7	43,7
Spíše nesouhlasím	30	11,4	11,4	55,1
Zde se nemohu přiklonit.	46	17,5	17,5	72,6
Valid Přesně mezi.	20	7,6	7,6	80,2
Spíše souhlasím	52	19,8	19,8	100,0
Souhlasím				
Total	263	100,0	100,0	

P\_11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	130	49,4	49,4	49,4
Spíše nesouhlasím	41	15,6	15,6	65,0
Zde se nemohu přiklonit.	19	7,2	7,2	72,2
Valid Přesně mezi.	73	27,8	27,8	100,0
Spíše souhlasím				
Souhlasím				
Total	263	100,0	100,0	

P\_12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	102	38,8	38,8	38,8
Spíše nesouhlasím	34	12,9	12,9	51,7
Zde se nemohu přiklonit.	36	13,7	13,7	65,4
Valid Přesně mezi.	45	17,1	17,1	82,5
Spíše souhlasím	46	17,5	17,5	100,0
Souhlasím				
Total	263	100,0	100,0	

P\_13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	37	14,1	14,1	14,1
Spíše nesouhlasím	83	31,6	31,6	45,6
Zde se nemohu přiklonit.	28	10,6	10,6	56,3
Valid Přesně mezi.				
Spíše souhlasím	73	27,8	27,8	84,0
Souhlasím	42	16,0	16,0	100,0
Total	263	100,0	100,0	

P\_14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nesouhlasím	51	19,4	19,4	19,4
Spíše nesouhlasím	70	26,6	26,6	46,0
Zde se nemohu přiklonit.	25	9,5	9,5	55,5
Valid Přesně mezi.				
Spíše souhlasím	62	23,6	23,6	79,1
Souhlasím	55	20,9	20,9	100,0
Total	263	100,0	100,0	

Příloha č.11: Dotazník pro výzkum

Grafická podoba dotazníku pro přílohu byla vygenerována systémem LimeSurvey.



# Determinanty osobní iniciativy a mlčení zaměstnanců

Vážená paní, vážený pane,

děkuji Vám, že si vyhradíte **30 minut**, které mi pomůžou s vypracováním disertační práce na téma: **Determinanty proaktivního chování zaměstnanců**.

Dotazník je určen pro podniky, které vytvářejí a poskytují služby a respondent je v nejméně pětičlenné skupině, která má svého vedoucího (manažera/leadera).

Pokud tyto podmínky splňujete, budou Vás v následujících částech čekat 4 skupiny otázek:

- 1) Determinanty Vašeho vedoucího
- 2) Determinanty týmového klimatu
- 3) Hodnocení Vašeho chování
- 4) Identifikační otázky (délka působení v týmu, věk atd.)

**PRŮZKUM JE ANONYMNÍ A NEBUDE ZVEŘEJŇOVAT JEDNOTLIVÉ VÝSLEDKY. CÍLEM JE ZÍSKAT 250+ VYPLNĚNÍ A PUBLIKOVÁNY BUDOU POUZE SOUHRNNÉ VÝSLEDKY.**

Pokud budete mít o tyto výsledky zájem, rád Vás seznámím s výsledky provedeného průzkumu na základě zaslání emailu na [pilarl@pef.czu.cz](mailto:pilarl@pef.czu.cz).

Ing. Ladislav Pilař

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

Česká zemědělská univerzita v Praze

**První část:**

Prosím ohodnoťte souhlas s následující skupinou otázek (jak to cítíte jako Vaše osoba):

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Zde se nemohu přiklonit. Přesně mezi.	Spíše souhlasím	Souhlasím
Můj nadřízený mi sděluje jasnou a pozitivní vizi budoucnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený považuje zaměstnance jako jednotlivce, podporuje a vybízí je k rozvoji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený podporuje a uznává své zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený podporuje důvěru, zapojení a spolupráci mezi členy týmu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený vybízí k přemýšlení o problémech novým způsobem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený sám aplikuje hodnoty, které u ostatních vyžaduje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený vzbuzuje hrdost a respekt v ostatních a inspiruje mě tím, že je vysoce kompetentní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Druhá část: Po vyplnění této části již budete mít 75% za sebou. Je zde 26 tvrzení a chápu, že je to trochu zdlouhavé, ale prosím, vydržte. V této části prosím ohodnoťte výroky, jak je cítíte ve Vaší pracovní skupině.

