

The cover image features a close-up of a wooden fence with vertical posts and horizontal rails. The fence is partially covered by green and yellowing leaves, likely from a tree or shrub, which are in focus in the foreground and background. The overall scene is brightly lit, suggesting a sunny day. The text 'Mladá veda' is written in a large, bold, white sans-serif font across the top, with 'Young Science' in a smaller, similar font directly below it.

Mladá veda

Young Science

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 3, ročník 10., vydané v septembri 2022

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Záhrada. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišín, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

Mgr. Jakub Köry, PhD. (School of Mathematics & Statistics, University of Glasgow, Glasgow)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra veřejné ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

Mgr. Michal Garaj, PhD. (Katedra politických vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda)

REDAKCIA

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

Mgr. Martin Hajduk, PhD. (Banícke múzeum, Rožňava)

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSS UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

TRANSFORMAČNÝ LEADERSHIP V MIESTNEJ ŠTÁTNEJ SPRÁVE NA SLOVENSKU

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN LOCAL STATE GOVERNMENT
IN SLOVAKIA

Dominika Bernátová¹

Autorka pôsobí ako interná doktorandka na Fakulte verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. Vo svojom výskume sa venuje problematike manažmentu ľudských zdrojov.

The author works as an internal doctoral student at the Faculty of Public Administration in Košice. In her research she deals with the issue of human resource management.

Abstract

This study deals with transformational leadership and leadership in state administration. The main goal was to find out the opinions of civil servants on leadership in their office according to socio-demographic variables (gender, region of Slovakia). The goal was also to find out and analyze the existence of statistical differences based on the mentioned socio-demographic variables. An author's questionnaire on transformational leadership was used to obtain empirical data. The respondents were state employees of district offices in Slovakia. The findings indicate that senior civil servants in district offices use elements of transformational leadership. Positive evaluation of their superiors prevails among civil servants. Despite this, there is considerable room for improvement among senior civil servants, especially in motivating subordinates.

Key words: transformational leadership, leadership, civil servants, local state government

Abstrakt

Štúdia sa zaoberá transformačným leadershipom a leaderstvom v štátnej správe. Hlavným cieľom bolo zistiť názory štátnych zamestnancov na leadership v ich služobnom úrade podľa socio-demografických premenných (rod, región Slovenska). Cieľom bolo tiež zistiť a analyzovať existenciu štatistických rozdielov na základe uvedených socio-demografických premenných. Na získanie empirických údajov bol použitý autorský dotazník o leadershipe. Respondentmi boli štátni zamestnanci okresných úradov na Slovensku. Zistenia naznačujú, že vedúci štátni zamestnanci na okresných úradoch využívajú prvky transformačného leadershipu.

¹ Adresa pracoviska: Mgr. Dominika Bernátová, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra sociálnych štúdií, Popradská 66, 040 11 Košice
E-mail: dominika.bernatova1@student.upjs.sk

U štátnych zamestnancov prevláda pozitívne hodnotenie svojich nadriadených. Napriek tomu existuje u vedúcich štátnych zamestnancov značný priestor na zlepšenie, najmä v oblasti motivácie podriadených.

Kľúčové slová: transformačné vedenie zamestnancov, vedenie zamestnancov, štátni zamestnanci, miestna štátna správa

Úvod

Je zaujímavé, ako dokáže jednotlivec ovplyvniť masu ľudí. Králi, velitelia vojsk, náboženský lídri... Organizácie postupne pochopili, že motivácia strachom alebo finančnými prostriedkami nestačí a je potrebné hľadať iné spôsoby ako motivovať jednotlivcov k dosahovaniu cieľov organizácie. Jednou z možností je uplatňovanie vhodného štýlu vedenia zamestnancov.

Mať oddaných, kvalifikovaných a výkonných zamestnancov, ktorých záujmy v maximálnej možnej miere korešpondujú so záujmami organizácie je jedným z cieľov každej organizácie. Vytvorenie takejto pracovnej sily je dlhodobý proces vyžadujúci zapojenie všetkých subjektov manažmentu ľudských zdrojov. Významnú úlohu pri tom zohrávajú priami nadriadení, pretože oni sú v priamom kontakte so zamestnancami. Nadriadení musia brať ohľad, okrem cieľov organizácie, aj na osobné ciele svojich podriadených, pretože každý z nich je jedinečný, má svoje vlastné predstavy, hodnoty, aspirácie, očakávania.

V štátnej správe je viac než v súkromnej sfére potrebné uplatňovať iné spôsoby motivácie zamestnancov než len finančne a nefinančne odmeňovať. V organizáciách štátnej správy sú finančné prostriedky obmedzené. Platy štátnych zamestnancov sú nízke a odmeny prideľované plošne z centra. Jednou z možností ako štátnych zamestnancov stimulovať k pracovnému výkonu je uplatňovanie vhodného štýlu vedenia zamestnancov. Súčasné poznanie naznačuje na transformačný štýl vedenia zamestnancov (transformačný leadership).

Transformačný leadership

Leadership je náročné definovať. Ako uviedol už v roku 1974 Stogdil „existuje takmer toľko definícií leadershipu ako osôb, ktoré sa ho pokúsili definovať“ (s. 259). Rost v roku 1991 analyzoval takmer 600 publikácií o leadershipe, v ktorých napočítal až 221 rôznych definícií (Curtin 2022). Definície sa v čase menili podľa toho, ako sa na leadra nazeralo. „Najčastejšie používané definície majú tendenciu sústrediť sa na leadra ako osobu, na správanie leadera, na účinky (efekty) správania sa leadera na zamestnancov, na proces interakcie medzi leadrom a vedeným“ (Bass 2008, s. 41). Curtin (2022) vo svojej publikácii analyzoval 713 definícií leadershipu. Autorom jednej z najpopulárnejších definícií je Rost (Curtin 2022), ktorý uvádza, že „leaderstvo je vzťah vzájomného ovplyvňovania medzi leaderami a ich spolupracovníkmi, ktorí zamýšľajú skutočné zmeny odrážajúce ich spoločné ciele“ (Rost 1993, s. 99). Jeho definícia zahŕňa štyri základné aspekty, z ktorých ani jeden nesmie chýbať. V opačnom prípade by sa stratil jej zmysel: vzťah je založený na vplyve, subjektom vzťahu je leader a jeho spolupracovníci, leader a spolupracovníci zamýšľajú skutočné zmeny, zamýšľané zmeny odrážajú ich spoločné ciele. (Rost 1993)

Americký historik a politológ so špecializáciou na teóriu leadershipu James MacGergor Burns definoval lídrov ako tých, „ktorí podnecujú svojich nasledovníkov konať pre určité ciele

reprezentujúce hodnoty a motivácie (túžby a potreby), aspirácie a očakávania“ (Burns 1978, s. 19).

Teória transformačného leadershipu má svoj pôvod v roku 1978, kedy práve vyššie spomenutý Burns vo svojom diele „Leadership“ konceptualizoval dva typy leadershipu. Načrtol rozdiel medzi transakčným vedením, ktoré pokrývalo všetky dovtedajšie definície a novým prístupom, ktorý nazval transformačný leadership. Jeho publikácia ovplyvnila ďalších výskumníkov, ktorí sa v teoretickej rovine venovali a venujú transformačnému leadershipu (Bernard Bass, Bruce Avolio, Kenneth Leithwood). Podľa Burnsa je transformačné leaderstvo proces, v priebehu ktorého sa leadri a ich nasledovníci „navzájom ovplyvňujú a zvyšujú svoju úroveň motivácie a morálky. Mocenská základňa v tomto prípade vzájomne podporuje spoločný cieľ“ (Stewart 2006, s. 9).

„Transakčný leadership zdôrazňuje transakciu alebo výmenu, ktorá sa odohráva medzi leaderami, kolegami a nasledovníkmi. Leader diskutuje s ostatnými o tom, čo sa vyžaduje, a špecifikuje podmienky a odmeny, ktoré dostanú, ak požiadavky splnia. Transformačné leaderstvo pozdvihuje leaderstvo na ďalšiu úroveň. Zahŕňa inšpirovanie nasledovníkov, aby sa zaviazali k spoločnej vízii a cieľom organizácie“ (Bass a Riggio 2006, s. 4). Úmyslom transakčného leadera je vymeniť „niečo za niečo“ (napr. peňažná odmena za kvalitne odvedenú prácu). Transformačný leader má v úmysle identifikovať a využiť už existujúcu potrebu jednotlivca. Hľadá jeho potenciálne motívy, aby mohol naplniť jeho vyššie potreby. (Burns 1978) „Úlohou transformačných lídrov je motivovať spolupracovníkov urobiť viac než sa od nich očakáva, teda transformovať správanie a konanie spolupracovníkov k lepším a efektívnejším pracovným výkonom“ (Horná 2017, s. 9).

„Podľa Burnsa sa leader nerodí a leadrom sa ani nestáva. Leadri sa vyvíjajú zo štruktúry motivácie, hodnôt a cieľov“ (Stewart 2006, s. 9).

Transformačné leaderstvo charakterizujú štyri dimenzie (Bass a Avolio 1994; Goethals, Sorenson a Burns 2004; Bass a Riggio 2006):

Idealizovaný vplyv. Zahŕňa na jednej strane behaviorálne prejavy leadera a na strane druhej vlastnosti, ktoré mu pripisujú iní. Behaviorálne prejavy transformačného leadera slúžia ako vzor pre jeho nasledovníkov. Podriadení zamestnanci ho obdivujú, rešpektujú a dôverujú mu. Pôsobí ako charizmatičký leader. Je ochotný riskovať, koná eticky a morálne. (Bass a Riggio 2006)

Inšpirujúca motivácia. Transformačný leader ostatným predstavuje atraktívne ciele a vízie. Svojimi behaviorálnymi prejavmi preukazuje oddanosť cieľom, spoločnej vízii a inšpiruje a motivuje spolupracovníkov. Je schopný vyvolať záujem. (Bass a Riggio 2006)

Intelektuálna stimulácia. Transformačný leader podporuje kreativitu. Podnecuje zamestnancov, aby prichádzali na nové myšlienky a kreatívne riešenia problémov. Podporuje ostatných, aby sa na veci dívali z nových uhlov pohľadu. Leader nie je producentom inovácií skupiny, ale stimuluje ku kreativite. (Bass a Riggio 2006) „Howell a Avolio (1993) identifikovali pozitívny vzťah medzi intelektuálnou stimuláciou poskytovanou leadrom a výkonom skupiny, keď v rámci skupiny leadera vládla klíma podpory inovácií“ (In Jung et al. 2003, s. 529).

Zohľadňovanie individualizmu (Individuálny prístup). Zohľadňuje individuálne potreby a rešpektuje a zohľadňuje individuálne rozdiely. Leader svojimi behaviorálnymi prejavmi „demonštruje akceptáciu individuálnych rozdielov (napr. niektorí zamestnanci dostávajú viac

povzbudenia, niektorí viac autonómie, iní štruktúrovanejšie úlohy). Interakcie so zamestnancami sú personalizované (napr. leader si pamätá predchádzajúce rozhovory, uvedomuje si individuálne obavy a vníma jednotlivca skôr ako človeka, než len ako zamestnanca)“ (Bass a Riggio 2006, s. 7).

Podľa Givensa sú „transformační leadri schopní ovplyvniť správanie zamestnancov tak, aby malo pozitívny dopad na organizáciu“ (2008, s. 4).

Transformačné leadership má vplyv na pracovnú spokojnosť (Nguni, Slegers a Denessen 2006; Emery a Baker 2007), na oddanosť (zaviazanosť), organizačné občianske správanie (Nguni, Slegers a Denessen 2006) a organizačné inovácie (Jung, Chow a Wu 2003).

Jandaghi, Matin a Farjami (2009) pomocou multifaktorového dotazníka leadershipu zisťovali a porovnávali používanie transformačného leadershipu v úspešných a neúspešných organizáciách. Podľa ich zistení je transformačný leadership v úspešných firmách výrazne vyšší než v neúspešných.

Bolo zistené, že „transformačný leadership uplatňovaný na jednej úrovni sa za krátky čas objaví na ďalšej, nižšej úrovni“ (Masi 2000, s. 18).

Podľa Procházku a Vaculíka je „slabinou teórie transformačného leadershipu nejasnosť v posudzovaní miery transformačného štýlu vedenia u vedúcich, ktorí sledujú egoistické ciele a konajú neeticky“ (2015, s. 18).

Leadership v štátnej správe

"Efektívni leadri vo verejnej správe riadia pracovnú silu novými spôsobmi, aby ochránili blaho zamestnancov a súčasne podporovali poskytovanie verejných služieb. Angažovaní a kreatívni leadri vo verejnej správe sú schopní dosiahnuť veľké inovácie“ (OECD 2020, s. 8).

„Aby organizácie verejného sektora prežili aj v budúcnosti, musí sa leader verejného sektora zamerať na rozvoj adaptívnej a inovatívnej organizačnej kultúry, s cieľom čeliť negatívnym dôsledkom neustálych zmien“ (Parry 2002, s. 377). „Keď sú manažéri vo verejnej správe konfrontovaní s neustálymi zmenami, konajú ako transformační leadri. Ich cieľom je využiť vnútornú motiváciu zamestnancov na to, aby zamestnanci zmenu prijali a aby ju vnímali ako užitočnú pre administratívu“ (DeGennaro 2018, s. 5).

„Transformačný leadership môže zvýšiť motiváciu k práci vo verejnej správe“ (Wright, Pandey, Moynihan 2012, s. 211). „Transformačný leadership a motivácia k práci vo verejnej správe sú v silnom pozitívnom vzťahu s pracovnou spokojnosťou, výkonom a kvalitou práce a negatívnym vzťahu s fluktuáciou“ (Park a Rainey 2008, s. 130). „Aj keď prepojenie teórií transformačného leadershipu a motivácie k práci vo verejnej správe s postupmi manažmentu ľudských zdrojov prináša výhody, treba mať na pamäti, že žiadna jednotlivá taktika náhle a radikálne nezlepší výsledky organizácie“ (Bright 2007, s. 362).

„Leadri vo verejnej správe sa prikláňajú viac k transakčnému než transformačnému leadershipu. Výskumníci ale uvádzajú, že transformačný leadership výrazne zlepšuje výstupy pre občanov“ (Bumgarner 2016, s. 1). Transformačný leadership je vo verejných organizáciách rovnako efektívny ako v súkromných. Byrokratické charakteristiky verejnej správy nemajú nepriaznivý vplyv na prax transformačného leadershipu. (Wright a Pandey 2010)

Téma leadershipu je aktuálna aj v štátnej správe na Slovensku. V roku 2019 realizovala Sekcia štátnej a verejnej služby Úradu vlády SR prieskum motivácie a leadershipu v štátnej

službe. Na základe zistení odporučila „zamerať sa na rozvoj leadershipu, viac podporovať leaderské schopnosti pri výbere zamestnancov na vedúce pozície a posilniť školiacu činnosť v rozvoji leaderských zručností, motivovať vedúcich zamestnancov v štúdiu a rozvíjaní svojich schopností a vlastností, podporovať vedúcich zamestnancov v aktívnom motivovaní svojich podriadených“ (s. 14). V súčasnosti je pripravovaná koncepcia rozvoja leadershipu vo verejnej správe. K jej príprave sa zaviazal Úrad vlády SR už v Stratégii riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe na roky 2015-2020. Koncepcia ale v auguste 2022 stále nie je dostupná.

Meyer-Sahling et al. (2020) v Národnom prieskume štátnych zamestnancov na Slovensku zisťovali, okrem iného, názory štátnych zamestnancov na leadership. Nadriadení sa v prieskume hodnotili pozitívnejšie, než ako ich hodnotili podriadení. Z ich zistení vyplýva, že je potrebné sa zamerať na rozvoj leaderských zručností vo väčšej miere, než tomu bolo doteraz a investovať do rozvoja leadershipu. Respondenti v ich výskume „súhlasili a rozhodne súhlasili s tým, že ich nadriadený:

- hovorí veci, vďaka ktorým sú zamestnanci hrdí na to, že sú súčasťou ich organizácie (41%),
- sa stará o ich blaho (47 %),
- je príkladom toho, ako robiť veci správnym spôsobom z hľadiska etiky (52 %),
- diskutuje so zamestnancami o etike alebo hodnotách (44 %)“ (Meyer-Sahling et al. 2020).

V roku 2019 vydala Rada pre štátnu službu odbornú štúdiu Etika v štátnej službe. Jedným z jej odporúčaní bolo venovať sa leadershipu v štátnej službe. „Vedúci zamestnanci musia byť nielen morálnymi osobami, ale aj ísť príkladom, viesť a motivovať svojich podriadených k hľadaniu etických riešení. Otázky etiky je potrebné zapracovať najmä do výberu vedúcich štátnych zamestnancov, aby to boli nielen odborníci, ale aj osobnosti s integritou“ (Rada pre štátnu službu 2019, s. 33).

Ako uvádza Asencio „organizácie verejnej správy, najmä tie, ktoré sú riadené transakčnými leaderami sa musia zamerať na rozvoj transformačných kompetentností svojich leadrov, aby si vybudovali spokojnejšiu a produktívnejšiu pracovnú silu pre službu verejnosti“ (2016, s. 250).

Cieľ

Hlavným cieľom výskumu je zistiť názory štátnych zamestnancov na transformačné vedenie (transformačný leadership) v ich služobnom úrade podľa socio-demografických premenných (rod, región Slovenska). Cieľom je tiež zistiť a analyzovať existenciu štatistických rozdielov na základe uvedených socio-demografických premenných.

Metóda a metodika

Na získanie údajov bol použitý autorský dotazník o vedení ľudí. Položky dotazníka boli naformulované vychádzajúc zo štúdia literatúry a výskumov iných autorov.

Dotazník obsahoval 8 uzatvorených položiek, ktoré popisujú správanie sa leadera vyjadrujúce transformačný leadership. Respondenti na otázky odpovedali na Likertovej škále, kde 6 znamená „úplne súhlasím“, 5 („súhlasím“), 4 („skôr súhlasím“), 3 („skôr nesúhlasím“),

2 („nesúhlasím“), 1 („vôbec nesúhlasím“). Položky boli rozdelené do štyroch kategórií – dimenzii transformačného leadershipu.

Druhú časť dotazníka tvorili socio-demografické položky (rod a región Slovenska).

Dotazník bol administrovaný v elektronickej verzii. Využitá bola služba Microsoft Forms. Zber údajov bol realizovaný v období od 10.02.2022 do 31.3.2022.

Dáta boli spracované metódami deskriptívnej štatistiky. Merané bolo priemerné skóre a zisťované boli rozdiely podľa socio-demografických premenných. Na analýzu dát bol použitý štatistický softwér IBM SPSS Statistics 25.

Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku tvorili štátni zamestnanci pracujúci na okresných úradoch na Slovensku. Oslovených bolo všetkých 72 okresných úradov. Informácia o veľkosti populácie štátnych zamestnancov na okresných úradoch nie je dostupná. Mala by byť dostupná po dobudovaní registra štátnych zamestnancov v roku 2023. V súčasnosti je vybudovaný register štátnozamestnaneckých miest, ale nie je známe koľko z týchto miest je reálne obsadených.

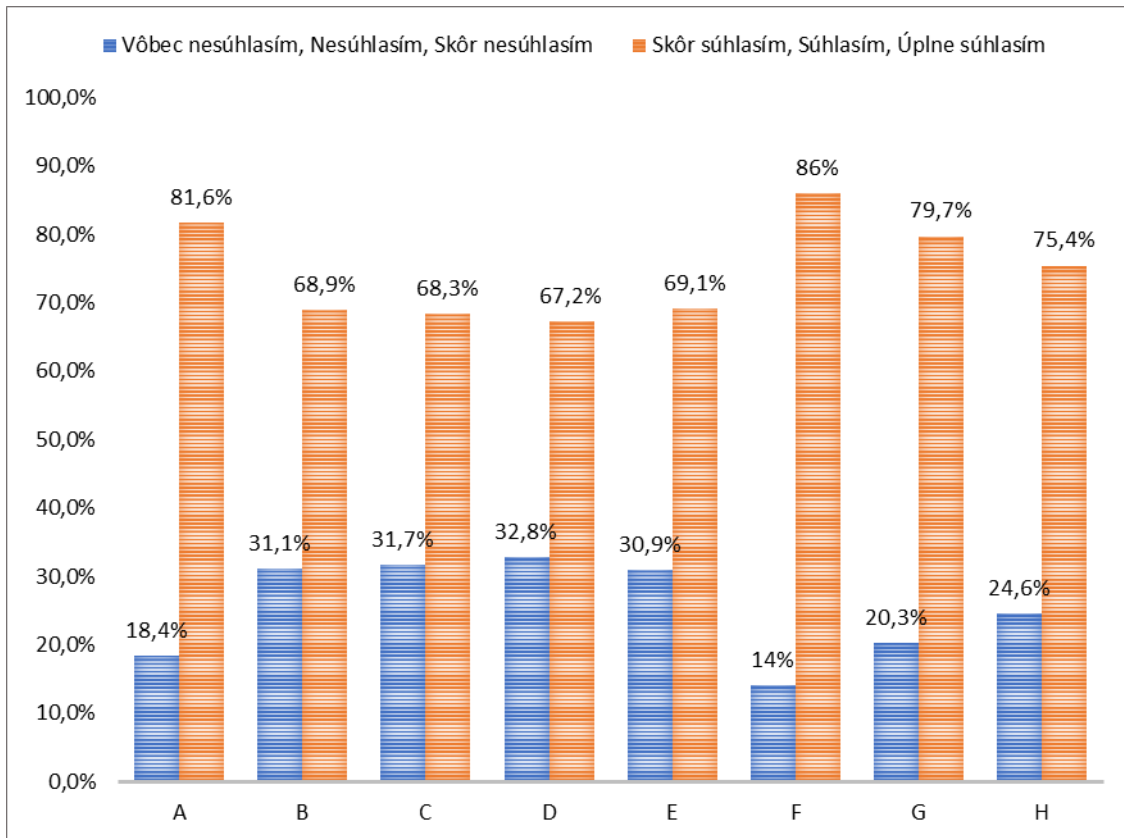
Výskumnú vzorku tvorilo celkom 463 respondentov, z toho 142 mužov (30,7 %) a 321 žien (69,3 %). Podiel respondentov zamestnaných na okresných úradoch v jednotlivých regiónoch Slovenska bol približne rovnaký (Východné Slovensko = 31,5 %; Stredné Slovensko = 33,9 %; Západné Slovensko = 34,6%).

Výsledky a diskusia

Výsledky dotazníkového šetrenia naznačujú, aké sú názory štátnych zamestnancov na transformačný štýl vedenia ich nadriadeného.

Prvá časť analýzy získaných údajov je zameraná na ich deskripciu. Boli analyzované jednotlivé položky dotazníka rozdelené do štyroch kategórií/dimenzií (idealizovaný vplyv, inšpirujúca motivácia, intelektuálna stimulácia, individuálny prístup). Každú dimenziu reprezentujú dve položky dotazníka.

Pri položkách opisujúcich transformačný leadership prevládajú pozitívne názory (graf 1)



Graf 1 - Názory zamestnancov na transformačný leadership

Zdroj: vlastné spracovanie

A: je dôveryhodný; **B:** je pre mňa morálnym vzorom; **C:** vytvára inšpirujúcu pracovnú atmosféru; **D:** motivuje k plneniu pracovných cieľov; **E:** povzbudzuje podriadených k podávaniu návrhov; **F:** verí v schopnosti podriadených; **G:** pri riešení problémov ho zaujímajú názory podriadených; **H:** je empatický voči každému pracovníkovi (je chápaný, zaujíma sa o pocity a potreby)

Položky „A: je dôveryhodný“ a „B: je pre mňa morálnym vzorom“ sa týkajú dimenzie transformačného leadershipu „idealizovaný vplyv“. Až 81,6 % respondentov si myslí, že ich nadriadený je dôveryhodný, pričom z toho 61,5 % vyjadrilo súhlas a úplný súhlas. Vôbec nesúhlasí a nesúhlasí len 8,2 % respondentov.

Výsledok je podobný zisteniu v odbornej štúdii Rady pre štátnu službu (2019), v ktorej 72 % štátnych zamestnancov uviedlo, že ich nadriadený je dôveryhodný. Na základe môjho zistenia sa nazdávam, že sa stav od roku 2019 zlepšil.

Transformační leadri demonštrujú správanie a odhodlanie, ktoré očakávajú od podriadených. To podriadených inšpiruje, aby ho napodobňovali. Takýto leadri sa vyznačujú silnou morálkou a sú vnímaní ako vysoko etickí. Pri otázke, či je nadriadený morálnym vzorom sa ku kladným odpovediam (skôr súhlas, súhlas, úplný súhlas) priklonilo oproti predchádzajúcej otázke už len 68,9 % respondentov a s daným výrokom vôbec nesúhlasí a nesúhlasí 17,9 % opýtaných.

Aj v správe o stave a vývoji štátnej služby z roku 2019 sa na základe výskumných zistení uvádza, že štátni zamestnanci aj keď hodnotia nadriadených pozitívne, menej priaznivo ich vnímajú ako morálne autority.

Výroky „C: vytvára inšpirujúcu pracovnú atmosféru (68,3 %)“ a „D: motivuje k plneniu pracovných cieľov; (67,2 %)“ reprezentujú dimenziu transformačného leadershipu „inšpirujúca motivácia“.

Súhlas a úplný súhlas pri oboch výrokoch nevyjadrila ani polovica respondentov („vytvára inšpirujúcu pracovnú atmosféru“: 41,9 %; „motivuje k plneniu pracovných cieľov“: 41,7 %).

Rada pre štátnu službu dotazníkovým šetrením v roku 2019 zistila, že len 53,7 % štátnych zamestnancov zastáva názor, že ich nadriadený motivuje k lepšiemu pracovnému výkonu. (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018) V oblasti motivácie u nadriadených štátnych zamestnancov teda stále pretrvávajú nedostatky.

Transformačný leader povzbudzuje zamestnancov k tomu, aby využívali nové prístupy a podporujú ich v kreativite a inovatívnom riešení problémov. Dimenziu „intelektuálna stimulácia“ reprezentovali v dotazníku položky E a F. Rovnako, ako pri predchádzajúcich troch položkách, aj pri položke „E: povzbudzuje podriadených k podávaniu návrhov“ nevyjadrila súhlas a úplný súhlas ani polovica respondentov (43,8 %). Naopak pri položke „F: Verí v schopnosti podriadených“ vyjadrilo súhlas a úplný súhlas 61,6 % respondentov. Súhlasné stanovisko pri tejto položke zaujali viac ako tri štvrtiny respondentov (86 %). Výsledok je podobný zisteniu Rady pre štátnu službu (2019), že 66,6 % štátnych zamestnancov skôr súhlasí a úplne súhlasí a 12,6 % skôr nesúhlasí, vôbec nesúhlasí s tým, že „nadriadený poskytuje viac autonómie/samostatnosti výkonnejším zamestnancom“.

Posledné dve položky týkajúce sa transformačného leadershipu patria do dimenzie „individuálny prístup“. Pri oboch položkách sa viac ako tri štvrtiny respondentov priklonili k súhlasným odpovediam, pričom viac ako polovica vyjadrila súhlas a úplný súhlas (G: „pri riešení problémov ho zaujímajú názory podriadených“: 55,7 %, H: „je empatický voči každému pracovníkovi...“: 54 %).

Rada pre štátnu službu dotazníkovým šetrením (2019) zistila, že 65,8 % skôr súhlasí a úplne súhlasí a 14,5 % skôr nesúhlasí, vôbec nesúhlasí s tým, že „nadriadený zohľadňuje ich názor a návrhy na zlepšovanie práce“. Zvyšní respondenti zaujali neutrálne stanovisko. (Správa o stave a vývoji štátnej služby za rok 2018)

V odbornej štúdii Rady pre štátnu službu (2019) sa kladne vyjadrilo 84 % štátnych zamestnancov, že nadriadený si vypočuje názory zamestnancov.

Na základe porovnania týchto zistení je možné konštatovať, že od roku 2018 sa stav v oblasti využívania individuálneho prístupu nadriadenými štátnymi zamestnancami zlepšil. Nadriadení štátni zamestnanci zohľadňujú názory podriadených, prejavujú empatiu a svojimi behaviorálnymi prejavmi demonštrujú akceptáciu individuálnych rozdielov (napr. niektorí zamestnanci dostávajú viac autonómie, pretože nadriadení verí v ich schopnosti). Je však potrebné poznamenať, že stále existuje priestor na zlepšenie.

Najvyššie priemerné škálové skóre bolo namerané v dimenzii individuálny prístup (4,36) a najnižšie v dimenzii inšpirujúca motivácia (3,98). Pri zvyšných dvoch dimenziách vyšlo škálové skóre 4,26 v dimenzii idealizovaný vplyv a 4,30 intelektuálna stimulácia.

Druhá časť analýzy bola zameraná na zistenie rozdielov z hľadiska charakteru závislej premennej. Použitý bol T-test pre dva nezávislé výbery a jednovchodová ANOVA.

Z hľadiska rodových rozdielov bol zistený signifikantný rozdiel pri položke „je empatický voči každému pracovníkovi (je chápajúci, zaujíma sa o pocity a potreby)“ ($t = -2,91$, $p = 0,004$) (tabuľka 1), pričom vyššie priemerné škálové skóre bolo namerané u žien.

Položka	Rod	N	Mean	SD	t	p
Môj nadriadený ... je dôveryhodný	M	142	4,47	0,11	-0,723	0,470
	Ž	321	4,56	0,07		
je pre mňa morálnym vzorom	M	142	3,86	0,12	-1,256	0,210
	Ž	321	4,04	0,08		
vytvára inšpirujúcu pracovnú atmosféru;	M	142	3,92	0,12	-0,561	0,575
	Ž	321	4,00	0,08		
motivuje k plneniu pracovných cieľov	M	142	3,89	0,12	-0,940	0,348
	Ž	321	4,02	0,08		
povzbudzuje podriadených k podávaniu návrhov;	M	142	3,99	0,11	-0,514	0,607
	Ž	321	4,06	0,08		
verí v schopnosti podriadených	M	142	4,49	0,09	-1,014	0,311
	Ž	321	4,61	0,07		
pri riešení problémov ho zaujímajú názory podriadených	M	142	4,28	0,11	-1,245	0,214
	Ž	321	4,45	0,07		
je empatický voči každému pracovníkovi (je chápajúci, zaujíma sa o pocity a potreby)	M	142	4,02	0,12	-2,911	0,004
	Ž	321	4,44	0,80		

M □ muž, Ž □ žena

Tabuľka 1 - Rozdiely v jednotlivých položkách na základe rodu respondenta

Zdroj: vlastné spracovanie

Uvedený výsledok nie je prekvapujúci, pretože „ženy často dosahujú v štandardných testoch empatie, sociálnej citlivosti a rozpoznávania emócií vyššie skóre než muži“ (Schulte-Rüther 2008, s. 393). „Niektorí autori naznačujú, že pozorované rodové rozdiely môžu byť do značnej miery spôsobené kultúrnymi očakávaniami o rodových rolách“ (Christov-Moore et al. 2014, s. 604). Podľa zistení Christov-Moore et al. 2014 majú rodové rozdiely v empatii svoje korene v biológii. Pri tvorbe tréningov a školení zameraných na získavanie leaderských zručností pre nadriadených štátnych zamestnancov by sa mohla brať do úvahy aj táto skutočnosť. Pri ostatných položkách sa nepreukázali štatisticky významné rodové rozdiely.

Ďalej boli analýze podrobené jednotlivé položky a sídlo okresného úradu zaradené do jednotlivých regiónov Slovenska, kde pôsobia respondenti (tabuľka 2).

Položka Môj nadriadený ...	Región Slovenska	N	Mean	SD	F	p
je dôveryhodný	VSK	146	4,40	1,36	1,374	0,254
	SSK	157	4,64	1,26		
	ZSK	160	4,55	1,17		
je pre mňa morálnym vzorom	VSK	146	3,92	1,49	1,178	0,309
	SSK	157	4,13	1,40		
	ZSK	160	3,91	1,41		
vytvára inšpirujúcu pracovnú atmosféru	VSK	146	3,84	1,49	2,363	0,095
	SSK	157	4,17	1,35		
	ZSK	160	3,89	1,46		
motivuje k plneniu pracovných cieľov	VSK	146	3,90	1,44	1,184	0,307
	SSK	157	4,12	1,29		
	ZSK	160	3,93	1,41		
povzbudzuje podriadených k podávaniu návrhov	VSK	146	3,89	1,42	1,813	0,164
	SSK	157	4,18	1,26		
	ZSK	160	4,02	1,38		
verí v schopnosti podriadených	VSK	146	4,42	1,21	1,819	0,163
	SSK	157	4,68	1,14		
	ZSK	160	4,59	1,21		
pri riešení problémov ho zaujímajú názory podriadených	VSK	146	4,21	1,39	3,014	0,050
	SSK	157	4,58	1,25		
	ZSK	160	4,39	1,34		
je empatický voči každému pracovníkovi (je chápaný, zaujíma sa o pocity a potreby)	VSK	146	4,14	1,51	4,340	0,014
	SSK	157	4,59	1,29		
	ZSK	160	4,20	1,50		

VSK □ východné Slovensko, SSK – stredné Slovensko, ZSK – západné Slovensko

Tabuľka 2 - Rozdiely v jednotlivých položkách na základe sídla okresného úradu
respondenta zaradeného podľa regiónov Slovenska
Zdroj: vlastné spracovanie

Z hľadiska sídla okresného úradu bol zistený signifikantný rozdiel pri položke „pri riešení problémov ho zaujímajú názory podriadených“ ($F = 3,01$; $p = 0,050$) „je empatický voči každému pracovníkovi“ ($F = 4,34$, $p = 0,014$), „vyhýba sa vysloveniu jasného názoru“ ($F = 3,39$, $p = 0,035$).

Pomocou Bonferroni post hoc testu bola zistená signifikancia rozdielov medzi východným a stredným Slovenskom („pri riešení problémov ho zaujímajú názory podriadených“ $MD = \pm 0,374$, $p = 0,043$; „je empatický voči každému pracovníkovi“ $MD = \pm 0,442$, $p = 0,023$)

Štátni zamestnanci pracujúci na okresných úradoch sídliačich na strednom Slovensku prejavili v priemere vyššiu mieru súhlasu s týmito položkami patriacimi do dimenzie individuálny prístup, než zamestnanci z ostatných častí Slovenska.

Na základe zistení je možné odporučiť školenia, tréningy a sociálno-psychologické výcviky zamerané na rozvoj sociálnych zručností potrebných pre leadership – najmä v oblasti

dimenzie transformačného leadershipu inšpirujúca motivácia, v ktorej bolo u respondentov namerané najnižšie priemerné škálové skóre.

Záver

Je potrebné, aby všetci nadriadení štátni zamestnanci boli leaderami. Leadri využívajúci transformačný štýl vedenia zamestnancov dokážu využiť silu motivácie štátnych zamestnancov v prospech štátnej služby.

Zistenia naznačujú, že vedúci štátni zamestnanci na okresných úradoch využívajú prvky transformačného štýlu vedenia zamestnancov. Ich používanie osciluje okolo priemeru.

U štátnych zamestnancov prevláda pozitívne hodnotenie nadriadených. Najvyššia miera súhlasu bola zistená pri výrokoch opisujúcich nadriadeného ako takého, ktorí verí v schopnosti podriadených a je dôveryhodný. Napriek pozitívnemu hodnoteniu nadriadených štátnymi zamestnancami existuje značný priestor na zlepšenie, najmä v oblasti motivácie zamestnancov, ktorej hodnotenie bolo pod priemerom.

Signifikantné rozdiely z hľadiska rodu boli zistené pri výroku opisujúcom nadriadeného ako empatickeho. Vyššie priemerné škálové skóre bolo namerané u žien.

Z hľadiska kraja Slovenska, kde sa nachádza okresný úrad na ktorom štátny zamestnanec pôsobí, boli zistené signifikantné rozdiely pri dvoch položkách dotazníka opisujúcich správanie sa nadriadeného – je empatický a pri riešení problémov ho zaujímajú názory podriadených. Najvyššie priemerné škálové skóre bolo namerané u zamestnancov zo stredného Slovenska.

Výsledky výskumu môžu byť prínosné aj pri plánovaní vzdelávania (školenia, tréningy, sociálno-psychologické výcviky pre vedúcich štátnych zamestnancov) pre vedúcich štátnych zamestnancov na okresných úradoch, pre ich nadriadených a pre subjekty zabezpečujúce proces vzdelávania štátnych zamestnancov.

*Tento článok odporučila na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.*

Použitá literatúra

1. ASENCIO, H. 2016. Leadership, trust and job satisfaction in the public sector: A study of US federal employees. In: *International Review of Public Administration*. Roč. 21, č. 3, s. 250-267. [cit. 01. augusta 2022]. ISSN 2331-7795. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/12294659.2016.1237342>
2. BASS, B. M., RIGGIO, R. E., 2006. Transformational Leadership: Second edition. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. ISBN 0-8058-4761-8.
3. BASS, M., BASS, R., 2008. The Bass Handbook of Leadership: Theor, Reserh and Managerial Implication. Furth edition. New York: The Free Press. eISBN-13: 978-1-4165-4578-1.
4. BASS, B. M., AVOLIO, B. J. 1994. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. SAGE. 238 s. ISBN: 978-0-8039-5236-2.
5. BRIGHT, L., 2007. Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?. In: *Review of Public Personnel Administration*. Roč. 27, č. 4, s. 361-379. [cit. 01. augusta 2022]. ISSN 1552-759X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0734371X07307149>

6. BUMGARNER, K. G., 2016. Transformational Leadership in the Public Sector. In: *Walden Dissertations and Doctoral Studies*, 2279. [cit. 01. augusta 2022]. Dostupné z: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2279>
7. BURNS, J. M., 1978. Leadership. New York: Harper & Row. 530 s. ISBN 0-0601-0588-7.
8. CURTIN, J. L., 2022. Leadership: 700 Definitions and Ways to Lead. Archway Publishing. 277 s. [cit. 01. augusta 2022]. ISBN 978-16-6571-898-1. Dostupné z: <https://www.scribd.com/book/565968350/Leadership-700-Definitions-and-Ways-to-Lead>
9. DEGENNARO, D., 2018. Transformational leadership for public service motivation. In: *Journal of Economic and Administrative Sciences*. Roč. 35, č. 1, s. 5-15. [cit. 01. augusta 2022]. ISSN 1026-4116. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2018-0075>
10. EMERY, CH. R., BAKER J. K., 2007. The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel.. In: *Journal of organizational culture*. Roč. 11, č. 1, s. 77-90. [cit. 01. augusta 2022]. Dostupné z: <https://umesorl.files.wordpress.com/2011/02/the-effect-of-transactional-and-transformational-leadership-styles-of-org-commitment-2007-emery-barker.pdf>
11. GIVENS, R. J., 2008. Transformtional Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. In: *Emerging Leadership Journeys*. Roč. 1, č. 1, s. 4-24. [cit. 01. augusta 2022]. ISSN 1941-4684. Dostupné z: https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/ELJ_V1Is1_Givens.pdf
12. GOETHALS, G. R., SORENSON G. J., BURNS J. M., 2004. Encyclopedia of Leadership. Volume 1. SAGE Publications. ISBN 0-7619-2597-X.
13. HORNÁ, T., 2017. The social concept of ethical leadership. In: *Journal of Global Science*. [cit. 01. augusta 2022]. ISSN 2453-756X. Dostupné z: http://jogsc.com/pdf/2017/4/the_social.pdf
14. CHRISTOV-MOORE, L., SIMPSON E. A., COUDÉ G., GRIGAITYTE K., LACOBONI M., FERRARI P. F., 2014. Empathy: Gender effects in brain and behavior. In: *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*. Roč. 46, č. 4, s. 604-627. [cit. 01. augusta 2022]. ISSN 0149-7634. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2014.09.001>
15. JANDAGHI, G., MATIN H. Z., FARJAMI A., 2009. Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. In: *African Journal of Business Management*. Roč. 3, č. 7, s. 272-280. [cit. 01. augusta 2022]. ISSN 1993-8233. Dostupné z: <https://www.internationalscholarsjournals.com/articles/comparing-transformational-leadership-in-successful-and-unsuccessful-companies.pdf>
16. JUNG, I. D., CHOW CH., WU A., 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. In: *The Leadership Quarterly*. Roč. 14, č. 4-5, s. 525-544. [cit. 01. augusta 2022]. ISSN 1048-9843. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
17. MASI, R., COOKE R. A., 2000. Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. In: *The International Journal of Organizational Analysis*. Roč. 8, č. 1, s. 16-47. [cit. 01. augusta 2022]. ISSN 1055-3185. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/eb028909>
18. MEYER-SAHLING, J. H., MIKKELSEN K. S., SCHUSTER CH., STARONOVA K., 2020. Civil Service Management in Slovakia. Evidence from a Survey of More Than 11,000 Civil Servants and State Employees. United Kingdom: University of Notingham. [cit. 01. augusta 2022]. Dostupné z: <https://meyer-sahling.net/national-survey-of-public-servants-in-slovakia/>
19. NGUNI, S., SLEEGERS P., DENESSEN E., 2006. Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. In: *School Effectiveness and School Improvement*. Roč. 17, č. 2, s. 145-177. [cit. 01. augusta 2022]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
20. OECD 2020. Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries. In: *OECD Working Papers on Public Governance No. 40*. Author: Daniel Gerson, OECD. ISSN: 1993-4351. [cit. 01. augusta 2022]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/19934351>

21. PARK, S. M., RAINEY H. G., 2008. Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. In: *International Public Management Journal*. Roč. 11, č. 1, s. 109-142. [cit. 01. augusta 2022]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/10967490801887954>
22. PARRY, K., PROCTOR-THOMSON S., 2002. Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. In: *Journal of Change Management*. Roč. 3, č. 4, s. 376-399. [cit. 01. augusta 2022]. ISSN 1469-7017. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/714023843>
23. PROCHÁZKA, J., VACULÍK M., 2015. Transformační vedení: „normativní“ psychologická teorie efektivního vedení lidí. In: *československá psychologie*. Roč. 59, č. 2, s. 137-149. [cit. 01. augusta 2022]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/275634954_Transformacni_vedeni_normativni_psychologicka_teorie_efektivniho_vedeni_lidi_Transformational_leadership_Normative_psychological_theory_of_effective_leadership
24. RADA PRE ŠTÁTNU SLUŽBU 2019. Etika v štátnej službe: Odborná štúdia. Autori: Zemanovičová D., Šabová Z., Paulini M. [cit. 01. augusta 2022]. Dostupné z: https://radaprestatnuslužbu.vlada.gov.sk/data/files/7231_etika-v-statnej-sluzbe.PDF?csrt=13959175531223696144
25. ROST, J. C., 1993. Leadership Development in the New Millennium. In: *The Journal of Leadership Studies*. Roč. 1, č. 1, s. 92-110. [cit. 01. augusta 2022]. ISSN 1071-7919. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/107179199300100109>
26. SEKCIA ŠTÁTNEJ A VEREJNEJ SLUŽBY ÚRADU VLÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2019. Workshop k motivácii a leadershipu v štátnej službe. [cit. 01. augusta 2022]. Dostupné z: https://www.vlada.gov.sk/data/files/8015_prezentacia_workshop-motivacia.pdf?csrt=8385107517038928890
27. SCHULTE-RÜTHER M., MARKOWITSCH H. J., SHAH N. J., FINK G. R., PIEFKE M., 2008. Gender differences in brain networks supporting empathy. In: *NeuroImage*. Roč. 42, č. 1, s. 393-403. [cit. 01. augusta 2022]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2008.04.180>
28. SPRÁVA O STAVE A VÝVOJI ŠTÁTNEJ SLUŽBY Z ROKU 2019. [cit. 01. augusta 2022]. Dostupné z: https://radaprestatnuslužbu.vlada.gov.sk/data/files/7564_sprava-o-stave-a-vyvoji-ss-2019.pdf?csrt=13959175531223696144
29. SPRÁVA O STAVE A VÝVOJI ŠTÁTNEJ SLUŽBY ZA ROK 2018. [cit. 01. augusta 2022]. Dostupné z: https://radaprestatnuslužbu.vlada.gov.sk/data/files/7194_sprava-o-stave-a-vyvoji-ss-2018.pdf?csrt=13959175531223696144
30. STEWART, J., 2006. Transformational Leadership: An Evolving concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. In: *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. Roč. 54, s. 1-29. [cit. 01. augusta 2022]. ISSN 1207-7798. Dostupné z: <https://journalhosting.ualgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42735>
31. STOGDIL, R. M., 1974. Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press.
32. WRIGHT, B. E., PANDEY S. K., 2010. Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*. Roč. 20, č. 1, s. 75-89. [cit. 01. augusta 2022]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>
33. WRIGHT, B. E., PANDEY S. K., MOYNIHAN P., 2012. Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation and Mission Valence. In: *Public Administration Review*. Roč. 72, č. 2, s. 206-215. [cit. 01. augusta 2022]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/41433294>