

# **Empowering leadership ako nástroj personálneho managementu a rozvoja ľudských zdrojov**

Adela Blaha, DiS.

---

Bakalářská práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Adela Blaha, DiS.  
Osobní číslo: H17074  
Studijní program: B7507 Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Empowering leadership jako nástroj personálního managementu a rozvoje lidských zdrojů

### Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti řízení lidských zdrojů, personálního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**  
Jazyk zpracování: **Slovenština**

**Seznam doporučené literatury:**

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalosti: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.  
SCHERMULY, Carsten C. New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. 2. Auflage 2019. München: Haufe Lexware GmbH, 2019. ISBN 978-3-648-12448-2.  
SPRAFKE, Nicole. Kompetente Mitarbeiter und wandlungsfähige Organisationen: Zum Zusammenhang von Dynamic Capabilities, individueller Kompetenz und Empowerment. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag, 2016. ISBN 978-3-658-13035-0.  
TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.  
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-07.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Karla Hrbáčková, Ph.D.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **4. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

---

**Mgr. Libor Marek, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 22. ledna 2020

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně .....

.....

---

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

*2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

*(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

*3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Bakalárska práca sa zaoberá empowering leadershipom ako nástrojom personálneho managementu a rozvoja ľudských zdrojov. Práca sa zameriava na vzťahy empowering leadershipu medzi psychologickým empowermentom a self-leadershipom. Následne skúma rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v kontexte knižníc v Českej republike z pohľadu podriadených zamestnancov. Teoretická časť popisuje východiská empowermentu a empowering leadershipu v organizačnom prostredí. Zaoberá sa riadením ľudských zdrojov, základnými personálnymi činnosťami, leadershipom a empowermentom, ktoré predstavujú predpoklady empowering leadershipu. Následne objasňuje podstatu a prínosy empowering leadershipu. Praktická časť nadväzuje na poznatky uvedené v teoretickej časti a na predchádzajúce výskumné šetrenia autorov v oblasti empowering leadershipu. Formou kvantitatívnych výskumných metód boli skúmané získané dáta z dotazníkového šetrenia od 236 respondentov.

**Kľúčové slová:** ľudské zdroje, empowering leadership, správanie lídrov, empowerment zamestnancov, psychologický empowerment, self-leadership, knižnice v Českej republike

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with empowering leadership as a tool for personnel management and human resource development. The work focuses on the relationships of empowering leadership with psychological empowerment and self-leadership. Then it examines the differences in the extent of application of empowering leadership in the context of libraries in the Czech Republic from the perspective of subordinate employees. The theoretical part describes the basis of empowerment and empowering leadership in the organizational environment. It deals with the concept of human resource management and basic personnel activities, which are prerequisites for empowering leadership. Subsequently, it clarifies the nature and benefits of empowering leadership. The practical part builds on the theoretical knowledge and previous research of the authors in the field of empowering

leadership. The data obtained from the questionnaire survey from 236 respondents were examined in the form of quantitative research methods.

**Keywords:** human resource, empowering leadership, leadership behavior, employee empowerment, psychological empowerment, self-leadership, libraries in the Czech Republic

## P o ě a k o v a n i e

Ďakujem vedúcej bakalárskej práce Mgr. Karle Hrbáčkovej, PhD. za užitočné pripomienky, ochotu a usmernenie pri písaní práce. Taktiež Ďakujem Ing. Jane Matoškovej, PhD. za poskytnutie odborných konzultácií. Ďakujem Mgr. Bohdane Kuzmovej Křepinskej za pomoc s distribuovaním dotazníku.

V neposlednom rade Ďakujem môjmu manželovi za trpezlivosť a podporu po celú dobu môjho štúdia.

*“Leadership is communicating others' worth and potential so clearly  
that they are inspired to see it in themselves.”*

S. R. Covey

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.



## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>13</b>
<b>1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV</b> .....	<b>14</b>
1.1    DEFINÍCIA A CIELE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	14
1.2    SUBJEKTY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV A ICH ÚLOHY.....	16
1.3    ZÁKLADNÉ PERSONÁLNE ČINNOSTI.....	17
1.3.1    Organizácia práce .....	17
1.3.2    Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov .....	19
1.3.3    Motivovanie zamestnancov .....	21
<b>2 LEADERSHIP</b> .....	<b>25</b>
2.1    DEFINÍCIA LEADERSHIPU.....	25
2.2    MANAGEMENT A LEADERSHIP - ROZDIELY V RIADENÍ A VEDENÍ .....	26
<b>3 EMPOWERMENT</b> .....	<b>28</b>
3.1    ŠTRUKTURÁLNY EMPOWERMENT .....	28
3.2    PSYCHOLOGICKÝ EMPOWERMENT.....	31
<b>4 EMPOWERING LEADERSHIP</b> .....	<b>34</b>
4.1    PODSTATA EMPWERING LEADERSHIPU .....	34
4.2    SELF-LEADERSHIP .....	36
4.3    EMPOWERING LEADERSHIP A JEHO PRÍNOSY .....	38
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>40</b>
<b>5 METODOLÓGIA VÝSKUMU</b> .....	<b>41</b>
5.1    CIEĽ VÝSKUMU .....	41
5.2    VÝSKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY.....	41
5.3    VÝSKUMNÝ SÚBOR .....	44
5.3.1    Profil respondentov.....	45
5.4    POPIS MERACIEHO NÁSTROJA.....	48
5.5    DEFINOVANIE PREMENNÝCH.....	53
5.6    KONTROLA DÁT .....	54
5.6.1    Analýza spoľahlivosti dát .....	54
5.7    SPÔSOB SPRACOVANIA DÁT .....	56
<b>6 VÝSLEDKY</b> .....	<b>57</b>
<b>7 DISKUZIA</b> .....	<b>66</b>
<b>ZÁVER</b> .....	<b>69</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b> .....	<b>70</b>

<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK.....</b>	<b>76</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>77</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK.....</b>	<b>78</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>80</b>

## ÚVOD

Organizácie sú mnohými autormi z oblasti managementu a ekonomiky analogicky prirovnávané k živým organizmom. Aby boli schopné adaptovať sa na prostredie, v ktorom si chcú zaistiť svoju ďalšiu existenciu, prechádzajú neustálymi zmenami a vývojom. Podstatou je, že jadro týchto organizácií tvoria ľudia. Z hľadiska personálneho managementu sa rola človeka v pracovnom procese menila spolu s tým, ako sa vyvíjali rôzne koncepcie riadenia ľudí smerom žiaducim pre organizáciu. V súčasnom dynamicky meniacom sa svete sa v kontexte organizácií skloňujú pojmy digitalizácia, globalizácia, intelektuálny kapitál, potenciál zamestnancov. V 21. storočí sa rozvíjajú prístupy vedenia ľudí, ktoré reagujú na globálne zmeny a vytvárajú podmienky pre rozvoj potenciálu zamestnancov, zvyšovanie kompetencií a vnútornej motivácie pracovného jednanja. Do centra pozornosti sa dostáva otázka rolí podriadených zamestnancov a vedúcich pracovníkov (Boes et al., 2020; Jarošová et al., 2016). Na vedúcich pracovníkov sa kladú nové nároky, ich roly sa transformujú z direktívnych manažérov na lídrov-koučov (Cimbáľníková, 2013; Negri, 2019). Z tejto perspektívy je vedenie ľudí definované ako spolupráca, partnerstvo, koučing pracovníkov, posilňovanie zodpovednosti za vlastný výkon.

V bakalárskej práci sa zaoberáme štýlom leadershipu - empowering leadershipom, ktorého aspekty vedú k podpore autonómie a rozvoja pracovníkov, k zvýšeniu vnútornej motivácie, kreativity a inovácií, k vyššej pracovnej spokojnosti a k ďalším pozitívnym prínosom (Furtner a Baldegger, 2016 IN: Negri, 2019). Téma práce znie: Empowering leadership ako nástroj personálneho managementu a rozvoja ľudských zdrojov. Hlavným cieľom práce je overenie existencie pozitívnych vzťahov medzi premennými empowering leadership, psychologický empowerment a self-leadership v kontexte knižníc v ČR. Vychádzame z literatúry a z prevažne zahraničných výskumných štúdií, ktoré skúmali vzťahy týchto konštruktov v súvislosti s pracovnou spokojnosťou a pracovným úsilím zamestnancov (Amundsen a Martinsen, 2014; 2015; Zhang a Bartol, 2010). Čiastkové ciele sa týkajú zistenia rozdielov v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na štrukturálnych charakteristikách knižníc. V teoretickej časti vymedzujeme a definujeme kľúčové pojmy vzťahujúce sa k empowering leadershipu. Konkrétne koncepcia riadenia ľudských zdrojov a základné personálne činnosti: organizácia práce, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov vrátane lídrov a motivovanie zamestnancov. Zamerali sme sa na podstatu leadershipu ako faktor empowermentu a na rozdiely v protiklade s managementom. Ďalej objasňujeme konštrukt empowerment v organizačnom prostredí a jeho dve perspektívy.

Následne sa venujeme správaniu lídrov, prostredníctvom ktorého je posilňovaný empowerment zamestnancov, podstate empowering leadershipu a self-leadershipu.

V praktickej časti využívame kvantitatívny prístup k riešeniu výskumného problému. Výskumné šetrenie bolo realizované formou online dotazníku zostaveného z dostupných škál.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

*Riadenie* patrí medzi ľudské činnosti od pradávna. Ľudia sa začali zlučovať do skupín, aby dosiahli ciele, ktoré jednotlivci nemohli naplniť a tak sa riadenie stalo nedielnou podmienkou koordinácie práce skupín i jednotlivcov (Cejthamr, Dědina, 2010).

S postupným vývojom spoločnosti sa vyvíjali rôzne koncepcie, ktoré sa snažili o efektívny spôsob riadenia ľudí.

### 1.1 Definícia a ciele riadenia ľudských zdrojov

Koncept riadenia ľudských zdrojov vytvára a uskutočňuje stratégie personálneho managementu v súlade so stratégiou organizácie a sleduje dosahovanie strategických cieľov organizácie (Armstrong a Taylor, 2015). Stratégia riadenia ľudských zdrojov slúži ako organizačný rámec, ktorý umožňuje efektívne využívanie a rozvoj ľudských zdrojov.

Komplexnú definíciu obsahujúcu všetky činnosti riadenia ľudských zdrojov uvádzajú Armstrong a Taylor (2015, s. 45) *“riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá všetkým čo súvisí so zamestnávaním a riadením ľudí v organizácii. Zahŕňa činnosti týkajúce sa strategického riadenia ľudských zdrojov, riadenia ľudského kapitálu, riadenia znalostí, spoločenskej zodpovednosti organizácie, rozvoja organizácie, zabezpečovania ľudských zdrojov (plánovanie ľudských zdrojov, získavanie a výber zamestnancov, riadenie talentov), riadenia pracovného výkonu a odmeňovania zamestnancov, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, zamestnaneckými a pracovnými vzťahmi, starostlivosti o zamestnancov a poskytovaním služieb zamestnancov”*.

Sýkora (2015) chápe riadenie ľudských zdrojov ako komplex aktivít z rôznych hľadísk podnikového riadenia (funkčné, inštitucionálne a inštrumentálne) s dôrazom na využitie ľudského potenciálu.

Všeobecne prijímaná etapizácia vývoja riadenia ľudí v organizáciách je členená na obdobia (Koubek, 2001; Tureckiová, 2004; Šikýř, 2016):

- personálna administratíva (od 10. rokov 20. storočia)
- personálne riadenie (od 50. rokov 20. storočia)

- riadenie ľudských zdrojov - riadenie ľudí na strategickej úrovni (od konca 70. rokov 20. storočia).
- rozvoj ľudských zdrojov alebo “rozvoj ľudského kapitálu” uvádza Lubasová (2001 IN: Cimbálníková, 2013) prebieha na prelome 20. a 21. storočia.

Manažérske poňatie personálneho riadenia sa objavilo v 80. rokoch 20. storočia v rámci empirických a pragmatických prístupov v systémovom poňatí. Začal sa uplatňovať nový strategický prístup k riadeniu a rozvoju zamestnancov, označený ako *riadenie ľudských zdrojov* (Tureckiová, 2004). Na základe mnohých predchádzajúcich teórií (Bandura, 1977; Kanter 1987; Conger a Kanungo, 1988 a ďalší) sa začal meniť pohľad na človeka - zamestnanca, do tohto obdobia vnímaného ako jeden z faktorov výroby, neskôr ako faktor výroby so sociálnou determináciou. Nové teoretické východiská sa orientovali na psychologickú stránku zamestnanca, na jeho motiváciu, spokojnosť v práci a rozvoj.

Riadenie ľudských zdrojov, z anglického *human resource management*, je súčasťou koncepciou personálnej práce, ktorá vznikla na základe radikálnych zmien podmienok podnikania a hospodárenia na svetových trhoch. V dnešnom modernom, čoraz viac globalizovanom a dynamicky meniacom sa svete menia organizácie prístup k riadeniu a vedeniu ľudí, pričom ľudia sa stávajú najdôležitejším zdrojom organizácií, pretože sa aktívne podieľajú na zabezpečovaní, využívaní a rozvoji všetkých ostatných zdrojov (Šikýř, 2016) a ich determinácii (Koubek, 2001).

Ciele riadenia ľudských zdrojov (Koubek, 2001; Matošková, 2017):

1. optimálne využitie schopností každého pracovníka
  - počet a štruktúra pracovných miest odpovedá počtu a schopnostiam pracovníkov
  - optimálne využívanie pracovných síl v organizácii
  - formovanie tímov, efektívny štýl vedenia a zdravé medziľudské vzťahy
2. optimálne podmienky pre profesionálny rozvoj každého pracovníka
  - personálny a sociálny rozvoj pracovníkov, rozvoj pracovnej kariéry smerujúci k vnútornému uspokojeniu z vykonanej práce, k identifikácii a stotožneniu sa so záujmami organizácie
  - dodržiavanie zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti

## 1.2 Subjekty riadenia ľudských zdrojov a ich úlohy

Riadenie ľudských zdrojov sa stalo plnohodnotnou súčasťou strategického riadenia organizácií. Je zdieľanou oblasťou na všetkých úrovniach organizácie - predovšetkým medzi vrcholovým managementom, personalistami a líniovými manažérmi (Tureckiová, 2004; Jelínková a Němec, 2013).

### Personálny útvar a personalisti

Veľkosť a štruktúra organizácie, miera decentralizácie činností (Armstrong, 2007) sú faktory, ktoré ovplyvňujú postavenie personálneho útvaru (vo veľkých organizáciách) alebo personalistov (v stredných a malých organizáciách) v rámci organizácie.

Autori (Tureckiová, 2004; Armstrong a Taylor, 2015) uvádzajú nasledujúci výpočet hlavných úloh personálneho útvaru a jeho pracovníkov, alebo personalistov.

Poskytovanie služieb súvisiacich s riadením ľudských zdrojov:

- metodická, koncepčná a koordinačná pomoc;
- poradenský servis a psychologická podpora pre líniový management;
- sú tvorcami a garantmi personálnych procesov odvodených z firemnej a personálnej stratégie.

Z uvedeného vyplýva, že personalisti preberajú rolu interných poradcov, koučov líniových manažérov v praktických otázkach riadenia zamestnancov. Základné roly personalistov sa líšia podľa toho, do akej miery sú generalistami - HR Generalist alebo špecialistami - HR Specialist (Armstrong, 2007).

### Línioví manažéri

Línioví manažéri vykonávajú priamu implementáciu strategických politík a postupov v riadení ľudí. Pre naplnenie tejto úlohy je nevyhnutné aby túto ich rolu prijali a stotožnili sa s ňou (Tureckiová, 2004; Armstrong a Taylor, 2015).

Línioví manažéri interagujú so zamestnancami, v súlade so stratégiou riadenia ľudských zdrojov, s cieľom viesť ich smerom k efektívnemu a kvalitatívnemu výkonu práce. Svojou činnosťou na nich bezprostredne či sprostredkované pôsobia, podnecujú ich angažovanosť a oddanosť. Taktiež ovplyvňujú motiváciu zamestnancov, ich spokojnosť v práci a rozvoj ich pracovných a širších osobnostných predpokladov (Bedrnová et al., 2012).



Činnosti spojené s riadením ľudí na úrovni líniových manažérov (Armstrong a Tylor, 2015):

- definovanie rolí;
- vedenie pohovorov a rozhovorov;
- hodnotenie pracovného výkonu;
- poskytovanie spätnej väzby;
- koučovanie alebo určovanie potrieb vzdelávania a rozvoja.

Línioví manažéri v práci s ľuďmi využívajú nástroje, ktoré im poskytujú systémy spôsobu vedenia - leadershipu, motivovania, rozvoja a vzdelávania. Je esenciálne, aby sa u líniových manažérov, lídrov požadované kompetencie, ktoré si vyžaduje efektívne vedenie ľudí, školili a trénovali v rámci rozvoja a vzdelávania manažérov a aby i oni sami venovali pozornosť sebarozvoju. Viac k téme vzdelávania manažérov a lídrov uvedieme v kapitole 1.3.2 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

### **1.3 Základné personálne činnosti**

Medzi základné personálne činnosti, ktorými sleduje organizácia stanovené ciele, patrí organizácia práce, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a motivovanie zamestnancov. Tieto činnosti a príslušné nástroje umožňujú zvyšovanie kompetencií zamestnancov, ovplyvňovanie ich motivácie a profesijný i osobnostný rozvoj zamestnancov smerom žiaducim pre organizáciu. Z uvedených dôvodov rozvážame tieto konkrétne aspekty.

#### **1.3.1 Organizácia práce**

Vytváranie práce, organizácie a pracovných miest sú podľa Armstronga a Taylora (2015) tri procesy, ktoré sú úzko prepojené a postupne na seba nadväzujú. Sledujú spoločný cieľ a to efektívne fungovanie systému vykonávania práce, štruktúry organizácie a zabezpečenie optimálneho využitia ľudí na pracovných miestach alebo v ich pracovných roliach s ohľadom na ich potreby. Vytváranie a analýza pracovných miest je kľúčovou personálnou činnosťou. Jedná sa o procesy, ktorými sa analyzujú konkrétne pracovné úlohy jedincov (alebo skupín) a následne sa definujú predstavy o pracovníkovi, ktorý by mal na pracovnom mieste pracovať (Koubek, 2001). Výstupy z analýzy a popisu pracovných miest slúžia pre hodnotenia pracovného výkonu a zamestnancov.

V záujme každej organizácie je žiaduce organizovanie práce takým spôsobom, ktorý bude sledovať pracovnú motiváciu a z nej plynúci optimálny prístup pracovníkov k práci. Tvorba práce z hľadiska jej obsahu je považovaná za významný motivačný prístup, ktorého základným znakom je tvorba či obohacovanie obsahu práce (Bedrnová et. al., 2012).

Tureckiová (2007) sa zaoberá otázkou úpravy činností zamestnancov, tak aby pre nich boli zaujímavé, motivovali ich a rozvíjali ich potenciál. Avšak aby zároveň zamestnanci odvádzali vysoký výkon. Autorka stanovila nasledujúce predpoklady (Tureckiová, 2007):

- **rozširovanie a obohacovanie práce** - zamestnanci by mali byť “vtiahnutí do hry” prostredníctvom zaujímavých a primerane náročných cieľov (úloh a projektov);
- **delegovanie a empowerment (zmocňovanie)** - spoluúčasť zamestnancov na vytváraní a prijímaní rozhodnutí o tom, aké ciele a úlohy sú pre organizáciu rozhodujúce a aké metódy a techniky budú pri ich dosahovaní používané;
- **tímová spolupráca a kultúra učenia** - vzájomná voľná komunikácia a predávanie, zdieľanie a rozširovanie informácií a znalostí, ktoré zamestnanci pre svoju prácu potrebujú;
- **štýly vedenia a akčné učenie** - zamestnanci by mali získavať podporu a spätnú väzbu od lídrov, ktorí usmerňujú činnosť jednotlivcov i skupín v organizácii a podporujú rozvoj ich potenciálu.

Bedrnová s kolegami (2012) uvádzajú konkrétne organizačné formy práce:

- **plánovité striedanie pracovných miest** (*job rotation*) - umožňuje pracovníkom, aby v predpísaných časových intervaloch striedali pracovisko;
- **rozširovanie obsahu práce** (*job enlargement*) - rozšírenie počtu kvalitatívne rovnorodých pracovných operácií - zväčšenie pracovného priestoru “v horizontále”;
- **obohacovanie obsahu práce** (*job enrichment*) - rozšírenie rozhodovacieho a kontrolného priestoru pracovníka - zväčšenie pracovného priestoru “vo vertikále”;
- **poskytovanie dielčej autonómie pracovným skupinám** - vytvorené menšie pracovné skupiny spolu so skupinovými úlohami dostávajú pridelenú určitú mieru rozhodovacích a kontrolných právomocí.

Schermuly (2019) doplňuje spôsoby organizácie práce podporujúce autonómiu zamestnancov:

- **zlepšovacie návrhy** - participatívna forma práce, pri ktorej môžu pracovníci svojimi návrhmi zlepšovať výrobné procesy a optimalizovať rutinné práce, pracovníci sú v prípade úspešného návrhu odmenení, pričom sa nemusí vždy jednať o finančnú prémie;
- **flexibilná pracovná doba** - existujú rôzne formy flexibilnej pracovnej doby, centrálnou myšlienkou je rozvrhnutie pracovnej doby podľa vlastného rozhodnutia zamestnanca, napríklad forma účtu pracovnej doby;
- **teleworking** - práca na diaľku, home-office, autonómia zamestnanca vo výbere miesta výkonu práce.

### 1.3.2 Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov

Ľudia so svojim ľudským kapitálom a schopnosťou vytvárať inovácie predstavujú zdroje budúcich hodnôt. V rámci snahy o udržateľnosť a konkurencieschopnosť organizácie je preto mimoriadne potrebné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

Firemné (podnikové) vzdelávanie je súhrn edukačných aktivít zaistených organizáciou s cieľom rozšíriť, prehĺbiť či zvýšiť alebo rekvalifikovať kvalifikácie pracovníkov (Bartoňková, 2010; Veteška, 2016).

Tureckiová (2004) zdôrazňuje, že cieľom by nemalo byť "len" osvojovanie si nových odborných kvalifikácií. Firemné vzdelávanie by malo sprostredkovať zmeny v pracovnom chovaní, jednaní a vnútornom nastavení zamestnancov, ktoré sú kľúčové pre ďalší rozvoj organizácie a jej konkurencieschopnosť.

Bedrnová s kolegami (2012) definujú vzdelávanie ako prostriedok rozvoja. *"Predstavuje proces zameraný na získavanie pozitívnych postojov k procesu učenia sa a zároveň širších, všeobecnejšie zameraných vedomostí a zručností, ktoré je možné využiť v širokom spektre činností, a to v pracovnom i osobnom živote jedinca"* (Bedrnová et al., 2012).

Efektívny systém podnikového vzdelávania by mal byť súčasťou stratégie riadenia ľudských zdrojov. Systematické podnikové vzdelávanie zároveň plní štyri hlavné úlohy personálnej práce (Koubek, 2015):

- uspokojuje požiadavky pracovných miest na profesijné kompetencie;
- pomáha zaraďovať vhodných pracovníkov na správne miesto;

- optimalizuje využívanie pracovníkov, formuje pracovné vzťahy, poskytuje sociálny a profesijný rozvoj;
- pomáha vytvárať zdravé pracovné vzťahy.

Spolupracovníci koncepcie a správcovia systému firemného vzdelávania sú personalisti - špecialisti personálneho útvaru alebo projektoví manažéri. Línioví manažéri alebo lídri sú garantmi procesov súvisiacich s firemným vzdelávaním (Tureckiová, 2004).

Cyklus firemného vzdelávania sa skladá zo vzájomne previazaných a na seba nadväzujúcich krokov (Veteška, 2016):

- identifikácia vzdelávacích (tréningových a rozvojových) potrieb;
- plán vzdelávania (konceptia a projekty vzdelávacích akcií);
- realizácia vzdelávania - vzdelávacích akcií a rozvojových programov;
- hodnotenie efektivity podnikového vzdelávania.

Rozvoj chápe Tureckiová (2009 IN: Průcha, 2009, s. 69) ako primárne individuálny, zameraný na *“širšiu oblasť spôsobilostí, predovšetkým spôsobilostí koncepčných, metodických, riadiacich, vodcovských a na rozvoj špecializovaných profesijných kompetencií. Jedná sa zároveň skôr o investíciu do budúcnosti, o vzdelávacie aktivity zamerané na budúce potreby kariéry jedinca, ktoré usmerňujú jeho potenciál. Avšak tým je rozvoj jednotlivcov sprostredkované orientovaný i na potreby organizácie, predovšetkým na zaistenie jej budúceho úspešného fungovania. V širšom zmysle sa teda jedná o prípravu organizácie na akýkoľvek typ organizačnej zmeny, ktorá bude vyžadovať novú rozvojovú úroveň, alebo dokonca nové typy čiastkových kompetencií a kvalifikácií.”*

Bedrnová s kolegami (2012) sú toho názoru, že rozvoj je výstupom vzdelávania. Získané vedomosti, zručnosti a postoje sú pre pracovníka všeobecne využiteľné a môžu ovplyvniť jeho odborný i osobnostný rast.

Z hľadiska metód vzdelávania prevládajú také, u ktorých sa predpokladá vyššia miera aktivity účastníkov. Výnimočne sú volené výkladové metódy - prednášky, ktoré je potrebné ďalej rozvíjať prostredníctvom diskusií, seminárov či workshopov. V rámci riadenia, respektíve vedenia ľudí sa považujú za efektívne metódy vzdelávania tie, ktoré prebiehajú prakticky a priebežne pri výkone práce (Tureckiová, 2004).

Metódy priebežného zdokonaľovania zamestnancov, respektíve rozvoja ich profesijnej kompetencie vo všetkých jej zložkách (Tureckiová, 2004):

- koučing - podstatou je podporiť rozvoj pracovníka a doviest' ho k samostatnému výkonu stále zložitejších úloh, kouč vystupuje ako radca, pomocník alebo sprievodca procesom;
- mentoring - variant individuálneho koučovania, mentor je jednoznačne v pozícii radcu;
- tutoring - obdoba mentoringu s rozdielom, že sa jedná o "učenie sa" odbornej problematike, tútor je skôr v pozícii experta a školený pracovník je "nováčikom";
- asistovanie - školený pracovník je pridelený ako asistent skúsenejšieho pracovníka;
- stáže - dlhodobé študijné pobyty na podobnom pracovisku;
- rotácia práce - nový zamestnanec získava skúsenosti o chode firmy pobytom na rôznych pracovných miestach;
- konzultácie - jedná sa o vzťah dvoch (alebo viac) zdatných jedincov, ktorí spolu riešia problém, prípadne pomáha konzultant (obvykle externý) klientovi (najčastejšie manažérovi) vyriešiť odborný problém.

### **Rozvoj manažérov a lídrov**

Vzdelávacie aktivity na podporu rozvoja manažérov a lídrov umožňujú účastníkom osvojovanie kompetencií potrebných pre efektívne riadenie a vedenie ľudí.

Kurzy pre manažérov sú predovšetkým zamerané na oblasť vedenia ľudí, posilňovanie komunikačných schopností a ovplyvňovanie motivácie pracovníkov (Bedrnová, 2012).

Armstrong a Taylor (2015) vnímajú rozdiel medzi rozvojom lídrov a manažérov keďže i koncepcie riadenia a vedenia sa líšia. Programy na rozvoj manažérov a lídrov spolu úzko súvisia a môžu prebiehať spoločne i keď sú principiálne odlišné. Podľa autorov sa rozvoj manažérov zameriava na získavanie kompetencií spojených s metódami riadenia. Rozvoj lídrov je zameraný na utváranie "mäkkých" zručností (soft skills) s využitím rôznych vzdelávacích aktivít.

#### **1.3.3 Motivovanie zamestnancov**

Motivácia pracovného jednania je jeden zo subjektívnych faktorov ovplyvňujúci činnosť človeka a spolu s ďalšími faktormi (schopnosti, vedomosti a zručnosti) ovplyvňuje jeho pracovný výkon a sprostredkovane prosperitu organizácie. Spôsob vedenia ľudí a vplyv stimulácie priameho nadriadeného - lídra napomáha, alebo naopak blokuje využitie a rozvoj potenciálu zamestnanca (Bedrnová et al., 2012).

V psychológii sú rozlišované dva druhy motivácie, súvisiace s druhmi motívov k práci (Kirovová, 2015 IN: Jarošová et al., 2016):

- **Motivácia intrinsická, takzvaná vnútorná**

Vychádza z toho, že motivácia jedinca má príčinu vo vnútorných faktoroch a je spojená s pozitívnou spätnou väzbou, potrebou uznania, spokojnosťou s podstatou práce, radosťou z práce, s tým, že práca prináša jedincovi možnosť individuálneho posunu a rozvoja. Dôležitú rolu hrá to, ako pracovník tieto podnety vníma. V súvislosti s intrinsickou motiváciou hovoríme o motívoch súvisiacich so samotnou prácou.

- **Motivácia extrinsická, takzvaná vonkajšia**

Vychádza z vonkajších stimulov a faktorov práce (napríklad systém odmeňovania, pracovných podmienok apod.) a je viac viazaná na organizačné prostredie. I v tomto kontexte je bezprostredne nadriadený pracovník vždy prostredníkom medzi organizáciou a pracovníkom a má vplyv na úroveň tejto motivácie. V rámci extrinsickej motivácie sú motívy mimo vlastnú prácu.

Uvádzame dve teórie motivácie spájané s pracovným jednaním zamestnancov, z ktorých vychádzajú prístupy v riadení ľudských zdrojov zameraných na vnútornú motiváciu jedinca. Konkrétne empowering leadership stavia na podpore autonómie a podpore rozvoja zamestnanca (Amundsen a Martinsen, 2014).

### **Teória sebadeterminácie**

Teória autorov Edwarda L. Deciho a Richarda M. Ryana (1985) patrí medzi novšie teórie motivácie práce. Autori operujú s hlavným predpokladom, že ľudia sú aktívni a na rast orientovaní jedinca (Šmahaj a Cakirpaloglu, 2015). Teória všeobecne rozlišuje vnútornú a vonkajšiu motiváciu, podľa autorov existujú rôzne druhy externej motivácie, ktoré môžu byť relatívne autonómne (napríklad na základe získaných individuálnych hodnôt a cieľov).

Základné psychologické potreby (Deci a Ryan, 2000 IN: Šmahaj a Cakirpaloglu, 2015):

- **Potreba kompetencie** - poháňa človeka k vyhľadávaniu výziev, ktoré sú primerané jeho kapacitám a ku snahe rozvíjať vlastný potenciál prostredníctvom aktivity. Pojem kompetencia v tomto kontexte odkazuje na pocit sebadôvery či sebaúčinnosti (self-efficacy), nie na schopnosti alebo zručnosti.

- **Potreba vzťahu s druhými ľudmi** - súvisí s tendenciou byť prijímaný svojím okolím, vytvárať s ostatnými bezpečné spoločenstvo a nadväzovať pozitívne vzťahy.
- **Potreba autonómie** - vzťahuje sa ku sklonu vnímať sa ako pôvodca vlastnej činnosti a ku snahe riadiť svoje jednanie vlastnými záujmami a hodnotami, prípadne externými pohnútkami, ktoré sú s nimi v súlade.

Subteória teórie sebadeterminácie sa zaoberá vplyvom sociálneho kontextu na vnútornú motiváciu, vnímaním príčinnosti jedinca a potrebu autonómie. V prípade, že sa ľudia venujú činnosti na základe vnútornej motivácie, cítia sa pôvodcovia činnosti. Ak začnú za danú činnosť dostávať vonkajšie (hmotné) odmeny, nastáva posun smerom k vonkajšiemu vnímaniu príčinnosti a vnútorná motivácia môže byť narušená (Šmahaj a Cakirpaloglu, 2015).

Výskumy modelu teórie sebadeterminácie ukázali, že manažérsky štýl podporujúci autonómiu prináša rôzne pozitívne výsledky vrátane hodnotenia výkonnosti, motivácie k úlohám a psychologického prispôsobenia sa práci (Martinsen a Amundsen, 2014).

### **Teória self-efficacy**

Konštrukt self-efficacy vychádza zo širšieho teoretického rámca - sociálno-kognitívnej teórie A. Bandury (1986), ktorá stavia na skupine troch recipročných faktorov: chovanie, kognitívne, biologické a iné vnútorné osobné momenty a následne vonkajšie prostredie (Janoušek, 1992). Bandura (1977) v teórii *self-efficacy* (vnímané sebauplatnenie, vnímaná vlastná účinnosť) prepojil druhy motivácie (individuálnu, interpersonálnu a skupinovú) s kognitívnymi, afektívnymi a selektívnymi procesmi. Vnímanie sebauplatnenia ovplyvňuje podľa Bandury myšlienkové vzorce, aktivitu a emocionalitu i v organizačnom prostredí (Janoušek, 1992). Výrost a kolegovia (2019) uvádzajú, že Bandura vymedzuje vnímané sebauplatnenie ako *“vieru ľudí vo vlastné schopnosti organizovať a vykonávať aktivity, ktoré sú potrebné k dosiahnutiu daných výsledkov”* (Výrost et al., 2019, s. 122).

Nízka miera vnímaného sebauplatnenia vedie ľudí k tomu, aby sa vyhýbali situáciám, ktoré si vyžadujú príslušné zručnosti. V konečnom dôsledku toto vyhýbavé správanie spôsobuje bariéry v rozvoji príslušných kompetencií. Naopak vysoká miera sebauplatnenia má tendenciu viesť k inicializácii správania s vysokou mierou úsilia a vytrvalosti k prekonávaniu prekážok (Bandura, 1977 IN: Thomas a Velthouse 1990).

Z uvedených teoretických poznatkov vyplýva, že koncepcia riadenia ľudských zdrojov by mala zohľadňovať základné psychologické potreby podriadených pracovníkov (kompetencie, vzťahy, autonómia) a následne vedúci pracovníci by mali optimálne využívať nástroje na pôsobenie nielen na extrinsickú ale i na intrinsickú motiváciu pracovníkov.

Z hľadiska leadershipu je vhodné rozlišovať medzi motiváciou a stimuláciou (Jarošová et al., 2016). Zásadný rozdiel je v skutočnosti, že motivácia pôsobí na psychiku jedinca prostredníctvom vnútornej hnacej sily, zatiaľ čo stimulácia predstavuje pôsobenie zvonku, najčastejšie aktívnym pôsobením jednanja iného človeka. Stimul je každý podnet, ktorý vyvolá zmeny v motivácii jedinca. Súčinnosť motivácie a stimulácie sa nazýva ovplyvňovanie (Bedrnová et al., 2012; Jarošová et al., 2016). Kolektívy autorov (Bedrnová et al., 2012; Jarošová et al., 2016) uvádzajú, že **ovplyvňovanie motivácie zamestnancov** má zásadný význam na pracovné jednanie zamestnancov.



## 2 LEADERSHIP

V 21. storočí sa rozvíjajú také prístupy v leadershipe, ktoré zdôrazňujú úlohu spolupracovníkov a nasledovníkov lídra (Jarošová et al., 2016; Stýblo, 2018). Na organizačnej úrovni je význam leadershipu (v jeho rôznych formách) považovaný za zásadný a je predpokladom pre psychologický empowerment zamestnancov viac, než ktorýkoľvek iný faktor (Maynard et al., 2012).

### 2.1 Definícia leadershipu

Stýblo (2018) je toho názoru, že podstatou leadershipu nie je zvládnutie niekoľkých nových zručností či techník, ale celková zmena v myslení, chovaní a jednaní osobnosti. Jedná sa o nastavenie lídra, ktorý má *“chuť pozitívne ovplyvňovať a kultivovať druhých”* (Stýblo, 2018, s. 18).

Tureckiová (2007) definuje organizačný leadership s dôrazom na takzvané *“mäkké”* prvky vedenia a *“uplatňovanie nedirektívnych spôsobov práce s ľuďmi, založených na vzájomne korektných vzťahoch rozvíjaných na úrovni celej organizácie, na zdieľaných očakávaniach a na obojstranne prijatých požiadavkách (cieľoch), ktoré sú naplňované vo vysokej kvalite, či mnohokrát prekračujú pôvodné zadanie”* (Tureckiová, 2007, s. 15).

V leadershipe existujú dve základné koncepcie - transakčný a transformačný leadership (Jarošová et al., 2016; Bedrnová et al. 2012):

- Transakčný leadership: je založený na stimulácii podmienenými odmenami či trestami.
- Transformačný leadership: princípom je vzťah medzi lídrom a jeho nasledovníkmi, líder ovplyvňuje svoje okolie okrem používania konkrétnych taktík a prístupov i svojim osobným príkladom. Jarošová et al. (2016, s. 43) definuje súčasnú podobu leadershipu nasledovne: *“v súčasnosti je leadership viac než kedykoľvek predtým vnímaný ako proces ovplyvňovania ostatných, ich jednaní, názorov a postojov”* a ovplyvňovanie označuje za *“kľúčovú súčasť leadershipu.”*

## 2.2 Management a leadership - rozdiely v riadení a vedení

Riadenie a vedenie ľudí sa koncepcne líšia (Armstrong a Taylor, 2015). Zatiaľ čo management, teda riadenie, predstavuje účelovú činnosť ako plánovanie, organizovanie, kontrolu a riadenie zdrojov, leadership je spôsob vedenia ľudí. Autori Armstrong a Stephens (2008) venujú leadershipu vo svojej knihe Management a leadership kapitolu príznačne nazvanú: Schopnosť viesť čiže leadership. Pojem leadership definujú ako *“inšpirovanie ľudí k tomu, aby vynaložili svoje najlepšie sily a schopnosti k dosiahnutiu žiaducich výsledkov, získaniu ich oddanosti danej veci a ich motivovaniu k dosiahnutiu stanovených cieľov”* (Armstrong a Stephens, 2008, s. 28).

Tradičný management operuje so základnými nástrojmi riadenia ľudí, ku ktorým patria príkazy a právomoci vedúceho pracovníka podporené hmotnými motivačnými nástrojmi a hrozbou sankcií. Tento manažérsky prístup býva spravidla spojený so sociálnym odstupom, ktorý nadriadených a zamestnancov oddeľuje (Urban, 2013).

Tureckiová (2007) vymedzuje rozdiel medzi managementom a leadershipom na mikroúrovni, teda v bezprostrednom kontakte vedúceho pracovníka s ostatnými zamestnancami v organizácii. Podľa nej sa vedúci pracovníci vyznačujú rysmi:

- **Manažér** má podriadených, o ktorých práci rozhoduje a **riadi** ich výkon zadávaním úloh. Primárne je pre neho dosahovanie stanovených cieľov včas a v odpovedajúcej kvalite, medziľudské vzťahy nie sú podstatné.
- **Líder** má priaznivcov, ktorí ho na základe jeho vzťahu k ľuďom a spôsobu jednania **nasledujú**, sú teda jeho nasledovníci. Sympatie a emócie tu hrajú významnú rolu a líder vytvára svojimi postojmi a správaním takzvaný predobraz. Nasledovníci plnia s podporou lídra pracovné úlohy oveľa samostatnejšie a uvedomejšie.

Stýblo (2018) zdôrazňuje rozdiely v dynamike oboch štýlov. Management predstavuje skôr operatívnu, výkonnú a celkovo stabilnejšiu podstatu riadenia. Leadership je oproti tomu schopnosť viesť a ovplyvňovať pracovníkov za účelom dosiahnutia stanovených cieľov.

Leadership označuje za dynamický proces i Tureckiová (2004). Podľa nej je leadership ovplyvňovaný niekoľkými premennými, predovšetkým osobnosťou lídra, jeho chovaním, spôsobom prejavovania moci a autority a jeho prístupu k ľuďom a úlohám.

Urban (2013) sa domnieva, že tradičné riadiace úlohy tvoria stále podstatnú súčasť práce vedúceho, avšak pre úspešné riadenie ľudí v moderných organizáciách už nie sú dostačujúce. Ďalší autori (Tureckiová, 2007; Stýblo, 2018) konštatujú, že univerzálny štýl vedenia neexistuje.

Ak sa chce organizácia úspešne rozvíjať a udržiavať si konkurencieschopnosť, potrebuje management i leadership. Je potrebné rozlišovať mieru každého štýlu v konkrétnej situácii.

### 3 EMPOWERMENT

Empowerment, v preklade “splnomocnenie” či dokonca “posilňovanie právomocí” alebo “posilnenie autonómie a sebaurčenia”, nie je možné definovať jednou presnou definíciou. Od jeho vzniku v 70. rokoch 20. storočia bol tento koncept zámerom rôznych diskurzov a čiastočne politických intencií (Herriger, 1997; Boes, 2020). Koncept je využívaný i v prístupoch sociálnej práce či psychológie. Herriger (1997, s. 13) definuje podstatu empowermentu všeobecne ako *“vývojový proces v dimenzii času, v priebehu ktorého ľudia získavajú silu či moc žiť “lepší život” podľa vlastných štandardov”*. Autor dodáva, že táto definícia vyvoláva zároveň kontroverznosť pre jej otvorenosť.

V kontexte managementu sa rozvinuli dva rôzne prístupy (napr. Spreitzer, 1995; Maynard et al., 2012; Scholl et al., 2012 IN: Grote, 2012; Boes et al., 2020): štrukturálny empowerment a psychologický empowerment.

#### 3.1 Štrukturálny empowerment

Štrukturálny empowerment, autormi označovaný ako makro-perspektívne poňatie, sa primárne spája s organizačnými štruktúrami, návrhom a charakteristikami pracovných miest, stratégiami a praktikami, prostredníctvom ktorých sa delí moc, rozhodovanie a kontrola. Principiálne sa zameriava na prenos právomocí a zodpovednosti z vyššieho managementu na zamestnancov (Maynard et al., 2012).

V štrukturálnom poňatí empowermentu je centrálnou myšlienkou rozdelenie moci medzi manažérmi a podriadenými zamestnancami a s tým spojené delegovanie, prevedenie rozhodovania, informácií a zodpovednosti na hierarchicky nižšie pozície (Scholl et al., 2012 IN: Grote, 2012).

Pojem empowerment sa začal objavovať v organizačnom prostredí koncom 80. rokov (Conger a Kanungo, 1988; Thomas a Velthouse, 1990) ako manažérsky koncept zameraný na podporu produktivity zamestnancov v rámci technologických a hospodárskych zmien (Spreitzer, 1995). S týmito zmenami súviseli: väčšia orientácia na zákazníka, flexibilnejšie a decentralizovanejšie usporiadanie organizácií a celková zmena povahy práce v zmysle jej zložitosti a kognitívnej náročnosti (Amundsen a Martinsen, 2013).

Na medzinárodnej úrovni sa zaužíval pojem employee empowerment alebo organizational empowerment, v českej odbornej literatúre potom najčastejšie pojem “zplnomocňování zaměstnanců”.

Za priekopníčku sa pokladá teória štrukturálneho empowermentu Rosabeth Moss Kanter (Maynard et al., 2012; Boes et al., 2020). Kanterovej štúdia “Men and Women of the Corporation” vydaná v roku 1977 sa zaoberá charakteristikami ovplyvňujúcimi výkon práce a rozdielnym organizačným správaním mužov a žien. Produktivita, motivácia a kariérny úspech boli determinované organizačnou štruktúrou, v ktorej sa ženy nachádzali hierarchicky na podriadených pozíciách.

Kanter (1987) tvrdí, že rozdielne chovanie (a dosahovanie úspechu) mužov a žien súvisí viac s nerovnomerným prístupom k informáciám, ku zdrojom a v rôznom rozdelení moci a podpory než s osobnostnými predpokladmi a schopnosťami.

Conger a Kanungo (1988) upozornili na limity teoretického východiska konštruktú empowementu. Podľa nich bola pragmatická orientácia štrukturálneho poňatia empowementu nedostatočná a viedla k neadekvátnemu porozumeniu tohto komplexného konceptu. Teória empowementu je odvodená z konštruktov moci a kontroly, avšak na teoretickej úrovni nebola dostatočne samostatne spracovaná. Teoretici predpokladali, že splnomocnenie je porovnateľné s delegovaním alebo zdieľaním moci s podriadenými. Conger a Kanungo (1988) sa začali zaujímať o splnomocnenie z pohľadu podriadených, o psychologické mechanizmy podporujúce splnomocnenie podriadených. Ako prví sa odklonili od štrukturálnej perspektívy a začali chápať empowerment ako motivačný konštrukt (Schermyly, 2019).

### **Definovanie štrukturálneho empowermentu**

V odbornej literatúre existuje niekoľko definícií empowermentu v kontexte organizácie práce, často v súvislosti s pojmom delegovanie. Uvádžame niekoľko definícií a názorov autorov na túto problematiku.

Definícia v kontexte managementu uvádzaná na Business Dictionary označuje empowerment za manažérsky prístup založený na zdieľaní informácií, odmien a moci so zamestnancami, ktorí tak môžu prevziať iniciatívu a robiť rozhodnutia s cieľom riešiť problémy a zlepšovať kvalitu služieb a výkonnosti. Empowerment vychádza z idey, že

predávanie či sprostredkovanie schopností, zdrojov, právomoci, príležitostí, motivácie ako i zodpovednosti za výsledky jednaní zamestnancov prispieva ku zvyšovaniu kompetencií a spokojnosti zamestnancov (WebFinance Inc., 2020).

Scholl et al. (2012 IN: Grote, 2012) uvádzajú, že podstatou empowermentu je rozdelenie moci medzi managementom a pracovníkmi a s tým i delegovanie a postúpenie rozhodnutí, informácií a zodpovedností na nižšiu hierarchickú úroveň.

Kolektív autorov Bedrnová et al. (2012) popisuje zmocnenie ako delegovanie, u ktorého sa predpokladá, že pracovníci budú vybavení nielen vyššou mierou zodpovednosti, ale taktiež budú disponovať dostatočnými právomocami.

Hüttlová (2004) v Slovníku pojmu k řízení lidských zdrojů zdôrazňuje, že na rozdiel od delegovania, ktoré môže byť jednorazového charakteru, sa u empowermentu jedná o nový prístup k vytváraniu pracovných úloh, teda o trvalé zmocnenie pracovníkov k tomu aby rozhodovali a jednali podľa vlastného rozhodnutia. Autorka definuje empowerment pod pojmom “posilování pravomocí”. *“Jedná sa o proces, behom ktorého sa zamestnancom poskytuje väčší priestor tým, že môžu rozhodovať, teda dostávajú zmocnenie k samostatnému jednaniu a môžu svoju prácu vykonávať na základe vlastných rozhodnutí (Hüttlová IN: Dvořáková et al., 2004, s. 81-82).”*

Tento názor potvrdzuje Koubek (IN: Armstrong, 2008, poznámka prekladateľa), ktorý uvádza fakt, že termíny “delegovanie” a “posilňovanie právomocí” teda empowerment bývajú často zamieňané, avšak ich význam je rozdielny. O delegovanie sa jedná v prípade, ak nadriadený prenesie na podriadeného či skupinu podriadených dočasne a účelovo určité pracovné úlohy, ktoré inak patria do popisu pracovného miesta manažéra, ale tiež právomoci s úlohou spojené. V prípade empowermentu (posilňovanie právomocí) sa jedná o systémové prenesenie právomocí a zodpovednosti pracovníkov. Prenesené právomoci a zodpovednosť sa stávajú súčasťou popisu pracovného miesta prípadne funkcie (Koubek IN: Armstrong, 2008).

Podľa autorov Conger a Kanungo (1988) a Thomas a Velthouse (1990) spočíva podstata empowermentu zamestnancov v posilnení individuálnej motivácie pracovného jednaní

prostřednictvím delegování zodpovědnosti a pravomocí na nejnižší organizační úroveň, na kterou je možné urobiť kompetentné rozhodnutie.

### 3.2 Psychologický empowerment

Psychologický empowerment predstavuje mikro-perspektívu vnímania zamestnancov (Maynard et al., 2012; Boes et al., 2020). Je zameraný na jednotlivcov alebo tímy a ich vnímanie kontroly nad vlastnou prácou (Maynard et al., 2012). V psychologickom prístupe k empowermentu stojí v centre pozornosti jedinec a jeho skúsenosti - ako zamestnanci vnímajú svoju prácu a aké osobné presvedčenie majú voči svojej pracovnej úlohe (Scholl et al., 2012 IN: Grote, 2012).

Teória psychologického empowermentu vychádza čiastočne z teórie self-efficacy Alberta Bandury (1977) o vnímanej vlastnej účinnosti. Kľúčovým faktorom v psychologickom empowermente je presvedčenie jednotlivcov (alebo tímov), že prácu môžu vykonávať samostatne, podľa vlastného rozhodnutia (Maynard et al., 2012). Na základe tohto prístupu je možné psychologický empowerment definovať z hľadiska motivačných procesov (Conger a Kanungo, 1988).

Psychologický empowerment bol koncipovaný z dvoch alebo zo štyroch dimenzií. Dvojdimenziálne poňatie sa zameriava na vnímanie zamestnancov týkajúce sa prenosu pravomocí a zodpovednosti. Dvojdimenziálna konceptualizácia je skúmaná skôr na úrovni tímov, avšak viac presadzovaný a uplatňovanejší (na úrovni jedincov i tímov) je štvordimenziálny model (Maynard et al., 2012).

Thomas a Velthouse (1990) rozšírili dvojrozmerný model empowermentu, nadviazali na poznatky kolegov Bandura (1977) a Conger a Kanungo (1988) a predstavili štvordimenziálny kognitívny model empowermentu z hľadiska vnútornej motivácie. Kognitívny model definovali pomocou skúseností, ktoré priamo súvisia s úlohami a vedú k vnútornej motivácii a spokojnosti jedincov:

1. vplyv (*impact*) - miera vplyvu, ktorý má jedinec na okolie;
2. kompetencie (*competence*) - úroveň schopností, kvalifikácií potrebných k vykonaniu úlohy;

3. zmyslupnosť (*meaningfulness*) - hodnota cieľa alebo úlohy vo vzťahu k vlastným hodnotám alebo normám jedinca;
4. voľba (*choice*) - príčinná zodpovednosť za vlastné konanie.

Autori (Thomas a Velthouse, 1990) uvádzajú, že tieto dimenzie sa aditívne kombinujú a vytvárajú celkový konštrukt psychologického empowermentu. Z tohto poznatku vyplýva, že nedostatok jednej z dimenzií ovplyvní celkový stupeň vnímania empowermentu.

Validitu štvordimenzionálneho modelu empowermentu skúmala na úrovni analýzy jednotlivca i tímu Gretchen M. Spreitzer (1995) a prispela k teórii empowermentu vyvinutím a validovaním meracieho nástroja psychologického empowermentu v kontexte pracovného prostredia (*Psychological empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation*, 1995).

Spreitzer (1995) nadviazala na kognitívny model (Thomas a Velthouse, 1990) a spresnila ho:

1. **vplyv** (*impact*) - miera ovplyvnenia strategických, administratívnych alebo operatívnych výstupov práce jedincom;
2. **kompetencie** (*competence*) - alebo self-efficacy, viera jednotlivca v jeho schopnosti pri vykonávaní pracovných činností;
3. **sebaurčenie** (*self-determination*) - možnosť voľby, autonómia pri iniciovaní činnosti a pokračovaní v nej;
4. **význam** (*meaning*) - dôležitosť pracovnej úlohy (alebo cieľa) vo vzťahu k hodnotám a k presvedčeniu jedinca.

Autori v literatúre všeobecne uvádzajú - upozorňujú na fakt, že na obe perspektívy konceptu empowerment je nutné nazerať komplexne a neoddeľovať jednu od druhej. Spreitzer (1995) zdôrazňuje vzájomnú závislosť medzi štruktúrnou a psychologickou formou empowermentu.

Schermuly (2019) skúmal vplyv empowermentu na pracovnú spokojnosť a flow pracovníkov. V oboch prípadoch predstavovala dimenzia kompetencie dôležitú rolu. Úlohy, ktoré pre pracovníkov predstavujú výzvy a oni zároveň veria, že majú pre ich zvládnutie



dostatok kompetencií vedú k prežitkom flow. Pracovníci so seaurčením a vplyvom si môžu zorganizovať pracovný čas a postupy, čo súvisí so zmysluplnosťou práce a takisto s prežitkom flow (Schermulý, 2019).

“Flow” alebo plynutie je označenie pre stav, ktorý popísal M. Csikszentmihalyi (1990). Jedinec zapojený do činnosti je ňou tak pohltený, že *“sa do nej zapája celou svojou bytosťou a používa svoje schopnosti až do krajnosti”* (Geirland, 1996 IN: Mühlfeit a Costi, 2017).

## 4 EMPOWERING LEADERSHIP

Empowerment môže byť prostredníctvom **správania lídrov** - ich spôsobu vedenia ľudí a ovplyvňovania podporovaný alebo potlačovaný. Praktické prevedenie empowermentu v organizácii si vyžaduje podporu nielen zo strany vrcholového managementu a personalistov ale i od líniových manažérov, lídrov, od ktorých je empowerment nepriamo závislý. Rozhodnutie o využívaní HRM praktík empowermentu - empowering leadershipu tak ovplyvňuje celú organizáciu a jej kultúru (Schermulý, 2019).

V literatúre sa môžeme okrem pojmu *empowering leadership* stretnúť i s pojmami *leadership empowerment behaviour* a *empowering leaders behaviour*.

### 4.1 Podstata empowering leadershipu

Empowering leadership je “*proces ovplyvňovania podriadených prostredníctvom zdieľania moci, podpory motivácie a podpory rozvoja s úmyslom povýšiť ich skúsenosť so samostatnosťou, motiváciou a schopnosťou pracovať nezávisle v rámci celkových cieľov a stratégií organizácie*” (Amundsen a Martinsen, 2014, s. 489).

Autori definovali tri hlavné znaky správania lídrov, ktorými operacionalizovali ovplyvňovacie procesy empowering leadershipu: zdieľanie moci, podpora autonómie a podpora rozvoja. Dimenzia podpory autonómie vychádza čiastočne z teórie sebadeterminácie (Deci a Ryan, 1985) (Amundsen a Martinsen (2014).

Srivastava et al. (2006) vychádzajúc z predchádzajúcich konceptualizácií empowermentu (Conger a Kanungo, 1988; Thomas a Velthouse 1990) uvádzajú súvislosť s **vnútornou motiváciou**. Empowering leadership definujú ako správanie, ktorým líder zdieľa moc so svojimi nasledovníkmi, čím sa zvyšuje miera ich vnútornej motivácie.

Zmocňujúce správanie lídra úzko súvisí s podporou motivácie nasledovníkov a s ich celkovou participáciou, čo v konečnom dôsledku vedie k ovplyvňovacím procesom: vnútornému stotožneniu a (alebo) osobnej identifikácii a následne k zlepšeniu kompetencií a spokojnosti nasledovníkov (Jarošová et al., 2016).

Zhang a Bartol (2010) poukazujú na fakt, že empowering leadership je odlišný od participatívneho štýlu vedenia. Pri participatívnom štýle vedenia lídri zapájajú jednotlivcov

či členov tímov do procesu rozhodovania. Autori uvádzajú, že toto je len jeden z **mnohých aspektov** empowering leadershipu.

Arnold s kolegami (2000) sa vo výskume zamerali na správanie lídrov v kontexte empowering leadershipu, skonštruovali a validovali škálu pre meranie empowering leadershipu Empowering leadership questionnaire (ELQ). Na základe výskumu identifikovali osem kategórií správania, ktoré vedú k empowering leadershipu a následne určili päť faktorov správania lídrov:

- vedenie príkladom;
- koučing;
- participatívne rozhodovanie;
- informovanie;
- záujem o tím, interakcia s tímom (Arnold et al., 2000).

Autori (Arnold et al., 2000; Srivastava et al., 2006; Schermuly, 2019 a ďalší) uvádzajú zmeny rolí lídrov v kontexte štrukturálnych zmien organizácií a nových trendoch v leadershipe, vrátane empowering leadershipu. Hierarchické štruktúry organizácií sú nahradzované plochými, ktoré podporujú empowerment zamestnancov ich self-efficacy a súčasne definujú nové úlohy lídrov.

Na jednej strane sú zamestnanci disponujúci veľkou mierou autonómie, právomoci a zodpovednosti. Na druhej strane sú lídri, od ktorých sa vyžaduje vhodné modelové správanie, podpora self-managementu a posilnenie empowermentu jednotlivcov alebo tímov (Arnold et al., 2000). Schermuly (2019) uvádza, že v tomto transformačnom procese, v ktorom musia vedúci pracovníci meniť overené štýly myslenia a vzorce správania, je koučing vhodnou metódou. Cieľom koučingu je, aby vedúci pracovníci získali vlastný pozitívny prežitok psychologického empowermentu a aby mali zamestnanci možnosť toto u nich pozorovať a následne sami na základe príkladu prežívať - možnosť naučiť sa správne nakladať s nadobudnutou autonómiu v rozhodovaní a konaní (Furtner, 2017).

## 4.2 Self-leadership

„If you want to lead somebody,  
the first critical step is to lead yourself.“

Ch. C. MANZ, H. P. SIMS Jr.<sup>1</sup>

Empowering leadership vychádza z konceptu self-leadership (Amundsen a Martinsen, 2014; Furtner, 2017). Ako prví popísali autori Manz a Sims (1991) v koncepte superleadership význam self-leadershipu. Autori sú toho názoru, že skutočné vedenie pochádza hlavne zvnútra človeka, nie zvonku. Superleadership definujú ako *“schopnosť lídra, dokázať viesť iných k tomu, aby viedli seba”* (Manz a Sims, 1991, s.18).

Empowering leadership predstavuje podľa Amundsena a Martinsena (2015) *“vonkajšiu silu”*, ktorá podporuje self-leadership jednotlivcov a tímov.

Manz a Sims (1991), tvrdia že centrálnou úlohou vedúcich pracovníkov, lídrov je predstavovanie modelu pre svojich nasledovníkov a to na základe systematického predvádzania efektívnych schopností (skills) self-leadershipu a iných priaznivých pracovných návykov.

Sedemstupňový proces rozvoja empowering leadershipu, vychádzajúci z konceptu superleadership:

1. rozvoj schopností self-leadershipu lídra;
2. líder demonštruje vlastné schopnosti self-leadershipu;
3. líder podporuje participatívny proces stanovovania cieľov;
4. líder vyjadruje a podporuje pozitívne myšlienky;
5. líder podporuje schopnosti self-leadershipu pracovníkov;
6. líder podporuje schopnosti self-leadershipu v tímoch;
7. líder podporuje organizačnú kultúru self-leadershipu (Manz a Sims, 1991).

Kolektívy autorov (Bedrnová et al., 2012; Jarošová et al., 2016) nadväzujú na toto poňatie konceptu. Tvrdia, že líder pri vedení ľudí stimuluje svojich nasledovníkov priamo, ale i

---

<sup>1</sup> MANZ, Charles C. a Henry P. SIMS. 1991. *SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership*.

nepriamo. Svojím správaním, prejavmi, postojmi vytvára pozitívny rolový model a pôsobí ako vzor (Jarošová et al., 2016).

Manz a Sims (1991) uvádzajú, že v rámci hlavného cieľa zmocňujúceho lídra, ktorým je zlepšenie výkonnosti zamestnancov prostredníctvom rozvoja ich schopností self-leadershipu je stanovovanie vlastných cieľov. Predpokladá sa, že zamestnanci vidia cieľ ako svoj vlastný a vynaložia vyššie úsilie pre jeho dosiahnutie. Autori ďalej uvádzajú, že stanovovanie cieľov je naučené správanie a je možné ho rozvíjať. Leader (superleader) svojím správaním teda predstavuje kouča, trénera a učiteľa, ktorého prístup jeho nasledovníci napodobňujú.

Furtner (2017) uvádza dva kľúčové aspekty empowering leadershipu:

- proces spoločného stanovovania cieľov namiesto direktívneho stanovovania cieľov;
- relatívna autonómia pri vykonávaní práce.

Podľa autorov (Amundsen a Martinsen, 2015; Furtner, 2017) sú empowering leadership spolu s psychologickým empowermentom a self-leadershipom neoddeliteľne spojené s konceptom empowerment.

Amundsen a Martinsen (2014) svojim výskumom potvrdili súvislosť medzi empowering leadershipom a psychologickým empowermentom. Na základe predchádzajúcich výskumov uvádzajú, že empowering leadership predstavuje predchodcu psychologického empowermentu, keďže napĺňa štvordimenzionálny model psychologického empowermentu (Spreitzer, 1995) v dimenziách vplyv, kompetencie, sebaurčenie a význam.

Koncept self-leadership napĺňa teóriu o vlastnej účinnosti (self-efficacy), čo takisto predstavuje jednu zo zložiek psychologického empowermentu. Z tohto hľadiska je empowering leadership považovaný za proces zmocňovania, ktorý vyvoláva reakciu podriadených pracovníkov vo forme zvyšovania ich psychologického empowermentu a self-leadershipu (Amundsen a Martinsen, 2015).

**Prístupy podporujúce splnomocňovanie v organizáciách** podľa Dubrin (2007 IN: Jarošová et al., 2016):

- podpora iniciatívy a zodpovednosti;
- prepojenie pracovných aktivít s organizačnými cieľmi - pracovníci sa lepšie identifikujú so strategickými cieľmi organizácie, pokiaľ môžu participovať na aktivitách, ktoré s nimi súvisia;

- poskytovanie širokého spektra informácií - pracovníci potrebujú informácie o všetkom, čo ovplyvňuje ich prácu, predovšetkým musia rozumieť ich prínosu organizácii;
- nasledovníci majú možnosť výberu metód - jednotlivci alebo pracovné skupiny musia vedieť, čo je cieľom (úlohou), líder potom ponechá možnosť spôsobu spracovania na svojich nasledovníkoch;
- podpora self-leadershipu;
- využívanie tímovej práce - v rámci tímovej práce je empowerment efektívnejší než u jednotlivcov;
- stanovenie hraníc empowermentu - pracovníci a tímy vedia a poznajú, čo je možné rozhodnúť, či implementovať bez súhlasu lídra a o čom musí byť informovaný;
- naprieč vyššie uvedeným podporovaným aktivitám musí líder i naďalej svojich nasledovníkov viesť a poskytovať im podporu.

### 4.3 Empowering leadership a jeho prínosy

Empowering leadership sa zameriava na rozvoj jednotlivcov a členov tímov tým, že umožňuje napĺňanie potrieb seberealizácie, autonómie a sebakontroly. Vedúci pracovníci poskytujú zamestnancom podporu a autonómiu, ktoré sú predpokladom pre kreativitu, inovácie a celkovo vyšší pracovný výkon. Na základe odborných kompetencií a veľkej miery autonómie, ktorými pracovníci disponujú, je podporená ich intrinsická motivácia k pracovnej úlohe, čo môže viesť k stavom flow (Furtner, 2017).

Empowering leadership pozitívne vplýva na všetky úrovne organizácie, v rámci jednotlivcov i tímov. Konkrétne pozitívne efekty empowering leadershipu:

- zvýšenie kreativity a inovácií;
- del'ba informácií, vedomostí a moci;
- zvýšenie autonómie a priestoru pre jednanie;
- oddanosť organizácii a zvýšenie intrinsickej motivácie;
- efektivita, výkon a nárast potenciálu organizácie;
- zvýšenie pracovnej spokojnosti zamestnancov a nižšia fluktuácia (Furtner a Baldegger, 2016 IN: Negri, 2019).

Autori viacerých štúdií sa zamerali na empowering leadership vo vzťahu k pracovným výkonom (Amundsen a Martinsen, 2014, 2015; Scholl et al., 2012 IN: Grote, 2012; Srivastava et al., 2006 a ďalší).

Amundsen a Martinsen (2014) skúmali mediačné premenné self-leadership a psychologický empowerment vo vzťahoch medzi empowering leadershipom, pracovnou spokojnosťou a pracovným úsilím. Viacúrovňové analýzy potvrdili pozitívne korelácie EL s pracovnou spokojnosťou a pracovným úsilím. Self-leadership bol skúmaný ako mediačná premenná medzi EL a výkonom podriadených pracovníkov. V druhej štúdií bol skúmaný psychologický empowerment ako mediačná premenná medzi EL a kreativitou podriadených pracovníkov. Autori uvádzajú, že z tejto perspektívy je možné uvažovať o podobnosti medzi leadershipom, ktorý podporuje self-leadership a psychologickým empowermentom. Amundsen a Martinsen (2014) na základe analýz tvrdia, že veľká časť špecifického správania zmocňujúcich lídrov, ktoré je základom empowering leadershipu, súvisí s vnútornou motiváciou. Priama súvislosť existuje s ovplyvňovaním vnútornej motivácie podriadených pracovníkov k pracovným úlohám a nepriama súvislosť s facilitáciou schopnosti ovplyvňovať vlastnú vnútornú motiváciu podriadených pracovníkov prostredníctvom self-leadershipu.

Scholl et al. (IN: Grote, 2012) popisujú pozitívne účinky vedenia ľudí orientovaného na empowerment v oblasti získavania a výmeny informácií medzi pracovníkmi na prípade inovačného procesu. Na základe participatívneho rozhodovania a kontroly nad procesom prebieha výmena informácií medzi zamestnancami. Informácie takzvané prúdia už v počiatočnom štádiu vývoja a tým sa predchádza nefunkčným cestám. Autori uvádzajú pozitívnu súvislosť konceptu empowerment s výkonmi v oblasti inovácií, produktivity a tímovej efektivity. Okrem toho sú zamestnanci spokojnejší a správajú sa proaktívnejšie, tzn. iniciujú častejšie inovácie (Scholl et al., 2012 IN: Grote, 2012).

Na základe teoretických poznatkov môžeme zhodnotiť, že koncept riadenia ľudských zdrojov - empowering leadership využíva motivačné prvky organizácie práce, stavia na motivačných teóriách a napĺňa základné psychologické potreby pracovníkov. Pracovníci disponujúci kompetenciami a autonómiou rozvíjajú vlastné schopnosti, zručnosti a postoje pri výkone práce. Súčasne je ich profesionálny i osobnostný rozvoj podporovaný priamo správaním vedúcich pracovníkov, lídrov a nepriamo prostredníctvom self-leadershipu.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**



## 5 METODOLÓGIA VÝSKUMU

V úvode práce sme poukazovali na globálne zmeny, ktoré prebiehajú v súčasnej spoločnosti a s nimi súvisiace smery trendov v riadení ľudských zdrojov. Otázka personálneho managementu vo verejných knižniciach je takisto veľmi aktuálna. Podľa Koncepcie rozvoje knihooven v České republice na léta 2017 – 2020 (2017) je jednou z prioritných oblastí k zaisteniu budúceho rozvoja knižníc, okrem nastavenia systému celoživotného vzdelávania pracovníkov, vzdelávanie riadiacich pracovníkov a zriaďovateľov v oblasti personálneho managementu. Z tohto dôvodu sme sa rozhodli realizovať výskumné šetrenie v kontexte knižníc na území Českej republiky. Celý výskum je poňatý z pohľadu podriadených pracovníkov knihovníckych profesií.

### 5.1 Cieľ výskumu

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je overenie súvislosti medzi empowering leadershipom, psychologickým empowermentom a self-leadershipom v kontexte knižníc. Čiastkovým cieľom je zistenie rozdielov v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na štrukturálnych charakteristikách knižnice: druh knižnice, typ knižnice podľa zriaďovateľa a počet zamestnancov v knižnici, z pohľadu pracovníkov knihovníckych profesií.

### 5.2 Výskumné otázky a hypotézy

#### 1. Aká je korelácia medzi empowering leadershipom a psychologickým empowermentom pracovníkov knihovníckych profesií?

*H1: Predpokladáme, že medzi empowering leadershipom a psychologickým empowermentom pracovníkov knihovníckych profesií existuje pozitívny vzťah.*

#### 2. Aká je korelácia medzi empowering leadershipom a self-leadershipom pracovníkov knihovníckych profesií?

*H2: Predpokladáme, že medzi empowering leadershipom a self-leadershipom pracovníkov knihovníckych profesií existuje pozitívny vzťah.*

**3. Aká je korelácia medzi self-leadershipom a psychologickým empowermentom pracovníkov knihovníckych profesií?**

*H3: Predpokladáme, že medzi self-leadershipom a psychologickým empowermentom pracovníkov knihovníckych profesií existuje pozitívny vzťah.*

**4. Aké sú rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v knižniciach v závislosti na charakteristikách knižníc z pohľadu pracovníkov knihovníckych profesií?**

**4a. Aké sú rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v knižniciach v závislosti na druhu knižnice?**

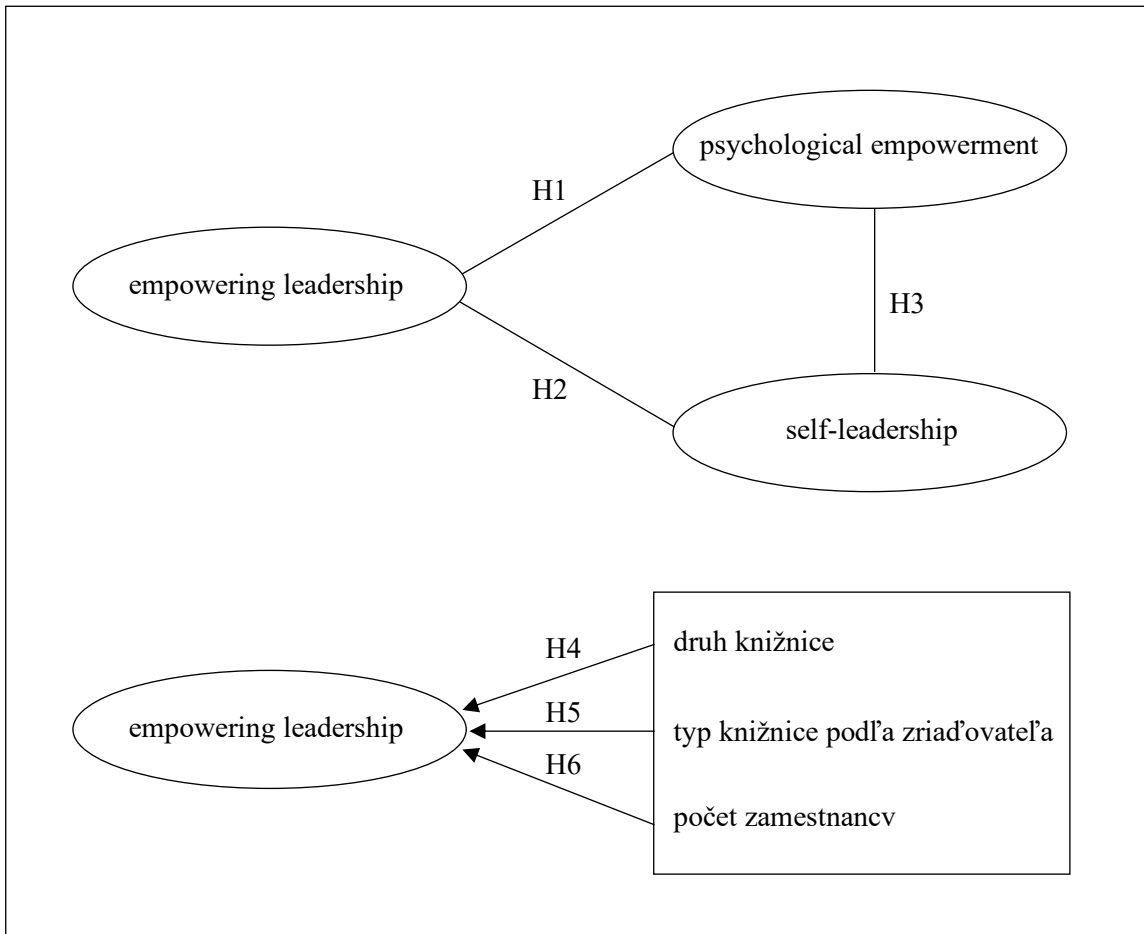
*H4: Rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na druhu knižníc sú štatisticky významné.*

**4b. Aké sú rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na type knižnice podľa zriaďovateľa?**

*H5: Rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na type knižnice podľa zriaďovateľa sú štatisticky významné.*

**4c. Aké sú rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na počte zamestnancov knižnice?**

*H6: Rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na počte zamestnancov knižnice sú štatisticky významné.*



Obr. 1: Konceptný rámec výskumu

### 5.3 Výskumný súbor

#### Základný súbor

Základný súbor tvoria pracovníci knihovníckych profesií, okrem vedúcich pracovníkov a manažérov, členovia Svazu knihovníkú a informačních pracovníkú ČR. Online dotazník bol zdieľaný v rámci "Elektronické konference SKIP"<sup>2</sup>. V službe konferencia je zahrnutých približne 1200 emailových adries (SKIP, 2020). Celkový počet priamo oslovených pracovníkov knihovníckych profesií bol teda 1200.

#### Výberový súbor

Výberový súbor tvoria podriadení zamestnanci knižníc, ktorí vyplnili online dotazník zdieľaný cez priamy internetový odkaz na dotazníkový systém Survio.com. V úvodnom texte k dotazníku bola uvedená informácia, že dotazník je určený všetkým pracovníkom knihovníckych profesií okrem vedúcich pracovníkov a manažérov knižníc. Z celkového počtu 476 zobrazení dotazníku bolo dokončených 239. Úspešnosť vyplnenia dotazníku tak bola 50,2% a celková návratnosť bola 19,9%. Následne bol počet dotazníkov redukovaný o 3, ktoré nevykazovali známky svedomitého vyplňania. Zaznamenaný priemerný čas vyplňania u týchto dotazníkov bol nižší než 2 minúty a všetky odpovede boli jednotne na strednej hodnote 4.

Celkový počet relevantných dotazníkov použitých pre túto prácu, a teda celkový počet respondentov je 236.

---

<sup>2</sup> <https://www.skipcr.cz/clenstvi/elektronicka-konference-skip>

### 5.3.1 Profil respondentov

#### Pohlavie

Tab. 1: Profil respondentov: pohlavie

Možnosti odpovedí, zodpovedané 236 krát	Responzií	Podiel
žena	203	86%
muž	33	14%

Z celkového počtu respondentov tvorí podiel žien 203 teda 86%. Počet mužov je 33, čo odpovedá 14%. Tento údaj je v zhode so štatistikou Národní knihovny ČR: Analýzou vekové, vzdelanostní a mzdové struktury pracovníků knihoven v ČR, ktorá uvádza, že ženy tvoria 87% odborných pracovníkov knižníc (Richter a Pillerová, 2017).

#### Vek

Tab. 2: Profil respondentov: vek

Možnosti odpovedí, zodpovedané 236 krát	Responzií	Podiel
18 - 25	2	0,8%
26 - 35	66	28%
36 - 45	66	28%
46 - 60	84	35,6%
61 – a viac	18	7,6%

Najpočetnejšiu skupinu tvoria respondenti v rozmedzí 46 - 60 rokov, konkrétne 35,6%. Nasledujú dve skupiny respondentov v rozmedzí 26 - 35 rokov a 36 - 46 rokov, ktorých podielové zastúpenie bolo zhodné po 28%. Percento respondentov vo veku 18 - 25 rokov je veľmi nízke a z celkových 236 do tejto kategórie spadajú iba dvaja respondenti. Pre porovnanie, analýza Národní knihovny 2016/2017 udáva nárast vyšších vekových kategórií na úkor nižších. Viac než dve tretiny všetkých zamestnancov knižníc predstavujú pracovníci nad 41 rokov (Richter a Pillerová, 2017).

**Najvyššie dosiahnuté vzdelanie**

Tab. 3: Profil respondentov: vzdelanie

Možnosti odpovedí, zodpovedané 236 krát	Responzií	Podiel
vyučen/vyučena	1	0,4 %
stredoškolské s maturitou	53	22,5 %
vyšší odborné	16	6,8 %
vysokoškolské	166	70,3 %

Medzi respondentmi prevláda najvyššie dosiahnuté vzdelanie vysokoškolské, ktoré tvorí 70,3%. Stredoškolské vzdelanie uviedlo 22,5% respondentov, vyššie odborné vzdelanie uviedlo 6,8% z celkového počtu 236 respondentov. Trend zvyšovania podielu odborných pracovníkov s vysokoškolským vzdelaním na knihovníckych pozíciách udáva i analýza Národnej knihovny 2016/2017 (Richter a Pillerová, 2017).

**Počet zamestnancov v knižnici**

Tab. 4: Profil respondentov: počet zamestnancov v knižnici

Možnosti odpovedí, zodpovedané 236 krát	Responzií	Podiel
1 - 5	34	14,4%
6 - 15	28	11,9%
16 - 25	34	14,4%
26 - 35	15	6,4%
36 – a viac	125	53%

Analýza rozloženia respondentov podľa počtu zamestnancov v knižnici udáva, že najväčšie zastúpenie tvoria respondenti z knižníc, ktoré majú počet zamestnancov 36 - a viac. Túto kategóriu tvorí 125 respondentov, teda 53%. Kategórie 1 - 5 zamestnancov a 16 - 25 zamestnancov tvoria zhodne po 14,4% respondentov. Kategória 6 - 15 zamestnancov je tvorená 11,9% podielom respondentov a kategóriu 26 - 35 zamestnancov tvorí 6,4% respondentov.

**Druh knihnice**

Tab. 5: Profil respondentov: druh knihnice

Možnosti odpovědí, zodpovědané 236 krát	Responzí	Podiel
NK ČR, Knihovna a tiskárna pro nevidomé K. E. Macana, MZK Brno	18	7,6%
Krajská knihovna	76	32,2%
Základní knihovna	66	28%
Specializovaná knihovna	76	32,2%

Respondenti pracující v Krajských knihovnách a Specializovaných knihovnách tvoří zhodně podíly po 32,2%. Respondenti ze Základních knihoven tvoří podíl 28% a nejméně zastúpení sú respondenti z Národní knihovny (NK), Knihovny a tiskárny pro nevidomé K. E. Macana a z Moravské zemské knihovny (MZK) podílem 7,6%.

**Typ knihnice podľa zriaďovateľa**

Tab. 6: Profil respondentov: typ knihnice

Možnosti odpovědí, zodpovědané 236 krát	Responzí	Podiel
knihovna zřízená Ministerstvem kultury	32	13,6%
krajská knihovna, zřízená příslušným orgánem kraje	75	31,8%
základní knihovna, zřízená příslušným orgánem obce	64	27,1%
specializovaná knihovna	65	27,5%

Podíly respondentov zastúpených z knižnic rozdelených podľa typu zriaďovateľa sú nasledujúce: krajská knihovna, zřízená příslušným orgánem kraje 31,8% podiel respondentov, specializovaná knihovna 27,5% podiel respondentov, základní knihovna zřízená příslušným orgánem obce 27,1% podiel respondentov a knihovna zřízená Ministerstvem kultury 13,6% podiel respondentov.

## 5.4 Popis meracieho nástroja

Pre potreby práce sme vytvorili online dotazník<sup>3</sup>, ktorý zisťuje identifikačné dáta respondentov (pohlavie, vek, dosiahnuté vzdelanie) a štrukturálne charakteristiky knižníc, z ktorých respondenti pochádzajú (druh knižnice, typ podľa zriadovateľa, počet zamestnancov). Ďalej sa skladá zo štandardne používaných troch základných škál a dvoch subškál, pričom v prípade použitia subškál Job satisfaction a Work effort sme vychádzali z práce autorov Amundsen a Martinsen, 2014 (Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale). Získané dáta z týchto dvoch subškál neboli zaradené do výskumného šetrenia. Konkrétne oblasti, ktoré obsahuje zostavený dotazník: psychologický empowerment (12 položiek), empowering leadership (18 položiek) a self-leadership (9 položiek). Položky týkajúce sa oblasti pracovnej spokojnosti (4 položky) a pracovného úsilia (4 položky). Dotazník teda obsahuje 6 socio-demografických položiek a 47 výrokov. Respondenti odpovedali na všetky výroky sedembodovým hodnotením na Likertovej škále, rozpätie odpovedí bolo 1 - 7 (1 - zcela souhlasím; 7 - zcela nesouhlasím). Celkovo sa merací nástroj skladá z 53 položiek a priemerný doporučený čas na jeho vyplnenie je menej ako 15 minút. V anotácii dotazníku boli uvedené informácie o zabezpečení anonymity respondentov a takisto o účele dotazníkového šetrenia. Nižšie uvádzame popis použitých škál, konkrétne položky a dimenzie, ktoré boli merané.

### • Psychological Empowerment Scale

Prvá škála prevzatá od G. M. Spreitzer (1995) meria psychologický empowerment. Jedná sa o škálu obsahujúcu štyri dimenzie (významnosť, kompetencie, sebaurčenie a vplyv) po troch položkách.

Tab. 7: Merací nástroj: položky psychologický empowerment

Poradie v dotazníku	Psychologický empowerment položky	Dimenzia
7.	Moje práce je pro mě velmi důležitá.	Významnosť 1
8.	Moje pracovní aktivity jsou pro mě osobně významné.	Významnosť 2
9.	Moje práce je smysluplná.	Významnosť 3

<sup>3</sup> Kompletný online dotazník viz Příloha P I



10.	Jsem si jistý/jistá, že mám předpoklady pro výkon této práce.	Kompetencie 1
11.	Jsem přesvědčený/přesvědčená, že mám dostatečné schopnosti ke zvládnání svých pracovních aktivit.	Kompetencie 2
12.	Ovládám všechny dovednosti potřebné pro svou práci.	Kompetencie 3
13.	Samostatně si určuji, jak budu dělat svou práci.	Sebaurčenie 1
14.	Sám/sama se mohu rozhodnout, co bude naplní mé práce.	Sebaurčenie 2
15.	Mám výraznou možnost nezávisle a svobodně vykonávat svou práci.	Sebaurčenie 3
16.	Mé chování má dopad na to, co se děje v mém oddělení.	Vplyv 1
17.	Mám značnou kontrolu nad tím, co se děje v mém oddělení.	Vplyv 2
18.	Mohu ovlivňovat, co se děje v mém oddělení.	Vplyv 3

#### • Empovered Leadership Scale (ELS)

Druhou je škála autorov S. Amundsen a Ø. L. Martinsen (2014) merajúca empowering leadership. Skladá sa z 18 položiek obsahujúcich dve dimenzie: podpora autonómie zamestnanca a podpora rozvoja zamestnanca.

Tab. 8: Merací nástroj: položky empowering leadership

Poradie v dotazníku	Empowering leadership položky	Dimenzia
	<b>Podpora autonómie zamestnanca</b>	
19.	Můj/Moje vedoucí mi dává najevo, že bych měl/měla převzít odpovědnost.	Delegovanie 1
20.	Můj/Moje vedoucí mi dává moc.	Delegovanie 2
21.	Díky svému vedoucímu/své vedoucí mám autoritu a pravomoc v mém oddělení.	Delegovanie 3
22.	Můj/Moje vedoucí se staví pozitivně k tomu, abych si sám/sama určoval/určovala úkoly.	Iniciatíva 1
23.	Můj/Moje vedoucí mě povzbuzuje, abych převzal/převzala iniciativu.	Iniciatíva 3
	<b>Podpora rozvoja zamestnanca</b>	
24.	Můj/Moje vedoucí se zajímá, jestli způsob mé práce směřuje k naplnění cílů.	Zameranie na cieľ 1
25.	Můj/Moje vedoucí se zajímá, jestli pracuji cíleně.	Zameranie na cieľ 3

26.	Můj/Moje vedoucí mi naslouchá.	Podpora efficacy 1
27.	Můj/Moje vedoucí dokáže rozeznat mé silné a slabé stránky.	Podpora efficacy 2
28.	Můj/Moje vedoucí mě vybízí, abych používal/používala své silné stránky, když je třeba.	Podpora efficacy 3
29.	Můj/Moje vedoucí mluví pozitivně o budoucnosti.	Inšpirovanie 1
30.	Můj/Moje vedoucí se mnou diskutuje o společných záležitostech.	Koordinovanie 3
31.	Můj/Moje vedoucí umožňuje nahlížet do způsobu jeho/její práce.	Modelovanie 1
32.	Mám možnost vědět, jak můj/moje vedoucí plánuje svou práci.	Modelovanie 2
33.	Vím, jak si můj/moje vedoucí uspořádává své pracovní dny.	Modelovanie 3
34.	Můj/Moje vedoucí mi ukazuje, jak zlepšit způsob práce.	Vedenie 1
35.	Můj/Moje vedoucí mi pomáhá zjistit, jak dělat svou práci nejlépe.	Vedenie 2
36.	Můj/Moje vedoucí mi říká o svém způsobu organizování práce.	Vedenie 3

- **Self-leadership Scale (ASLQ)**

Konstrukt self-leadership bol meraný pomocou škály Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ) autorov Houghton et al. (2012). Skladá sa z 9 položiek a obsahuje nasledujúce dimenzie: povedomie o chovaní a vôli, motivácia k úlohám a konštruktívne poznanie.

Tab. 9: Merací nástroj: položky self-leadership

Poradie v dotazníku	Sel-leadership položky	Dimenzia
45.	Mám velkou kontrolu nad tím, co se děje v mém oddělení.	Povedmie o chovaní a vôli 1
46.	Když úspěšně dokončím úkol, často se odměním něčím, co mám rád/ráda.	Povedmie o chovaní a vôli 2
47.	Mám velkou příležitost k nezávislosti a svobodě ve vykonávání své práce.	Povedmie o chovaní a vôli 3

48.	Někdy mluvím sám/sama se sebou (nahlas nebo v hlavě), když se potřebuju propracovat přes obtížné situace.	Motivácia k úlohám 1
49.	Jsem si jistý/jistá svými schopnostmi při vykonávání pracovních činností.	Motivácia k úlohám 2
50.	Snažím se vyhodnotit přesnost svých přesvědčení o situacích, se kterými mám problémy.	Motivácia k úlohám 3
51.	Práce, kterou dělám má pro mě smysl.	Konstruktívne poznanie 1
52.	Mám značnou míru autonomie při určování toho, jak dělám svou práci.	Konstruktívne poznanie 2
53.	Přemýšlím o svých vlastních přesvědčeních a úsudcích kdykoliv čelím obtížným situacím.	Konstruktívne poznanie 3

- **Job Satisfaction**

Pracovní spokojnost byla zisťovaná 4 položkovou sadou tvrzení převzatých z „Michigan Organizational Assessment Questionnaire“ (Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1983). Zvolená sada tvrzení byla implementovaná do meracieho nástroja (podľa Amundsen a Martinsen, 2014), štvrtá položka bola pridaná pre zaistenie spoľahlivosti. Jedná sa o tvrdenie: *“Celkově vzato se v práci cítím dobře.”*

Tab. 10: Merací nástroj: položky pracovní spokojnost

Poradie v dotazníku	Pracovní spokojnost' položky	Dimenzia
37.	Celkově vzato jsem s prací spokojen/spokojena.	Pracovní spokojnost' 1
38.	Obecně se mi má práce nelíbí.	Pracovní spokojnost' 2
39.	Obecně tady pracuji rád/ráda.	Pracovní spokojnost' 3
40.	Celkově vzato se v práci cítím dobře.	Pracovní spokojnost' 4

- **Work Effort**

Pracovné úsilie bolo zisťované na základe 4 položkovej poddimenzie „Extra Effort“ z „Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)“ (Bass & Avolio, 2000) podľa Amundsen a Martinsen (2014).

Tab. 11: Merací nástroj: položky pracovné úsilie

Poradie v dotazníku	Pracovné úsilie položky	Dimenzia
41.	Do své práce investuji hodně úsilí.	Pracovné úsilie 1
42.	Do své práce dávám vše.	Pracovné úsilie 2
43.	Vynakládám velké úsilí k dosažení svých cílů.	Pracovné úsilie 3
44.	Při práci používám velké množství energie.	Pracovné úsilie 4

Online dotazník bol zostavený v systéme Survio.com, ktorý zozbierané odpovede zaznamenáva v reálnom čase do podoby prehľadných dát. Distribúovanie dotazníku prebiehalo výhradne cez internetový odkaz na online dotazník zaslaný respondentom prostredníctvom zaslaných emailov. Nebolo umožnené zdieľanie dotazníku tretiemu subjektu. Online dotazník distribuoval Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky (SKIP), ktorý je dobrovoľnou profesijnou a stavovskou organizáciou a má charakter občianskeho združenia. SKIP združuje členov, u ktorých eviduje emailové adresy, v rámci “Elektronická konference SKIP”, kde je aktuálne zahrnutých približne 1200 adries (SKIP, 2020). Na tieto konkrétne emailové adresy pracovníkov knižníc alebo emailové adresy knižníc bol zaslaný email.

Zber dát prebiehal od 14.2.2020 do 6.3.2020, z toho dňa 24.2.2020 bolo zaslané pripomenutie s prosbou o vyplnenie online dotazníku.

## 5.5 Definovanie premenných

Premenné psychologický empowerment, empowering leadership a self-leadership sme vyjadrili priemernou hodnotou z položiek v dotazníku, ktoré tento konštrukt tvoria. Hodnoty priemerov konštruktov znázorňuje tabuľka č. 12. Konkrétny rozpis položiek a aritmetických priemerov viz Príloha P II.

Tab. 12: Základná deskriptívna štatistika

		Statistics		
		Emp. Leadership	Psy. Empowerment	Self Leadership
N	Valid	236	236	236
	Missing	0	0	0
Mean		3,8524	2,6388	2,9812
Std. Deviation		1,34268	,88427	,87876

U metrických premenných empowering leadership, psychologický empowerment a self-leadership sme testovali rozdelenie dát pomocou KS testu (Kolmogorovov-Smirnov test normality) v programe SPSS, funkcia Compute variable. Na základe výsledkov testu sme prijali alternatívnu hypotézu, ktorá tvrdí, že rozdelenie sledovaných premenných sa štatisticky odlišuje od normálneho rozdelenia. Nulová hypotéza tvrdí, že ak je vypočítaná štatistická významnosť väčšia ako 0,05, tak test vychádza ako štatisticky nevýznamný a rozdelenie dát premennej je normálne (Mareš et al., 2015). Na základe výsledku KS testu<sup>4</sup> sme použili neparametrické testy pri testovaní stanovených hypotéz.

- **empowering leadership (otázky 1, 2)**
- dopočítaná premenná, metrická
- nemá normálne rozdelenie
- priemerná hodnota je 3,85 (sm. odch. 1,343)
- **psychologický empowerment (otázky 1, 3)**
- dopočítaná premenná, metrická
- nemá normálne rozdelenie
- priemerná hodnota je 2,64 (sm. odch. 0,884)

<sup>4</sup> KS test normality viz Príloha P III

- **self-leadership (otázky 2, 3)**
- dopočítaná premenná, metrická
- nemá normálne rozdelenie
- priemerná hodnota je 2,98 (sm. odch. 0,879)
  
- **miera Empowering leadershipu (otázka 4)**
- závisle premenná, metrická
- nemá normálne rozdelenie
- priemerná hodnota je 3,85 (sm. odch. 1,343)

Charakteristiky knižnice (Zákon č. 257/2001 Sb., Česko, 2001):

- **druh knižnice (otázka 4)**
- nezávisle premenná, nominálna
  
- **typ knižnice podľa zriaďovateľa (otázka 4)**
- nezávisle premenná, nominálna
  
- **počet zamestnancov (otázka 4)**
- nezávisle premenná, ordinálna

## 5.6 Kontrola dát

Pre potreby práce bolo nutné surové dáta zo systému Survio previesť do štatistického programu SPSS v kódovanom formáte Microsoft Office Excel, ktorý tento program využíva. Následná kontrola dát<sup>5</sup> v programe SPSS preukázala úplnosť prenesených dát.

### 5.6.1 Analýza spoľahlivosti dát

Psychologický empowerment bol meraný štandardnou 12 položkovou škálou (Spreitzer, 1995), ktorá obsahuje štyri dimenzie po troch tvrdeniach. Určili sme spoľahlivosť jednotlivých oblastí, pre ktoré sme spočítali spoľahlivosť Crombach's alfa. Dimenzie: význam ( $\alpha = .891$ ; príklad tvrdenia: *“Moje práce je pro mě velmi důležitá.”*), kompetencie

---

<sup>5</sup> Kontrola dát v programe SPSS viz Príloha P IV

( $\alpha = .927$ ; príklad tvrdenia: „*Jsem si jistý/jistá, že mám předpoklady pro výkon této práce.*“), sebaurčenie ( $\alpha = .784$ ; príklad tvrdenia: „*Samostatně si určuji, jak budu dělat svou práci*“) a vplyv ( $\alpha = .802$ ; príklad tvrdenia: „*Mé chování má dopad na to, co se děje v mém oddělení*“).

Kompletná 12 položková škála psychological empowerment má spoľahlivosť  $\alpha = .849$ .

Časť dotazníku skúmajúca oblasť empowering leadership sa skladá z niekoľko dimenzií. Konkrétne je táto časť zameraná na oblasť podpory autonómie zamestnanca, ktorá obsahuje dimenzie: delegovanie ( $\alpha = .767$ ; príklad tvrdenia: „*Můj/Moje vedoucí mi dává najevo, že bych měl/měla převzít odpovědnost.*“), iniciatíva ( $\alpha = .784$ ; príklad tvrdenia: „*Můj/Moje vedoucí se staví pozitivně k tomu, abych si sám/sama určoval/určovala úkoly.*“). Ďalej je dotazník zameraný na oblasť podpory rozvoja zamestnanca, ktorá obsahuje dimenzie: zameranie na cieľ ( $\alpha = .923$ ; príklad tvrdenia: „*Můj/Moje vedoucí se zajímá, jestli způsob mé práce směřuje k naplnění cílů.*“), podpora self-efficacy ( $\alpha = .895$ ; príklad tvrdenia: „*Můj/Moje vedoucí mi naslouchá.*“), modelovanie ( $\alpha = .924$ ; príklad tvrdenia: „*Můj/Moje vedoucí mi umožňuje nahlížet do způsobu jeho/její práce.*“) a vedenie ( $\alpha = .893$ ; príklad tvrdenia: „*Můj/Moje vedoucí mi ukazuje, jak zlepšit způsob práce*“).

Dimenzie inšpirovanie (tvrdenie: „*Můj/Moje vedoucí mluví pozitivně o budoucnosti*“) a koordinovanie (tvrdenie: „*Můj/Moje vedoucí se mnou diskutuje o společných záležitostech*“) sú v dotazníku zastúpené jedinou položkou. Táto redukcia je podľa autorov Amundsen a Martinsen (2014) zámerná a redukuje pôvodný 24 položkovú škálu na 18 položkovú. Uvedené tvrdenia na popis dimenzií inšpirovanie a koordinovanie dostatočne vystihujú podstatu zit'ovaných oblastí. Redukcia otázok bola taktiež prevedená v dimenziách iniciatíva a zameranie na cieľ, ktoré (zhodne s Amundsen a Martinsen, 2014) obsahujú po dvoch tvrdeniach.

Kompletná 18 položková empowering leadership škála má spoľahlivosť  $\alpha = .953$ .

Oblasť self-leadership sa skladá z troch dimenzií. Dimenzia povedomie o chovaní a vôli ( $\alpha = 0,643$ ; tvrdenie „*Mám velkou kontrolu nad tím, co se děje v mém oddělení.*“), motivácia k úlohám ( $\alpha = 0,392$ ; tvrdenie „*Někdy mluvím sám/sama se sebou (nahlas nebo v hlavě), když se potřebuju propracovat zkrz obtížné situace.*“) a konštruktívne poznanie ( $\alpha = 0,650$ ; tvrdenie „*Práce, kterou dělám má pro mě smysl.*“).

Kompletná 9 položková self-leadership škála má spoľahlivosť  $\alpha = .765$ .

## 5.7 Spôsob spracovania dát

Na základe rešerše literatúry, získaných teoretických poznatkov a stanovení výskumných otázok sme sa rozhodli pre kvantitatívne poňatie výskumného šetrenia. Pre meranie a vyhodnocovanie skúmaných javov sme využili dostupné validované nástroje.

Získané neagregované dáta sme štatisticky spracovali a skontrolovali. Nasledovala identifikácia premenných, dopočítanie priemerov, KS test normality.

Pomocou neparametrických korelačných analýz - Kendalovo tau ( $\tau_b$ ) sme overili vzťahy medzi empowering leadershipom a psychologickým empowermentom, empowering leadershipom a self-leadershipom, psychologickým empowermentom a self-leadershipom.

Následne sme zisťovali rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na charakteristikách knižníc z pohľadu zamestnancov. Pri analýzach rozptylu sme použili neparametrický Kruskal-Wallis Test.

Analyticko-štatistické spracovanie sme realizovali v programe IBM SPSS.



## 6 VÝSLEDKY

### 1. Aká je korelácia medzi empowering leadershipom a psychologickým empowermentom pracovníkov knihovníckych profesií?

**H1<sub>A</sub>:** Predpokladáme, že medzi empowering leadershipom a psychologickým empowermentom pracovníkov knihovníckych profesií existuje pozitívny vzťah.

**H1<sub>0</sub>:** Predpokladáme, že medzi empowering leadershipom a psychologickým empowermentom pracovníkov knihovníckych profesií neexistuje pozitívny vzťah.

Tab. 13: Korelačná analýza: empowering leadership a psychologický empowerment

<b>Correlations</b>			Emp. Leadership	Psy. Empowerment
Kendall's tau_b	Emp. Leadership	Correlation Coefficient	1,000	,330**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	236	236
	Psy. Empowerment	Correlation Coefficient	,330**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	236	236

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Z analýzy vyplýva, že medzi empowering leadershipom a psychologickým empowermentom je pozitívna korelácia ( $\tau_b = 0,33$ ;  $p < 0,01$ ). Z toho vyplýva, že medzi empowering leadershipom a psychologickým empowermentom pracovníkov knihovníckych profesií existuje pozitívny vzťah.

Podľa klasifikácie DeVaus<sup>6</sup> je korelácia stredná až podstatná. S rastúcou mierou uplatňovania empowering leadershipu rastie miera psychologického empowermentu pracovníkov knihovníckych profesií.

<sup>6</sup> Klasifikácia DeVaus viz Príloha P V

## 2. Aká je korelácia medzi empowering leadershipom a self-leadershipom pracovníkov knihovníckych profesií?

**H2<sub>A</sub>:** Predpokladáme, že medzi empowering leadershipom a self-leadershipom pracovníkov knihovníckych profesií existuje pozitívny vzťah.

**H2<sub>0</sub>:** Predpokladáme, že medzi empowering leadershipom a self-leadershipom pracovníkov knihovníckych profesií neexistuje pozitívny vzťah.

Tab. 14: Korelačná analýza: empowering leadership a self-leadership

<b>Correlations</b>				
			Emp. Leadership	Self Leadership
Kendall's tau_b	Emp. Leadership	Correlation Coefficient	1,000	,370**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	236	236
	Self Leadership	Correlation Coefficient	,370**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	236	236

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Z analýzy vyplýva, že medzi empowering leadershipom a self-leadershipom je pozitívna korelácia ( $\tau_b = 0,37$ ;  $p < 0,01$ ). Medzi empowering leadershipom a self-leadershipom pracovníkov knihovníckych profesií existuje pozitívny vzťah. Podľa klasifikácie DeVaus<sup>7</sup> je korelácia stredná až podstatná. S rastúcou mierou uplatňovania empowering leadershipu rastie miera self-leadershipu pracovníkov knihovníckych profesií.

<sup>7</sup> Klasifikácia DeVaus viz Príloha V

### 3. Aká je korelácia medzi self-leadershipom a psychologickým empowermentom pracovníkov knihovníckych profesií?

**H3<sub>A</sub>:** Predpokladáme, že medzi self-leadershipom a psychologickým empowermentom pracovníkov knihovníckych profesií existuje pozitívny vzťah.

**H3<sub>0</sub>:** Predpokladáme, že medzi self-leadershipom a psychologickým empowermentom pracovníkov knihovníckych profesií neexistuje pozitívny vzťah.

Tab. 15: Korelačná analýza: self-leadership a psychologický empowerment

<b>Correlations</b>				
			Self Leadership	Psy. Empowerment
Kendall's tau_b	Self Leadership	Correlation Coefficient	1,000	,590**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	236	236
	Psy. Empowerment	Correlation Coefficient	,590**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	236	236

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Z analýzy vyplýva, že medzi self-leadershipom a psychologickým empowermentom je pozitívna korelácia ( $\tau_b = 0,59$ ;  $p < 0,01$ ). Na základe výsledku sme potvrdili predpoklad H3<sub>A</sub>, že medzi self-leadershipom a psychologickým empowermentom pracovníkov knihovníckych profesií existuje pozitívny vzťah. Podľa klasifikácie DeVaus<sup>8</sup> je korelácia podstatná až veľmi silná. S rastúcou mierou uplatňovania self-leadershipu rastie miera psychologického empowermentu pracovníkov knihovníckych profesií.

<sup>8</sup> Klasifikácia DeVaus viz Príloha V

4. Aké sú rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v knižniciach v závislosti na charakteristikách knižníc z pohľadu pracovníkov knižničných profesií?

4a. Aké sú rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v knižniciach v závislosti na druhu knižnice?

**H<sub>4A</sub>**: Rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na druhu knižnice sú štatisticky významné.

**H<sub>40</sub>**: Rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na druhu knižnice nie sú štatisticky významné.

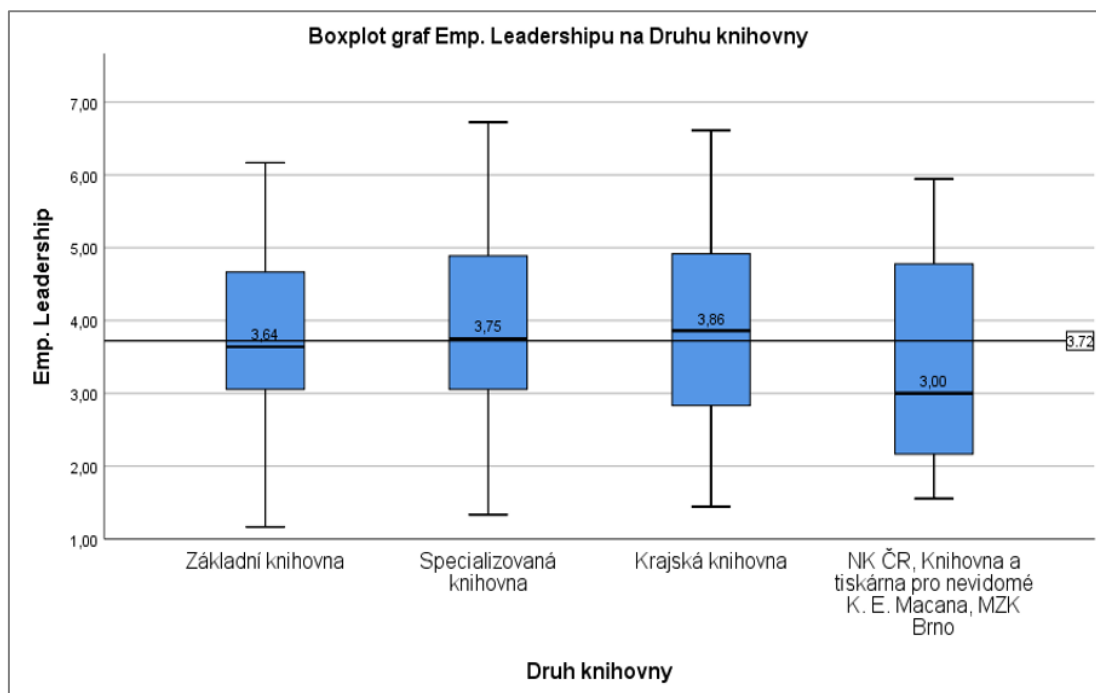
**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Emp. Leadership is the same across categories of Druh knihovny.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,490	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Obr. 2: Kruskal-Wallis test: empowering leadership v závislosti na druhu knižnice

Na základe výsledku analýzy ( $p = 0,49$ ;  $p > 0,05$ ) nezamietame nulovú hypotézu H<sub>40</sub>. Rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na druhu knižníc nie sú štatisticky významné. Nasledujúci graf č. 1 znázorňuje výsledok testu, mediány miery uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na druhu knižníc konkrétnych skupín.



Graf 1: Miera uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na druhu knižnice

Z grafického znázornenia vyplýva, že mediány miery uplatňovania empowering leadershipu skupín knižnic rozdelených podľa druhu knižnice sú porovnateľné a taktiež kvartilové rozptyly hodnôt jednotlivých druhov knižnic majú podobné rozloženie. Medián konštruktu empowering leadership má hodnotu  $Me = 3,72$ . Hodnoty, ktoré dosiahli jednotlivé skupiny zobrazuje tabuľka č. 16.

Tab. 16 Prehľad mediánov EL v závislosti na druhu knižnice

<b>Empowering leadership</b> <b>Druh knižnice</b>	<b>n</b>	<b>Medián</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Základní knihovna	66	<b>3,64</b>	1,17	6,17
Specializovaná knihovna	76	<b>3,75</b>	1,33	6,72
Krajská knihovna	76	<b>3,86</b>	1,44	6,61
NK ČR, Knihovna a tiskárna pro nevidomé K. E. Macana	18	<b>3,00</b>	1,56	5,94

#### 4b. Aké sú rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na type knižnice podľa zriaďovateľa?

**H5<sub>A</sub>:** Rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na type knižnice podľa zriaďovateľa sú štatisticky významné.

**H5<sub>0</sub>:** Rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na type knižnice podľa zriaďovateľa nie sú štatisticky významné.

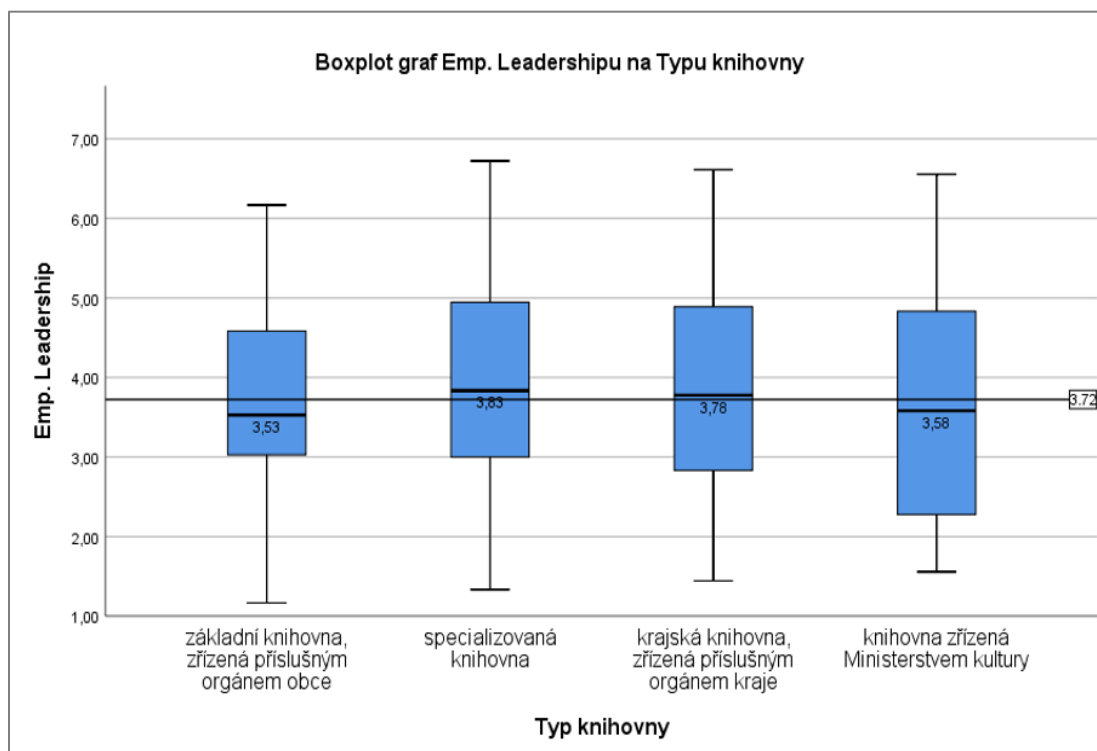
**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Emp. Leadership is the same across categories of Typ knihovny.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,698	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Obr. 3: Kruskal-Wallis test: empowering leadership v závislosti na type knižnice podľa zriaďovateľa

Na základe výsledku analýzy ( $p = 0,698$ ;  $p > 0,05$ ) nezamietame nulovú hypotézu H5<sub>0</sub>. Rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na type knižnice podľa zriaďovateľa nie sú štatisticky významné. Nasledujúci graf č. 2 znázorňuje výsledok testu, mediány miery uplatňovania empowering leadershipu jednotlivých skupín v závislosti na type knižnice podľa zriaďovateľa.



Graf 2: Miera uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na type knižnice podľa zriaďovateľa

Z grafického znázornenia vyplýva, že mediány miery uplatňovania empowering leadershipu skupín knižníc rozdelených podľa zriaďovateľa sú na rovnakej úrovni. Grafické znázornenie tak potvrdzuje výsledok testu, že nie sú štatisticky významné rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na type knižnice podľa zriaďovateľa. Mediány jednotlivých skupín sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke č. 17, medián konštruktú empowering leadership má hodnotu  $Me = 3,72$

Tab. 17: Prehľad mediánov EL v závislosti na type knižnice

Empowering leadership Typ knižnice	n	Medián	Minimum	Maximum
základní knihovna, zřízená příslušným orgánem obce	64	<b>3,53</b>	1,17	6,17
specializovaná knihovna	65	<b>3,83</b>	1,33	6,72
krajská knihovna, zřízná příslušným orgánem kraje	75	<b>3,78</b>	1,44	6,61
knihovna zřízená Ministerstvem kultury	32	<b>3,58</b>	1,56	6,56

**4c. Aké sú rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na počte zamestnancov knižnice?**

**H<sub>6A</sub>:** Rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na počte zamestnancov knižnice sú štatisticky významné.

**H<sub>60</sub>:** Rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na počte zamestnancov knižnice nie sú štatisticky významné.

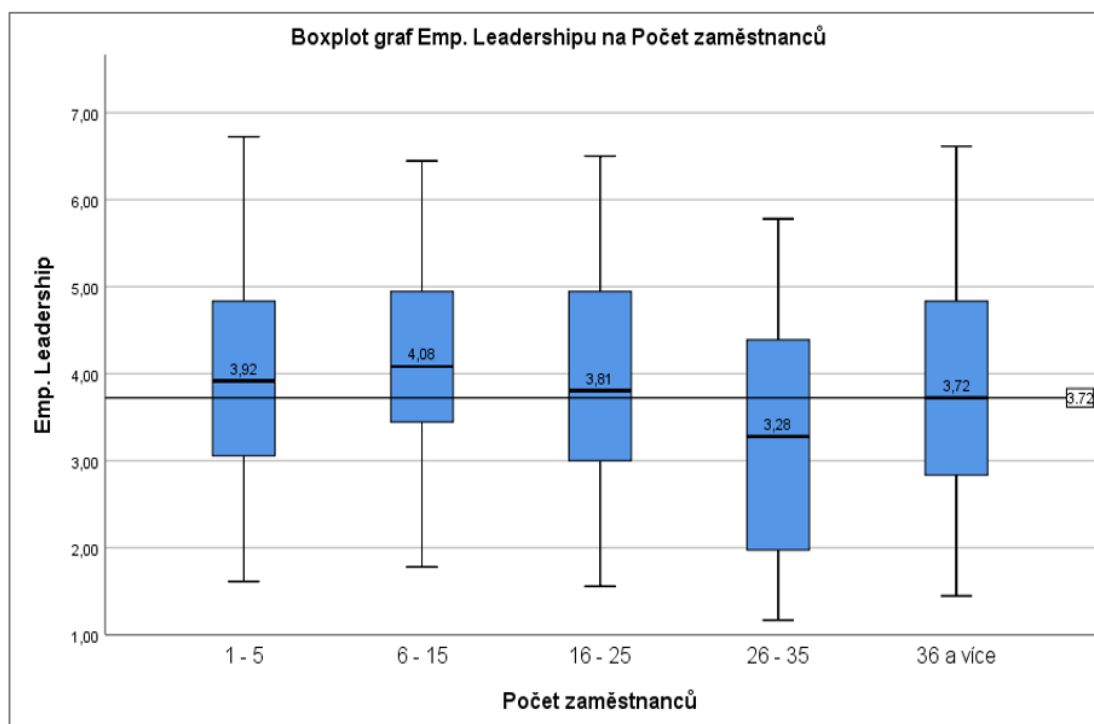
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Emp. Leadership is the same across categories of Počet zaměstnanců.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,307	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Obr. 4: Kruskal-Wallis test: empowering leadership v závislosti na počte zamestnancov

Na základe výsledku testu ( $p = 0,307$ ;  $p > 0,05$ ) nezamietame nulovú hypotézu H<sub>60</sub>. Z analýzy vyplýva, že rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na počte zamestnancov knižnice nie sú štatisticky významné. Konkrétne rozdelenie mediánov skupín miery uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na počte zamestnancov zobrazuje graf č. 3.





Graf 3: Miera uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na počte zamestnancov

Graf č. 3 zobrazuje podobné rozloženie mediánov miery uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na počte zamestnancov knižníc a potvrdzuje výsledok testu. Mediány jednotlivých skupín sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke č. 18. Medián konštruktu empowering leadership má hodnotu  $Me = 3,72$

Tab. 18: Prehľad mediánov EL v závislosti na počte zamestnancov

Empowering leadership Počet zamestnancov	n	Medián	Minimum	Maximum
1 - 5	34	<b>3,92</b>	1,61	6,72
6 - 15	28	<b>4,08</b>	1,78	6,44
16 - 25	34	<b>3,81</b>	1,56	6,50
26 - 35	15	<b>3,28</b>	1,17	5,78
36 a viac	125	<b>3,72</b>	1,44	6,61

## 7 DISKUZIA

Nové trendy v riadení ľudských zdrojov bývajú väčšinou spájané a v praxi i často využívané v ziskovom sektore. Súkromné organizácie a firmy sledujú ekonomický zisk, sú pod tlakom konkurencie a musia sa rýchle prispôbovať trhu a zákazníkom. Preto rýchlejšie menia stratégie vrátane personálnych a prijímajú nové trendy v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Rovnaké princípy sa môžu uplatňovať v inštitúciách naprieč sektormi. Pracovná spokojnosť, pracovné úsilie, kreativita či inovácie sú premenné, ktoré by mali byť sledované i v neziskovom sektore.

V rámci výskumného šetrenia sme sa zamerali na oblasť knižníc v Českej republike. Snažili sme sa priniesť poznatky o tom, či môžu princípy empowering leadershipu fungovať i v tejto oblasti. Skúmanou problematikou sa zaoberalo niekoľko autorov (Amundsen a Martinsen 2014, 2015; Zhang a Bartol, 2010; Fong et al., 2015 a ďalší), z ktorých prác sme čiastočne vychádzali pri designovaní samotného výskumu i meracieho nástroja. Amundsen a Martinsen (2014) skúmali vo viacúrovňových analýzach mediačné premenné self-leadership a psychologický empowerment vo vzťahoch medzi empowering leadershipom, pracovnou spokojnosťou a pracovným úsilím. Analýzy potvrdili pozitívne vzťahy medzi EL a v ich prípade mediačnými premennými psychologickým empowermentom a self-leadershipom. Autori obe výskumné šetrenia realizovali na výskumných vzorkách respondentov v prostredí neziskovej sféry.

V našom výskumnom šetrení sa v súlade s prácami Amundsena a Martinsena (2014, 2015) potvrdili pozitívne korelácie medzi empowering leadershipom, psychologickým empowermentom a self-leadershipom. Správanie vedúcich pracovníkov sa odráža v psychologickom empowermente pracovníkov knihovníckych pozícií, teda v tom ako vnímajú kontrolu nad vlastnou prácou v štyroch dimenziách (vplyv, kompetencie, sebaurčenie, význam). Kľúčovým a zároveň motivačným faktorom v psychologickom empowermente je vnímanie autonómie pri práci, ktorú môžu pracovníci vykonávať podľa vlastného rozhodnutia (Maynard et al., 2012). V praxi to vyzerá tak, že vedúci pracovníci sa delia o moc, informácie a poskytujú podriadeným pracovníkom podporu a priestor pre jednanie. Podriadení pracovníci disponujú kompetenciami, ktoré môžu v pracovnom procese reálne zužitkovať a prinášať inovatívne nápady pri riešení rôznych situácií. Môžu si stanovovať pracovné postupy a ciele a tým je posilňovaná ich vnútorná motivácia, dochádza k identifikácii s pracovnými úlohami. Z tejto perspektívy môžeme na základe analýzy tvrdiť, že čím viac zmocňujú vedúci pracovníci prostredníctvom vlastného správania (empowering

leadership) podriadených pracovníkov, tým viac sa prejavuje vyššia miera psychologického empowermentu (zmocnenia) podriadených pracovníkov.

V prípade pozitívnej korelácie empowering leadershipu a self-leadershipu v prostredí knižníc sa takisto potvrdili teoretické poznatky o pozitívnom vzťahu. Na základe výsledku analýzy môžeme tvrdiť, že zmocňujúce správanie vedúcich pracovníkov pozitívne súvisí so self-leadershipom podriadených pracovníkov knihovníckych profesií a miera jedného konštruktú narastá s mierou druhého. Vedúci pracovníci prostredníctvom empowering leadershipu pôsobia na self-leadership pracovníkov, tým, že predvádzajú modelové správanie. Na tomto mieste je nutné spomenúť fakt, že efektívny proces self-leadershipu začína u prežitku self-leadershipu vedúcich pracovníkov, ktorí by mali túto skúsenosť získať od ich nadriadeného pracovníka. Na základe správania vedúcich pracovníkov: demonštrovania self-leadership schopností a iných priaznivých pracovných návykov (Manz a Sims, 1991) si podriadení pracovníci osvojujú schopnosti self-leadershipu. Výsledok pozitívnej korelácie medzi self-leadershipom a psychologickým empowermentom potvrdzuje teoretické i praktické poznatky. Self-leadership úzko súvisí s vnímaním self-efficacy (vlastnej účinnosti), čo predstavuje zložku psychologického empowermentu. Predpoklad o pozitívnej súvislosti bol potvrdený a na základe výsledku môžeme tvrdiť, že pracovníci so schopnosťami self-leadershipu sú schopní ovplyvňovať vlastný psychologický empowerment a miery týchto konštruktov súčasne rastú.

V rámci čiastkového cieľu sme sa zamerali na rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na druhu knižnice, type knižnice podľa zriaďovateľa a na počte zamestnancov v knižnici. Výskumné šetrenie popisuje súčasný stav miery uplatňovania empowering leadershipu v knižniciach, tak ako ho vnímajú podriadení pracovníci.

Z výsledkov analýz vyplýva, že nie sú štatisticky významné rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na štrukturálnych charakteristikách knižníc z pohľadu pracovníkov knihovníckych profesií. Zo skúmaných charakteristík knižníc a rozdelenia na jednotlivé skupiny, nebola ani jedna štatisticky signifikantná v súvislosti s rozdielmi v miere uplatňovania empowering leadershipu. Z výsledkov analýz vyplýva, že empowering leadership sa uplatňuje v rovnakej miere v závislosti na štrukturálnych charakteristikách knižníc.

Amundsen a Martinsen (2014) uvádzajú na základe analýzy, že metódy EL vo verejnom sektore sa viac uplatňujú u jednotlivcov než u tímov. Empowering leadership je vo verejnom sektore viac individualizovaný než tímový. Pracovníci na úradníckych pozíciách nemajú možnosť pracovať v tímoch, keďže ich pracovné miesta sú byrokraticky navrhnuté (Vecchio,

2010 IN: Amundsen a Martinsen, 2014). Je potrebné zmieniť, že pracovné pozície knihovníckych pracovníkov sú pravdepodobne vo veľkej miere takisto byrokraticky navrhnuté. Ďalší výskum zameraný na konkrétne skupiny podriadených a vedúcich pracovníkov podľa pracovných pozícií alebo počtu zamestnancov v zmysle rozdelenia na skupiny a jednotlivcov, by mohol priniesť ďalšie konkrétnejšie poznatky o tejto problematike.

## ZÁVER

Hlavným cieľom práce bolo overenie zistenia, že medzi skúmanými premennými empowering leadership, psychologický empowerment a self-leadership v kontexte knižníc existujú pozitívne vzťahy. Na základe kvantitatívnych analýz sme prijali stanovené alternatívne hypotézy H1<sub>A</sub>, H2<sub>A</sub> a H3<sub>A</sub>.

Prvá stanovená hypotéza predpokladala existenciu pozitívneho vzťahu medzi empowering leadershipom a psychologickým empowermentom. Z výsledku analýzy vyplýva podľa klasifikácie DeVaus, že korelácia je stredná až podstatná a s rastúcou mierou uplatňovania empowering leadershipu rastie miera psychologického empowermentu pracovníkov knihovníckych profesií.

Druhá alternatívna hypotéza predpokladala pozitívny vzťah medzi empowering leadershipom a self-leadershipom pracovníkov knihovníckych profesií. Z výsledku testu vyplýva, že medzi týmito premennými existuje pozitívna korelácia. Podľa klasifikácie (DeVaus) je korelácia stredná až podstatná. S rastúcou mierou uplatňovania empowering leadershipu rastie miera self-leadershipu pracovníkov knihovníckych profesií.

Tretia stanovená hypotéza, ktorá predpokladala pozitívnu koreláciu medzi self-leadershipom a psychologickým empowermentom, bola na základe výsledku testu taktiež prijatá. Podľa klasifikácie (DeVaus) je korelácia podstatná až veľmi silná. Z výsledku vyplýva, že s rastúcou mierou uplatňovania self-leadershipu rastie miera psychologického empowermentu pracovníkov knihovníckych profesií.

Potvrdenie pozitívnych vzťahov môže slúžiť ako teoretický základ pre ďalší rozvoj výskumu v tejto oblasti, napríklad v mediačných vzťahoch k pracovnej spokojnosti a pracovného úsilia pracovníkov knihovníckych profesií. Kvalitatívny výskum, ktorý by zisťoval postoje lídrov a podriadených pracovníkov je ďalším prínosným smerom pokračovania výskumu.

Čiastkovým cieľom bolo zistenie rozdielov v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na štrukturálnych charakteristikách knižnice. Výskumné otázky a hypotézy boli zamerané na rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na druhu knižnice, type knižnice podľa zriaďovateľa a na počte zamestnancov v knižnici. Z výsledkov analýz vyplýva, že rozdiely v miere uplatňovania empowering leadershipu nie sú štatisticky významné v závislosti na štrukturálnych charakteristikách knižníc z pohľadu pracovníkov knihovníckych profesií. Konkrétne tvrdenia stanovených hypotéz H4<sub>0</sub>, H5<sub>0</sub> a H6<sub>0</sub> sú platné. Výsledky potvrdzujú, že princípy konceptu empowering leadership sa uplatňujú v prostredí knižníc.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

AMUNDSEN, Stein a Øyvind L. MARTINSEN. Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly* [online]. 2014, **25**(3), 487-511 [cit. 2020-02-20]. DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.11.009. ISSN 10489843. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984313001240>

AMUNDSEN, Stein a Øyvind L. MARTINSEN. Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies* [online]. 2015, **22**(3), 304-323 [cit. 2020-02-20]. DOI: 10.1177/1548051814565819. ISSN 1548-0518. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1548051814565819>

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, Josh A., Sharon ARAD, Jonathan A. RHOADES a Fritz DRASGOW. The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 2000, **21**(3), 249-269 [cit. 2020-03-03]. ISSN 0894-3796.

DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#

Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291099-1379%28200005%2921%3A3%3C249%3A%3AAID-JOB10%3E3.0.CO%3B2-%23>

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BOES, Andreas, Katrin GÜL, Tobias KÄMPF a Thomas LÜHR (Hrsg.): *Empowerment in der agilen Arbeitswelt : Analysen, Handlungsorientierungen und Erfolgsfaktoren*. Planegg, München: Haufe-Lexware, 2020. ISBN 978-3-648-13600-3.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 9788024432885.

COVEY, Stephen R. *Výběr z nadčasových myšlenek Stephena R. Coveyho*. Praha: FC Czech, 2013. ISBN 978-80-905657-0-8.

ČESKO. Zákon č. 257/2001 ze dne 29. června 2001 o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihnických a informačních služeb (knihovní zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001.

Dostupný takisto z: [https://ipk.nkp.cz/legislativa/01\\_LegPod/knihovni-zakon-257-2001-sb.-a-navazne-provadeci-prepisy/Zakon257.htm](https://ipk.nkp.cz/legislativa/01_LegPod/knihovni-zakon-257-2001-sb.-a-navazne-provadeci-prepisy/Zakon257.htm)

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

FURTNER, Marco. *Empowering Leadership* [online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017 [cit. 2020-02-26]. essentials. DOI: 10.1007/978-3-658-16060-9. ISBN 978-3-658-16059-3. Dostupné takisto z: <https://www.springer.com/de/book/9783658160593>

FONG, Kai Hung a Ed SNAPE. Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model. *British Journal of Management* [online]. 2015, **26**(1), 126-138 [cit. 2020-05-24]. DOI: 10.1111/1467-8551.12048. ISSN 10453172. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/1467-8551.12048>

HERRIGER, Norbert. *Empowerment in der Sozialen Arbeit: eine Einführung*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 1997. ISBN 978-3-170-34148-7.

HOUGHTON, Jeffery D., David DAWLEY a Trudy C. DILIELLO. The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A more Concise Measure of Self-Leadership.

*International Journal of Leadership Studies*, [online]. 2012, 7(2), 216-232 [cit. 2020-01-06]. ISSN 1554-3145. Dostupné z:

[https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol7iss2/IJLS\\_Vol7Iss2\\_Houghton\\_pp216-232.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol7iss2/IJLS_Vol7Iss2_Houghton_pp216-232.pdf)

JANOUŠEK, Jaromír. Sociálně kognitivní teorie Alberta Bandury. Katedra psychologie FF UK. Praha, 1992. *Československá psychologie*, ročník XXXVI, č. 5. 385-398. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <http://files.self-efficacy.webnode.cz/200000016-37ba938b4a/Janousek.pdf>

JELÍNKOVÁ, Petra a NĚMEC, Otakar. Řízení pracovního výkonu - efektivní motivace a rozvoj zaměstnanců. *Social & Economic Review*. [online]. 2013, 11(3), 45-51. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bsu&AN=93458776&lang=cs&site=ehost-live>

KANTER, Rosabeth Moss. Men and Women of the Corporation Revisited. *Management Review* [online]. 1987, 76(3), 14-16 [cit. 2020-03-16]. ISSN 00251895.

Dostupné z:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&an=6033248&scope=site>

*Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2017-2020* [online], 2017. Praha: Ministerstvo kultury České republiky [cit. 2020-04-17]. ISBN 978-80-7050-690-5. Dostupné z: [https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce/koncepce\\_k\\_vystaveni.pdf/view](https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce/koncepce_k_vystaveni.pdf/view)

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.



MANZ, Charles C. a Henry P. SIMS. SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics* [online]. 1991, **19**(4), 18-35 [cit. 2020-05-16]. DOI: 10.1016/0090-2616(91)90051-A. ISSN 00902616.

Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/009026169190051A>

MATOŠKOVÁ, Jana. *Řízení lidských zdrojů I, Personální management*. [online]. Moodle UTB, ©2017 [cit. 2020-03-20].

Dostupné z: <https://moodle.utb.cz/course/view.php?id=20557&section=1>

MAREŠ, Petr, Ladislav RABUŠIC a Petr SOUKUP. *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-6362-4.

MAYNARD, M. Travis, Lucy L. GILSON a John E. MATHIEU. Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management* [online]. 2012, **38**(4), 1231-1281 [cit. 2020-03-14]. DOI: 10.1177/0149206312438773. ISSN 0149-2063.

Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206312438773>

MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 9788026505914.

NEGRI, Christoph. *Führen in der Arbeitswelt 4.0*. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag, 2019. ISBN 978-3-662-58411-8.

RICHTER, Vít a Vladana PILLEROVÁ. Analýza věkové, vzdělanostní a mzdové struktury pracovníků knihoven v ČR 2016/2017. Zpráva z průzkumu. In: *Národní knihovna ČR* [online]. Jan 05, 2018 [cit. 2020-04-24].

Dostupné z: [https://ipk.nkp.cz/docs/copy3\\_of\\_Analza\\_Vzdlavani\\_zprva\\_2017\\_DEF.pdf](https://ipk.nkp.cz/docs/copy3_of_Analza_Vzdlavani_zprva_2017_DEF.pdf)

SCHERMULY, Carsten C. *New Work - Gute Arbeit gestalten : Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. Planegg, München: Haufe-Lexware, 2019. ISBN 978-3-648-12450-5.

SCHOLL, Wolfgang, Carsten SCHERMULY a Ulrich KLOCKE. Wissensgewinnung durch Führung – die Vermeidung von Informationspathologien durch Kompetenzen für Mitarbeiter (Empowerment). GROTE, Sven, ed. *Die Zukunft der Führung* [online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2012, 2012-12-20, s. 391-413 [cit. 2020-03-01]. DOI: 10.1007/978-3-642-31052-2\_21. ISBN 978-3-642-31051-5.

Dostupné z: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-31052-2\\_21](http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-31052-2_21)

SPREITZER, Gretchen M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal* [online]. 1995, **38**(5), 1442-1465 [cit. 2020-02-27]. DOI: 10.5465/256865. ISSN 0001-4273.

Dostupné z: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/256865>

SRIVASTAVA, Abhishek, Kathryn M. BARTOL a Edwin A. LOCKE. Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance. *Academy of Management Journal*[online]. 2006, **49**(6), 1239-1251 [cit. 2020-03-11]. DOI: 10.5465/amj.2006.23478718. ISSN 0001-4273.

Dostupné z: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2006.23478718>

STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 2. aktualizované vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. Právo a management. ISBN 978-80-87974-18-6.

SÝKORA, Evžen. Úspěch firmy zajistí jenom lidé. *Studies of Socio-Economics* [online]. 2015, **5**(2), 40-47 [cit. 2020-03-19]. ISSN 18046797. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&an=114184462&scope=site>

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 9788024758701.

ŠMAHAJ, Jan a CAKIRPALOGLU, Panajotis. Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování. *E- psychologie* [online]. 2015, **9**(4), 24-37 [cit. 2020-04-05].

Dostupné z: [http://e-psycholog.eu/pdf/smahaj\\_cakirpaloglu.pdf](http://e-psycholog.eu/pdf/smahaj_cakirpaloglu.pdf).

THOMAS, Kenneth W. a Betty A. VELTHOUSE. Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review* [online]. 1990, **15**(4), 666-681 [cit. 2020-03-25]. DOI: 10.5465/amr.1990.4310926. ISSN 0363-7425. Dostupné z: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1990.4310926>

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, M. Podnikové vzdělávání. In: PRŮCHA, J. (ed.) *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009, s. 508-513. ISBN 978-80-7367-546-2.

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, ed. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada, 2019. Psyché (Grada). ISBN 9788024757759.

ZHANG, Xiaomeng a Kathryn M. BARTOL. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal* [online]. 2010, **53**(1), 107-128 [cit. 2020-03-05]. DOI: 10.5465/amj.2010.48037118. ISSN 0001-4273. Dostupné z: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2010.48037118>

WEBFINANCE INC. Empowerment. In: *BusinessDictionary*. [online]. ©2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/empowerment.html>

**ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK**

č.	číslo
ČR	Česká republika
EL	empowering leadership
et al.	a iní
HRM	human resource management
MZK	Moravská zemská knihovna
napr.	například
NK ČR	Národní knihovna
SKIP	Svaz knihovníků a informačních pracovníků
sm. odch.	smerodajná odchýľka
Tab.	Tabuľka
tzn.	to znamená

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1: Konceptný rámec výskumu .....	43
Obr. 2: Kruskal-Wallis test: empowering leadership v závislosti na druhu knižnice .....	60
Obr. 3: Kruskal-Wallis test: empowering leadership v závislosti na type knižnice podľa zriaďovateľa .....	62
Obr. 4: Kruskal-Wallis test: empowering leadership v závislosti na počte zamestnancov .	64

**ZOZNAM TABULIEK**

Tab. 1: Profil respondentov: pohlavie .....	45
Tab. 2: Profil respondentov: vek .....	45
Tab. 3: Profil respondentov: vzdelanie.....	46
Tab. 4: Profil respondentov: počet zamestnancov v knižnici.....	46
Tab. 5: Profil respondentov: druh knižnice .....	47
Tab. 6: Profil respondentov: typ knižnice .....	47
Tab. 7: Merací nástroj: položky psychologický empowerment .....	48
Tab. 8: Merací nástroj: položky empowering leadership .....	49
Tab. 9: Merací nástroj: položky self-leadership .....	50
Tab. 10: Merací nástroj: položky pracovná spokojnosť .....	51
Tab. 11: Merací nástroj: položky pracovné úsilie .....	52
Tab. 12: Základná deskriptívna štatistika .....	53
Tab. 13: Korelačná analýza: empowering leadership a psychologický empowerment.....	57
Tab. 14: Korelačná analýza: empowering leadership a self-leadership .....	58
Tab. 15: Korelačná analýza: self-leadership a psychologický empowerment .....	59
Tab. 16: Prehľad mediánov EL v závislosti na druhu knižnice.....	61
Tab. 17: Prehľad mediánov EL v závislosti na type knižnice .....	63
Tab. 18: Prehľad mediánov EL v závislosti na počte zamestnancov .....	65

## ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Miera uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na druhu knižnice .....	61
Graf 2: Miera uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na type knižnice.....	63
Graf 3: Miera uplatňovania empowering leadershipu v závislosti na počte zamestnancov	65

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha P I: Kompletný online dotazník

Príloha P II: Konkrétny rozpis položiek a aritmetických priemerov konštruktov

Príloha P III: KS test normality

Príloha P IV: Kontrola dát v programe SPSS

Príloha P V: Klasifikácia DeVaus



# PRÍLOHA P I: KOMPLETNÝ ONLINE DOTAZNÍK

Statistický dotazník

## Statistický dotazník

Vážená paní, vážený pane,

Ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, který se týká manažerského přístupu, empowering leadershipu, ve vedení a rozvoji zaměstnanců.

Dotazník je určen pro zaměstnance na všech knihovnických pozicích a odborné pracovníky, mimo manažery a vedoucí knihoven. Skládá se z 53 výroků a jeho vyplnění by mělo trvat méně než 15 minut. Dotazník je zcela anonymní, jeho výsledky budou zpracovány statisticky a budou použity pro mou bakalářskou práci v rámci studia na Fakultě humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Prosím, přečtěte si níže uvedené výroky. U každého označte možnost, která je nejbližší Vaším pocitům. Myslete prosím na to, jak se cítíte a chováte běžně, ne právě teď.

Děkuji za Váš čas.

Adela Blaha, DiS.

### Typ knihovny dle zřizovatele

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- knihovna zřízená Ministerstvem kultury
- krajská knihovna, zřízená příslušným orgánem kraje
- základní knihovna, zřízená příslušným orgánem obce
- specializovaná knihovna

### Druh knihovny

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- NK ČR, Knihovna a tiskárna pro nevidomé K. E. Macana, MZK Brno
- Krajská knihovna
- Základní knihovna
- Specializovaná knihovna

---

## Počet zaměstnanců v knihovně

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 1 - 5
- 6 - 15
- 16 - 25
- 26 - 35
- 36 - a více

## Pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- žena
- muž

## Věk

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 60
- 61 - a více

## Nejvyšší dosažené vzdělání

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- vyučen/vyučena
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Moje práce je pro mě velmi důležitá.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Moje pracovní aktivity jsou pro mě osobně významné.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Moje práce je smysluplná.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Jsem si jistý/jistá, že mám předpoklady pro výkon této práce.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Jsem přesvědčený/přesvědčená, že mám dostatečné schopnosti ke zvládnání svých pracovních aktivit.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Ovládám všechny dovednosti potřebné pro svou práci.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Samostatně si určuji, jak budu dělat svou práci.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Sám/sama se mohu rozhodnout, co bude náplní mé práce.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Mám výraznou možnost nezávisle a svobodně vykonávat svou práci.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Mé chování má dopad na to, co se děje v mém oddělení.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Mám značnou kontrolu nad tím, co se děje v mém oddělení.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Mohu ovlivňovat, co se děje v mém oddělení.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí mi dává najevo, že bych měl/měla převzít odpovědnost.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí mi dává moc.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Díky svému vedoucímu/své vedoucí mám autoritu a pravomoc v mém oddělení.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí se staví pozitivně k tomu, abych si sám/sama určoval/určovala úkoly.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí mě povzbuzuje, abych převzal/převzala iniciativu.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí se zajímá, jestli způsob mé práce směřuje k naplnění cílů.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí se zajímá, jestli pracuji cíleně.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí mi naslouchá.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí dokáže rozeznat mé silné a slabé stránky.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí mě vybízí, abych používal/používala své silné stránky, když je třeba.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí mluví pozitivně o budoucnosti.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí se mnou diskutuje o společných záležitostech.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí mi umožňuje nahlížet do způsobu jeho/její práce.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Mám možnost vědět, jak můj/moje vedoucí plánuje svou práci.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Vím, jak si můj/moje vedoucí uspořádává své pracovní dny.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí mi ukazuje, jak zlepšit způsob práce.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí mi pomáhá zjistit, jak dělat svou práci nejlépe.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Můj/Moje vedoucí mi říká o svém způsobu organizování práce.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím



Celkově vzato jsem s prací spokojen/spokojena.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Obecně se mi má práce nelíbí.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Obecně tady pracuji rád/ráda.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Celkově vzato se v práci cítím dobře.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Do své práce investuji hodně úsilí.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Do své práce dávám vše.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Vynakládám velké úsilí k dosažení svých cílů.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Při práci používám velké množství energie.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Mám velkou kontrolu nad tím, co se děje v mém oddělení.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Když úspěšně dokončím úkol, často se odměním něčím, co mám rád/ráda.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Mám velkou příležitost k nezávislosti a svobodě ve vykonávání své práce.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Někdy mluvím sám/sama se sebou (nahlas nebo v hlavě), když se potřebuji propracovat přes obtížné situace.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Jsem si jistý/jistá svými schopnostmi při vykonávání pracovních činností.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Snažím se vyhodnotit přesnost svých přesvědčení o situacích, se kterými mám problémy.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

Práce, kterou dělám má pro mě smysl.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

	1	2	3	4	5	6	7	
zcela souhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zcela nesouhlasím

---

Mám značnou míru autonomie při určování toho, jak dělám svou práci.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

1 2 3 4 5 6 7

---

zcela souhlasím        zcela nesouhlasím

Přemýšlím o svých vlastních přesvědčeních a úsudcích kdykoliv čelím obtížným situacím.

Nápověda k otázce: *Prosím, uveďte míru souhlasu nebo nesouhlasu s výrokem*

1 2 3 4 5 6 7

---

zcela souhlasím        zcela nesouhlasím

**PRÍLOHA P II: KONKRÉTNY ROZPIS POLOŽIEK  
A ARITMETICKÝCH PRIEMEROV KONŠTRUKTOV**

**Súbor otázok ku konštruktú psychologickej empowerment**

<b>Položka</b>	<b>Aritmetický priemer</b>	<b>Smerodajná odchýľka</b>	<b>Poradie</b>
<b>významnosť</b>			
Moje pracovné aktivity jsou pro mě osobně významné.	2,53	1,415	8.
Moje práce je smysluplná.	2,29	1,439	9.
Moje práce je pro mě velmi důležitá.	2,27	1,332	7.
<b>kompetencie</b>			
Ovládám všechny dovednosti potřebné pro svou práci.	2,11	1,192	12.
Jsem přesvědčený/přesvědčená, že mám dostatečné schopnosti ke zvládnutí svých pracovních aktivit.	1,90	1,083	11.
Jsem si jistý/jistá, že mám předpoklady pro výkon této práce.	1,87	1,111	10.
<b>sebaurčenie</b>			
Sám/sama se mohu rozhodnout, co bude naplní mé práce.	3,86	1,633	14.
Mám výraznou možnost nezávisle a svobodně vykonávat svou práci.	2,99	1,528	15.
Samostatně si určuji, jak budu dělat svou práci.	2,53	1,335	13.
<b>vplyv</b>			
Mám značnou kontrolu nad tím, co se děje v mém oddělení.	3,53	1,795	17.
Mohu ovlivňovat, co se děje v mém oddělení.	3,16	1,654	18.
Mé chování má dopad na to, co se děje v mém oddělení.	2,62	1,586	16.

## Súbor otázok ku konštruktú empoworing leadership

Položka	Aritmetický priemer	Smerodajná odchýlka	Poradie
<b>podpora autonómie zamestnanca</b>			
<b>delegovanie</b>			
Mŕj/Moje vedoucí mi dáva najevo, že bych měl/měla převzít odpovědnost.	4,11	1,793	19.
Díky svému vedoucímu/své vedoucí mám autoritu a pravomoc v mém oddělení.	4,11	1,859	21.
Mŕj/Moje vedoucí mi dáva moc.	3,79	1,834	20.
<b>iniciatíva</b>			
Mŕj/Moje vedoucí mě povzbuzuje, abych převzal/převzala iniciativu.	3,46	1,873	23.
Mŕj/Moje vedoucí se staví pozitivně k tomu, abych si sám/sama určoval/určovala úkoly.	2,90	1,518	22.
<b>podpora rozvoja zamestnanca</b>			
<b>zameranie na cieľ</b>			
Mŕj/Moje vedoucí se zajímá, jestli pracuji cíleně.	3,55	1,709	25.
Mŕj/Moje vedoucí se zajímá, jestli způsob mé práce směřuje k naplnění cílů.	3,37	1,835	24.
<b>podpora efficacy</b>			
Mŕj/Moje vedoucí mi naslouchá.	2,91	1,778	26.
Mŕj/Moje vedoucí mě vybízí, abych používal/používala své silné stránky, když je třeba.	3,80	1,840	28.
Mŕj/Moje vedoucí dokáže rozeznat mé silné a slabé stránky.	3,42	1,652	27.
<b>inšpirovanie</b>			
Mŕj/Moje vedoucí mluví pozitivně o budoucnosti.	3,64	1,758	29.
<b>koordinovanie</b>			
Mŕj/Moje vedoucí se mnou diskutuje o společných záležitostech.	2,98	1,796	30.
<b>modelovanie</b>			
Vím, jak si můj/moje vedoucí uspořádává své pracovní dny.	4,73	1,958	33.
Mám možnost vědět, jak můj/moje vedoucí plánuje svou práci	4,59	1,835	32.

Můj/Moje vedoucí umožňuje nahlížet do způsobu jeho/její práce.	4,21	1,908	31.
<b>vedenie</b>			
Můj/Moje vedoucí mi říká o svém způsobu organizování práce.	4,83	1,731	36.
Můj/Moje vedoucí mi ukazuje, jak zlepšit způsob práce.	4,50	1,778	34.
Můj/Moje vedoucí mi pomáhá zjistit, jak dělat svou práci nejlépe.	4,43	1,868	35.

### Súbor otázok ku konštruktu self-leadership

<b>Položka</b>	<b>Aritmetický priemer</b>	<b>Smerodajná odchýľka</b>	<b>Poradie</b>
<b>povedomie o chovaní a vôli</b>			
Když úspěšně dokončím úkol, často se odměním něčím, co mám rád/ráda.	3,78	1,649	46.
Mám velkou kontrolu nad tím, co se děje v mém oddělení.	3,64	1,766	45.
Mám velkou příležitost k nezávislosti a svobodě ve vykonávání své práce.	3,31	1,591	47.
<b>motivácia k úlohám</b>			
Někdy mluvím sám/sama se sebou (nahlas nebo v hlavě), když se potřebuju propracovat zkrz obtížné situace.	3,10	1,795	48.
Snažím se mentálně zhodnotit přesnost svých přesvědčení o situacích, se kterými mám problémy.	2,87	1,143	50.
Jsem si jistý/jistá svými schopnostmi při vykonávání pracovních činností.	2,52	1,243	49.
<b>konštruktívne poznanie</b>			
Mám značnou autonomii při určování toho, jak dělám svou práci.	2,81	1,446	52.
Přemýšlím o svých vlastních přesvědčeních a úsudcích kdykoliv čelím obtížným situacím.	2,49	1,165	53.
Práce, kterou dělám má pro mě smysl.	2,32	1,457	51.

### PRÍLOHA III: KS TEST NORMALITY

<b>Tests of Normality</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Emp. Leadership	,061	236	,032	,977	236	,001
Psy. Empowerment	,077	236	,002	,965	236	,000
Self Leadership	,072	236	,005	,989	236	,065

a. Lilliefors Significance Correction



## PRÍLOHA IV: KONTROLA DÁT V PROGRAME SPSS

	Statistics			
	Valid	Missing	Minimum	Maximum
Typ knihovny	236	0	1	4
Druh knihovny	236	0	1	4
Počet zamestnanců	236	0	1	5
Pohlaví	236	0	1	2
Věk	236	0	1	5
Vzdělání	236	0	1	4
Ps_Em_Významnost 1	236	0	1	7
Ps_Em_Významnost 2	236	0	1	7
Ps_Em_Významnost 3	236	0	1	7
Ps_Em_Kompetence 1	236	0	1	7
Ps_Em_Kompetence 2	236	0	1	7
Ps_Em_Kompetence 3	236	0	1	7
Ps_Em_Sebeurčení 1	236	0	1	7
Ps_Em_Sebeurčení 2	236	0	1	7
Ps_Em_Sebeurčení 3	236	0	1	7
Ps_Em_Vliv 1	236	0	1	7
Ps_Em_Vliv 2	236	0	1	7
Ps_Em_Vliv 3	236	0	1	7
EL_Autonomie_Delegování 1	236	0	1	7
EL_Autonomie_Delegování 2	236	0	1	7
EL_Autonomie_Delegování 3	236	0	1	7
EL_Autonomie_Iniciativa 2	236	0	1	7
EL_Autonomie_Iniciativa 3	236	0	1	7
EL_Rozvoj_Zaměření na cíl 1	236	0	1	7
EL_Rozvoj_Zaměření na cíl 3	236	0	1	7
EL_Rozvoj_Podpora Efficacy 1	236	0	1	7
EL_Rozvoj_Podpora Efficacy 2	236	0	1	7
EL_Rozvoj_Podpora Efficacy 3	236	0	1	7
EL_Rozvoj_Inspirování 2	236	0	1	7
EL_Rozvoj_Koordinování 3	236	0	1	7
EL_Rozvoj_Modelování 1	236	0	1	7
EL_Rozvoj_Modelování 2	236	0	1	7
EL_Rozvoj_Modelování 3	236	0	1	7
EL_Rozvoj_Vedení 1	236	0	1	7
EL_Rozvoj_Vedení 2	236	0	1	7
EL_Rozvoj_Vedení 3	236	0	1	7
Job Satisfaction 1	236	0	1	7
Job Satisfaction 2	236	0	1	7
Job Satisfaction 3	236	0	1	7
Job Satisfaction 4	236	0	1	7
Work Effort 1	236	0	1	7
Work Effort 2	236	0	1	7
Work Effort 3	236	0	1	7
Work Effort 4	236	0	1	7

## PRÍLOHA V: KLASIFIKÁCIA DEVAUS

K interpretácii hodnôt korelačného koeficientu sme využili klasifikáciu DeVaus podľa Mareš et al. (2015, s. 291).

Hodnota korelácie	Interpretácia súvislosti
0,01 - 0,09	triviálna, žiadna
0,10 - 0,29	nízka až stredná
0,30 - 0,49	stredná až podstatná
0,50 - 0,69	podstatná až veľmi silná
0,70 - 0,89	veľmi silná
0,90 - 0,99	skoro perfektná