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Zde se nemohu přiklonit. Přesně mezi.	Spíše souhlasím	Souhlasím
Týmové cíle jsou mi srozumitelné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S těmito cíly souhlasím.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tyto cíle jsou pro mě prospěšné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tyto cíle jsou prospěšné pro širší veřejnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostatní členové týmu s těmito cíli souhlasí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Zde se nemohu přiklonit. Přesně mezi.	Spíše souhlasím	Souhlasím
Tým má jasná kritéria, která se členové týmu snaží plnit, aby bylo dosaženo co možná nejlepšího výsledku jako týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existuje reálná obava v týmu, že tým nemůže dosáhnout vyšších standardů a výkonnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V týmu je možné doplňovat myšlenky jednoho v návaznosti na myšlenky druhého	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tým je schopný kriticky zhodnotit potenciální slabiny v tom, co dělá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Členové týmu jsou připraveni odpovědět na otázku: Co Váš tým dělá?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegové v týmu se sledují navzdájem k udržení vysokého standardu práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegové v týmu si poskytují užitečné nápady a pomoc k podpoře své práce s cíle vzájemné podpory	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidé v týmu, spolupracují s cílem přispět k rozvoji a uplatňování nových myšlenek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Zde se nemohu přiklonit. Přesně mezi.	Spíše souhlasím	Souhlasím
Informace spíše sdílíme v týmu, než si je necháváme pro sebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V tomto sdílení informací máme všichni stejný postoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidé se vzájemně informují o pracovních záležitostech v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidé se cítí pochopeni a akceptováni navzájem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Každý názor je vyslechnut, i když je menšinový	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toto sdílení mi mnoho dává i bere ( v pozitivním smyslu - dávám ostatním)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Zde se nemohu přiklonit. Přesně mezi.	Spíše souhlasím	Souhlasím
Tento tým vždy směřuje k vývoji nových věcí (myšlenek, produktů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud někdo v týmu potřebuje pomoci s vývojem nových nápadů, pomoc je k dispozici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento tým je otevřený a reaguje na změny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidé v tomto týmu stále hledají něco nového, nové způsoby jak řešit problémy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V tomto týmu máme čas potřebný k vývoji nových nápadů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Členové týmu poskytují praktickou podporu pro nové nápady a jejich aplikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Zde se nemohu přiklonit. Přesně mezi.	Spíše souhlasím	Souhlasím
Vzájemná komunikace v týmu je častá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Členové týmu spolu často mluví formálně i neformálně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsme v pravidelném kontaktu s ostatními	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsme v kontaktu s ostatními jako tým	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Prosím o sebehodnocení

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Zde se nemohu přiklonit. Přesně mezi.	Spíše souhlasím	Souhlasím
Aktivně řeším problémy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud se něco děje špatně, hledám řešení ihned	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud je možnost aktivně se zapojit, zapojím se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přebírám iniciativu okamžitě, i když jiní ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příležitosti využívám rychle k dosažení svých cílů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obvykle dělám víc, než o co jsem byl požádán	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem velice dobrý v realizaci nápadů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenavrhují nové nápady z důvodu strachu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občas vynechávám relevantní skutečnosti, abych se sám ochránil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenavrhují nové nápady, protože jsem rezignoval	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenavrhují nové nápady, protože necítím vnitřní potřebu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nenavrhují nové nápady, protože to po mě nikdo nevyžaduje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





## Identifikační otázky

### Vaše pohlaví: \*

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- Žena
- Muž

### Jak dlouho pracujete ve Vaší pracovní skupině \*

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- pod 1 rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6-10 let
- nad 10 let

### Kolik členů má Vaše pracovní skupina (včetně Vás) \*

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- pod 5 lidí
- 5 - 10 lidí
- 11 - 15 lidí
- 16 - 25 lidí
- nad 25 lidí

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Zde se nemohu přiklonit. Přesně mezi.	Spíše souhlasím	Souhlasím
V tomto podniku chci zůstat až do důchodu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### **Jak velká je Vaše společnost:**

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- pod 10 zaměstnanců
- 11 - 49 zaměstnanců
- 50 - 249 zaměstnanců
- nad 250 zaměstnanců

### **Jakou činností se zabývá společnost, kde pracujete (velice stručně. Například: Služby v oblasti IT, výroba elektrosoučástek atd...)**

Prosím napište svou odpověď zde:

### **Jak byste pospal/a Vaší pozici: (opět velice stručně, například: administrativní pracovník)**

Prosím napište svou odpověď zde: