

**Alicja Keplinger, Bogna Bartosz**

Uniwersytet Wrocławski

---

## CZY TRANSFORMACYJNE PRZYWÓDZTWO SPEŁNIA OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW?

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono wybrane teorie i modele przywództwa oraz wyniki badań dotyczące uwarunkowań efektywnego zarządzania ludźmi. Omówiono także złożony, wieloaspektowy charakter współczesnego przywództwa i konieczność wzięcia pod uwagę różnych wymiarów przywództwa oraz niezbędnych w tym obszarze kompetencji psychospołecznych, a także etycznych, jak również psychologicznych predyspozycji do liderowania. Badania własne, przeprowadzone online, w których wzięło udział 495 pracowników jednostki administracji publicznej Dolnego Śląska, potwierdzają trafność modelu transformacyjnego. Uzyskane w trakcie badań dane umożliwiają podjęcie praktycznych działań, mających na celu podniesienie jakości współczesnego przywództwa w organizacji.

**Słowa kluczowe:** lider, przywództwo, style przywództwa (transakcyjny, transformacyjny), zmiany.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.17

### 1. Wstęp

W literaturze naukowej dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi często podejmowaną kwestią jest styl przywództwa i jego konsekwencje. Lider powinien oddziaływać na swoich współpracowników w taki sposób, aby ich efektywność przekładała się na wymierne korzyści dla firmy, zespołu oraz jego samego. Drogi do osiągnięcia tego celu są różne i zależą w dużej mierze od predyspozycji samego lidera oraz stylu przywództwa, jaki prezentuje. Wciąż aktualne są pytania o to, jaki powinien być ten, który zagwarantuje sukces, w jaki sposób, w jakim stylu powinien przewodzić. Celem teoretycznym artykułu jest nakreślenie problematyki przywództwa w teorii i w badaniach oraz zaprezentowanie tych aspektów przywództwa, z których pracownicy badanej organizacji są najbardziej zadowoleni oraz niezadowoleni. Celem empirycznym przeprowadzonych badań jest opisanie typu realizowanego oraz oczekiwanego przywództwa w organizacji. Celem praktycznym jest ocena przywództwa oraz poziomu satysfakcji z pracy w kontekście praktykowanego modelu przywództwa.

## 2. Przywództwo w teorii i badaniach

Autorzy: B. George, P. Sims, A.N. McLean, D. Mayer [2011] poddali analizie ponad 1000 badań opisywanych w ciągu ostatnich 50 lat, dotyczących charakterystyk i cech osobowości dobrego lidera, i stwierdzili brak wyraźnego zarysowanego profilu przywódcy. Badacze rozmawiali z grupą 125 liderów – kobiet i mężczyzn w wieku 23-93 lat, na różnych etapach ich kariery. Liderzy zostali wytypowani na podstawie opinii i wiedzy badaczy, rekomendacji innych liderów oraz pracowników, przedstawicieli różnych ras, religii, narodowości i z różnorodnym, tzw. socjoekonomicznym „zapleczem”. W efekcie uzyskano 3000 stron transkrypcji i wciąż brak jednoznacznego profilu świetnego lidera. Owszem, zauważono, że liderzy nie są pasywnymi obserwatorami własnego życia, potrafią wyprowadzać wnioski na podstawie doświadczeń, doskonalić własne atuty, najczęściej posiadają także silny team. Jednak kluczowy wydaje się wniosek natury ogólnej: przywództwo wynika przede wszystkim z historii życia liderów. Głównymi przyczynami działań przywódczych liderów są albo ich trudne doświadczenia (m.in.: utrata pracy, choroba, nagła śmierć czy choroba bliskiej osoby, odrzucenie przez rówieśników, dyskryminacja, poczucie bycia wykluczonym), albo pozytywny wpływ innych osób (por. [Bass i in. 1987]). Badano też, czy zachowania przywódców są wyuczone, czy też związane z cechami wrodzonymi. Można jedynie stwierdzić, że zarówno geny, jak i własna aktywność kształtują dobrych liderów [Zeng i in. 2012]. Badacze wskazują, że liderzy najczęściej przejawiają dwa rodzaje motywacji do działania: zewnętrzną, do której nie lubią się przyznawać (np. korzyści finansowe), oraz wewnętrzną, która jest pochodną ich poczucia sensu życia, zgodną z wartościami (np. pasja, chęć wykonania dobrej pracy). Utrzymanie pewnej równowagi między nimi wymaga ciągłej autorewizji. D. Katz i R.L. Kahn [1978] uważają, że istotą organizacyjnego przywództwa jest przyrost wpływu ponad i poza mechaniczne podporządkowanie się rutynowym poleceniom organizacji. W tym ujęciu wyróżnikiem przywódcy jest mentoring. Lider nie jest traktowany jak osoba, której polecenia się wypełnia, lecz jako mentor, który jest słuchany i którego pracownicy chcą naśladować. F.S. Drennan i D. Richey na podstawie badań definiowali kompetencje lidera, które służą efektywnej pracy i motywowaniu grupy. Najważniejsze z nich to: okazywanie dowodów uznania, zbudowanie zespołu, określenie celów pracy grupy, publiczne prezentowanie wyników pracy, ustanawianie lidera trenerem [Drennan, Richey 2012]. Podsakoff wraz ze współpracownikami wyróżnili czynniki charakteryzujące liderów: charyzmatycznych, transformacyjnych i wizjonerskich [Podsakoff i in. 1990]. Jednym z istotnych czynników działania lidera jest wizja, sens podejmowanych działań. Ważna jest także pasja, samopoświęcenie czy też wiara w swoich podopiecznych. Aby ocenić wpływ transformacyjnego lidera na zachowanie pracowników, przeprowadzono trzy osobne analizy dotyczące: zachowania lidera, zaufania do lidera oraz obywatelskiego zachowania pracowników w organizacjach. Użyto kowariancji, by sprawdzić, czy działania transformacyjne lidera korelują z obywatelskimi zachowaniami w or-

ganizacjach oraz jaką rolę w tym procesie odgrywają zaufanie do lidera i satysfakcja z wykonywanej pracy. Wyniki pokazały, że wpływ ten jest bardziej pośredni niż bezpośredni, a czynnikiem pośredniczącym jest zaufanie do lidera i satysfakcja z pracy. Podsakoff podkreśla, że pozostaje jeszcze wiele zagadnień wymagających eksploracji w zakresie modelu transformacyjnego. Niemniej już teraz można powiedzieć, że transformacyjny styl liderowania przyczynia się do budowania zaufania pracowników do lidera i rosnącej satysfakcji z pracy, a to z kolei pozytywnie stymuluje występowanie wielu pożądanых postaw pracowniczych, określanых jako organizacyjne zachowania obywatelskie (*Organizational Citizenship Behavior – OCB*), np.: wzajemne pomaganie sobie w pracy i uprzejmość na co dzień, lojalność i podporządkowanie organizacyjne, wytrwałość w działaniu porównywalna do tzw. ducha sportowego, przejawianie indywidualnej inicjatywy, dbałość o własny rozwój oraz inne zachowania z grupy tzw. cnót obywatelskich, jak identyfikowanie się z organizacją jako całością, aktywne uczestniczenie w procesie zarządzania, a także wspieranie rozwoju, nawet gdy wiąże się to z osobistymi kosztami [Podsakoff i in. 2000].

Przywództwo transformacyjne i przywództwo transakcyjne rozróżnił jako pierwszy J. Burns [1978], który też zaproponował terminy *transformational leadership* i *transactional leadership*. Obecnie przyjmuje się za najważniejszy w teoretycznych i empirycznych rozważaniach psychologów model przywództwa [Bass 1985; Judge, Piccolo 2004; Furtner i in. 2013] wyróżniający trzy style liderowania: transformacyjny, transakcyjny i *laissez-faire*. Przywództwo transformacyjne, jak już wcześniej wskazano, cechuje budowanie relacji z pracownikami, zwiększanie motywacji wewnętrznej, aby ponad własne interesy stawiać zadania ważne z punktu widzenia grupy czy organizacji. Lider reprezentuje wartości i normy, które emanują na grupę. Według Burnsa [1978] przywództwo transformacyjne pojawia się, gdy pracowników na różnych szczeblach łączy relacja polegająca na wspólnym zaangażowaniu lidera i podwładnych, gdzie razem wchodzi się na coraz to wyższe poziomy zaangażowania, motywacji i etyki. Lider transformacyjny wyznacza wysoki poziom standardów i celów, nadaje kierunki działania, charyzmatycznie przewodzi innym, z entuzjazmem inspiruje, motywuje i pobudza emocjonalnie do działania. Kreuje atmosferę wewnętrznej motywacji [Bass 1985; Furtner i in. 2013]. Transformacyjny lider jest jak „statek z czterema pokładami”, a na każdym z nich dzieje się coś istotnego dla organizacji: ideały wpływają na zachowanie, oddziałuje motywacja inspirowająca, pojawia się intelektualna stymulacja, istotne jest indywidualne wynagradzanie (materialne, ale głównie pozamaterialne). Antonakis, Avolio i Sivasubramaniam [2003] prowadzili badania nad charyzmą liderów transformacyjnych i dowiedli, że potrafią oni koncentrować się na jednostce, motywować współpracowników, stymulować ich intelektualnie. Transakcyjny przywódca nagradza warunkowo oraz aktywnie bądź pasywnie zarządza przez wyjątki. Zarządzanie przez wyjątki to monitorowanie postępów podwładnych przez cały rok, udzielanie im informacji zwrotnych na bieżąco. Zarządzanie przez wyjątek występuje tylko w przypadku incydentu czy

braku wydajności pracownika. Przywództwo transakcyjne to motywowanie pracowników głównie przez nagrody, pochwały i obietnice [Burns 1978]. Antonakis, Avolio i Sivasubramaniam [2003] badali model transakcyjny i wyróżnili specyficzny styl porozumiewania się lidera z pracownikami. Struktura nagród i kar jest tutaj wyraźnie określona, pracownicy wiedzą, kiedy zostaną nagrodzeni (a nawet w jakim stopniu), zachęca się ich do działania, stosując pozytywny feedback. Klarowne są wymagania wobec podwładnych, dzięki którym zostaną osiągnięte cele własne i organizacji. Transformacyjny i transakcyjny styl liderowania cieszy się dużą popularnością wśród badaczy od wielu lat [Avolio 2011; Bass i in. 1987; Bass 1985]. Badania dotyczą zarówno efektywności danych modeli, jak i ich psychologicznych wyznaczników. W modelu transformacyjnym lider ma wpływ na efektywną pracę podwładnych poprzez budowanie indywidualnych relacji z każdym z nich. Lider interesuje się każdym pracownikiem, a relacja między nimi, choć formalna, nie jest tak powierzchowna jak w modelu transakcyjnym. Efektami są wzrost skuteczności pracowników, choćby przez głębszą relację z liderem, i motywacja do wypełnienia zobowiązań wobec niego [Judge, Piccolo 2004]. Zarówno styl transformacyjny, jak i transakcyjny pozytywnie koreluje z wynikami osiąganymi w organizacjach. Jednak przywództwo transformacyjne wzmacnia poczucie przynależności i zaspokaja potrzebę samorealizacji [Koh i in. 1995].

Trzeci wymieniany styl przywództwa, zwany *laissez-faire*, wyróżnia się brakiem aktywnego liderowania [Antonakis i in. 2003]. Jest to szczególnie pasywny i nieefektywny styl przywództwa [Judge, Piccolo 2004].

### 3. Satysfakcja z pracy

Łatwo sobie wyobrazić, że dobry i skuteczny lider potrafi oddziaływać na swoich pracowników w taki sposób, że są zmotywowani i gotowi wykonywać swoją pracę, nawet kiedy trzeba radzić sobie z pewnymi utrudnieniami czy ograniczeniami obowiązków przy zachowaniu ich optymalnego poziomu satysfakcji z pracy.

Satysfakcja z pracy jest ważnym konstruktem organizacyjnym, który może wyjaśniać poziom motywacji pracowników do pracy, ich wydajność, a tym samym obroty handlowe, skłonność do korzystania z urlopów oraz płynność kadr [Koh, Boo 2001; Kowal, Roztocki 2013]. Zadowoleni z pracy pracownicy są zmotywowani do działania, co pozytywnie wpływa na ich wydajność. Satysfakcja z pracy jest często definiowana jako emocjonalno-uczuciowy stosunek pracowników do pracy [Spector 1985]. Wiele aspektów codziennej organizacji pracy, takich jak wynagrodzenia, bezpieczeństwo, inicjatywy, możliwość samodzielnego podejmowania decyzji, odpowiedzialność, poczucie osiągnięć, godziny pracy, szanse awansu, praca z przyjemnymi ludźmi, konflikty w pracy i sposoby ich rozwiązywania [Lange 2009], może wyjaśniać zadowolenie z danego zadania czy nawet ogólny poziom satysfakcji z pracy. Przyjmuje się, że poziom satysfakcji z pracy w wybranych aspektach stanowi dobry wskaźnik opisujący specyfikę i skuteczność praktykowanego stylu przy-

wództwa. A wskaźnikiem poziomu satysfakcji z pracy może być kryterium frekwencyjne, czyli procent wskazanych wyborów na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak zadowolenia z pracy, a 5 całkowite zadowolenie z pracy we wskazanym jej aspekcie.

#### **4. Badanie przywództwa z wykorzystaniem IT – ujęcie własne**

Prezentowane badania zostały przeprowadzone online przede wszystkim ze względu na ich walory. Zalicza się do nich przede wszystkim możliwość realizacji badań w dużych grupach przy zapewnieniu anonimowości. Wskazuje się także, że wykorzystanie IT skraca czas dotarcia do badanych i umożliwia zebranie danych, które zostają zapisane w formie elektronicznej, co zdecydowanie usprawnia analizę statystyczną. Zaletą tego typu badań jest także możliwość prowadzenia badania w bezpiecznych dla uczestników warunkach, w wybranym przez nich miejscu i czasie. Istotna jest także redukcja kosztów tak prowadzonych badań [Batorski, Olcoń-Kubicka 2006].

Celem empirycznym badań przeprowadzonych w 2013 r. w jednym z dolnośląskich urzędów administracji publicznej było zbadanie poglądów i opinii pracowników na temat przywództwa. Uzyskane wyniki dotyczą tego, jak pracownicy postrzegają różne aspekty przywództwa, zarówno te, z których są zadowoleni – związane z satysfakcją z pracy, jak i te, z których są niezadowoleni<sup>1</sup>. Następnie zostaną wskazane obszary związane z przywództwem, w których według badanych pracowników powinny nastąpić zmiany. W końcowej części artykułu zostanie podjęta próba interpretacji uzyskanych wyników.

#### **5. Metoda i badania**

Jako metodę badawczą zastosowano ankietę, która dotyczyła różnych aspektów funkcjonowania urzędu w opinii pracowników, ich zadowolenia oraz satysfakcji z pracy w różnych obszarach (analizowany w artykule styl przywództwa, strategie zarządzania personelem, szkolenia i rozwój, komunikacja oraz dostęp do informacji, wizerunek oraz lojalność, warunki i organizacja pracy).

Ankieta składała się z 45 pytań, zawierała pytania otwarte i zamknięte, została przeprowadzona online. Pracownicy urzędu otrzymali drogą e-mailową instrukcję, w której opisane były warunki przystąpienia do ankiety, czas jej trwania i cel badania, oraz zostali poinformowani o dobrowolnym, anonimowym i poufnym charakterze danych.

Konstrukcja metody nawiązuje do koncepcji przywództwa transformacyjnego. Pytania dotyczyły m.in. takich obszarów, jak ocena wsparcia i pomocy otrzymywa-

---

<sup>1</sup> W każdym z poniżej analizowanych obszarów podawane wnioski dotyczą badanych aspektów, w których co najmniej 10% pracowników wskazało zaistniałe zmiany. Prezentowane są tylko te wyniki, które uzyskały poziom  $\alpha p < 0,005$ .

nych ze strony bezpośrednich przełożonych w trakcie realizacji zadań, sposobów wyrażania uznania przez przełożonych, wykorzystywania przez kadrę kierowniczą zgłaszanych przez pracowników pomysłów czy inicjatyw, samodzielności oraz autonomii na stanowisku pracy.

Ankieta została zaprogramowana w internetowym systemie Google Docs, który umożliwia zbieranie opinii za pomocą formularzy otwieranych w przeglądarce internetowej. Pracownicy mogli wypełnić ankietę zarówno w czasie pracy, jak i po godzinach. Wyniki opracowano w programie do analiz statystycznych SPSS.

W badaniu wzięło udział 495 pracowników jednego z dolnośląskich urzędów administracji publicznej, określanego w artykule „urzędem”. Wśród pracowników było 74,3% kobiet i 25,7% mężczyzn. Dominującą grupą badanych byli pracownicy ze stażem pracy 3-10 lat (52,3%). Drugą w kolejności grupą (21,2%) byli pracownicy pracujący mniej niż 3 lata. Pracowników ze stażem pracy 11-20 lat było 16,2%, a 10,3% pracowników, którzy wzięli udział w badaniach, pracowało w urzędzie ponad 20 lat. Biorąc pod uwagę zajmowane stanowiska, w badaniach wzięli udział pracownicy administracji (84,2%) oraz kadra kierownicza (15,8%).

## 6. Przywództwo a satysfakcja z pracy – badania własne

Wynik, który jest niezwykle istotny w świetle przywództwa, dotyczy ogólnego zadowolenia pracowników z pracy w urzędzie. Średni poziom zadowolenia z pracy wyniósł 3,48 (w skali od 1 do 5), co potwierdza, że osoby, które wypełniły ankietę online, są w większości zadowolone i raczej zadowolone z pracy. Na tym tle powinny być interpretowane uzyskane szczegółowe wyniki dotyczące przywództwa.

W kontekście zadowolenia pracowników należy przede wszystkim określić, z jakich aspektów swojej pracy badani pracownicy są najbardziej i najmniej zadowoleni. Najliczniejsza grupa (72,7% pracowników) wskazała, że przede wszystkim z liczby i rodzaju przydzielanych im przez przełożonych zadań. Natomiast mniej niż 7% wskazało, że są niezadowoleni. Pozostali wybrali odpowiedź „ani zadowolony, ani niezadowolony”. Zatem można przypuszczać, że w znaczącym stopniu przełożeni delegują pracownikom zadania w sposób adekwatny, biorąc pod uwagę kompetencje i predyspozycje podwładnych, co przekłada się na stopień satysfakcji z tego aspektu przywództwa.

Natomiast najniższy stopień zadowolenia związany był, w opinii pracowników, ze sposobem prowadzenia i wykorzystania przez przełożonych wyników okresowej oceny pracowniczej. 30,3% było bardzo zadowolonych i zadowolonych, a 19,0% odpowiedziało, że są niezadowoleni i bardzo niezadowoleni ze sposobu wykorzystania ocen pracowniczych przez przełożonych. Natomiast dominująca liczba badanych (50,7% pracowników) nie była „ani zadowolona, ani niezadowolona”. W rezultacie można zauważyć, że większość pracowników (69,7%) dostrzega, iż oceny nie są wykorzystywane w pożądanym przez nich sposób. Jest to bardzo istotny wynik, a jednocześnie wskazówka dla kadry zarządzającej. Powinny bowiem zostać podjęte



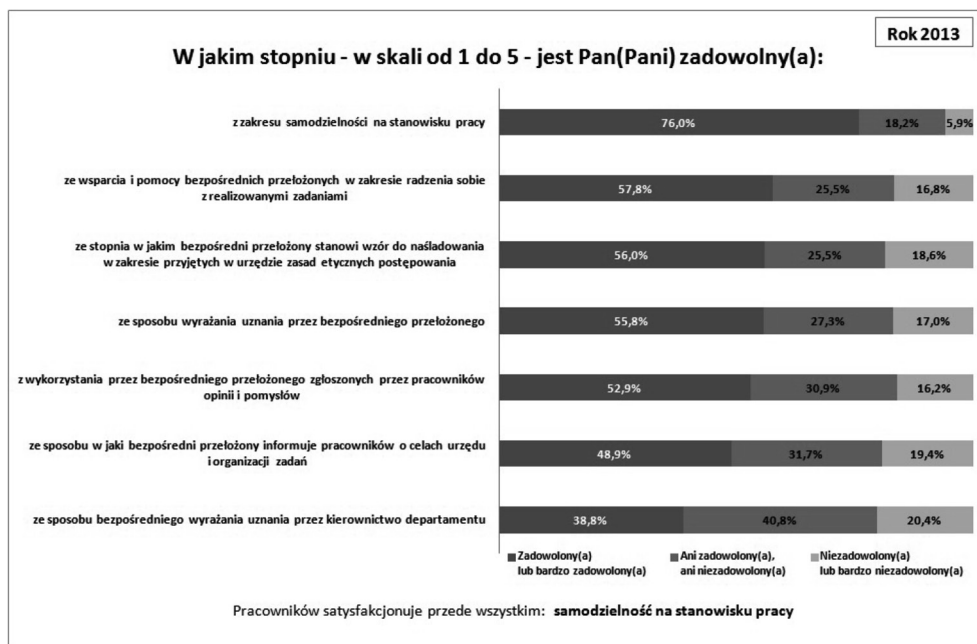
działania zmierzające do tego, by oceny pracownicze wykorzystać jako jeden z podstawowych instrumentów skutecznego przywództwa [Bugalska 2014]. Niezwykle ważne jest też, że efektywne wykorzystanie ocen pracowniczych „zwiększa zadowolenie z pracy dzięki indywidualnemu kontaktowi z przełożonym, pogłębionej rozmowie, możliwości likwidacji czynników dyssatisfakcji, zastępuje subiektywne, często przypadkowe opinie obiektywnymi kryteriami oceny wyników pracy” [Bugalska 2014]. Zatem konieczne są decyzje, a następnie konkretne działania, które zoptymalizują proces przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych oraz ich wykorzystywania (por. [Armstrong 2010; Urbaniak, Rogozińska-Pawelczyk (red.) 2010]).

## 7. Ocena wybranych aspektów przywództwa przez pracowników

Wymienione już zadowolenie pracowników z liczby i rodzaju przydzielonych zadań związane jest z tym, że pracowników urzędu satysfakcjonuje zwłaszcza delegowanie im samodzielnych zadań (rys. 1). Aż 76% pracowników jest zadowolonych i bardzo zadowolonych z zakresu samodzielności na stanowisku pracy, a tylko 5,9% jest niezadowolonych i bardzo niezadowolonych. Delegowanie pracownikom urzędu samodzielnych uprawnień w zakresie realizowanych zadań może świadczyć o zaufaniu przełożonych oraz właściwej ocenie kompetencji podwładnych. Sprzyja to podejmowaniu przez nich odpowiedzialności, co zgodnie z koncepcją Herzberga przyczynia się do zadowolenia, ale też do wzrostu motywacji, a także większej efektywności wykonywanej przez nich pracy (por. [Armstrong 2004; Griffin 2004]).

Innym pozytywnym wynikiem jest wynik wskazujący, że ponad połowa badanych (57,8%) określiła siebie jako zadowolonych i bardzo zadowolonych z otrzymywanego wsparcia i pomocy ze strony przełożonych. 16,8% pracowników jest niezadowolonych. Podobne wyniki uzyskano, jeśli chodzi o satysfakcję z otrzymanego wsparcia i pomoc ze strony bezpośredniego przełożonego w zakresie realizowanego zadania (55,8% pracowników było bardzo zadowolonych i zadowolonych). Natomiast 17% i mniej (16,8%) udzieliło odpowiedzi „niezadowolony” lub „bardzo niezadowolony” zarówno jeśli chodzi o wsparcie i pomoc ze strony kierownictwa, jak i o sposób wyrażania uznania. Pozostali nie wskazali jednoznacznej odpowiedzi. Powinny zatem zostać podjęte konkretne działania związane z tym obszarem przywództwa. Rola pochwał, zachęt, dostrzeganie wysiłków i pracy podwładnych są nie do przecenienia. Podobnie jest z percepcją wsparcia ze strony liderów, które wręcz stymuluje zachowania etyczne pracowników, np. zaangażowanie, będące skutkiem poznawczego i emocjonalnego zaufania do przełożonych (por. [Lu 2014]).

Kolejnym, bardzo istotnym elementem oceny przywództwa jest wskazanie przez 56,0% badanych pracowników, że bezpośredni przełożony stanowi dla nich wzór do naśladowania w zakresie przyjętych w urzędzie zasad etycznych i standardów



Rys. 1. Poziom satysfakcji pracowników w badanej grupie

Źródło: opracowanie własne.

postępowania. Wynik ten jest niezwykle istotny w kontekście merkantylnych zasad oraz działań nieetycznych w różnych organizacjach. Tym samym działania zgodne z zasadami etyki są postrzegane jako wyróżnik analizowanego przywództwa, co więcej, współcześnie coraz częściej akcentowany [Pearson, Porath 2014]. Następnym analizowanym aspektem przywództwa był sposób wykorzystania przez bezpośrednich przełożonych zgłaszanych przez pracowników opinii i pomysłów. Ponad połowa pracowników, a dokładnie 52,9%, podała, że jest zadowolona z tego, w jaki sposób są one wykorzystywane. Partycypacja pracowników w realizowaniu funkcji i celów urzędu przekłada się bezpośrednio na efektywność pracy oraz satysfakcję osób w nim zatrudnionych. Jednak możliwość wskazywania rozwiązań i współdecydowania przez pracowników powinna zostać wzmocniona, zwłaszcza w odniesieniu do 30,9% pracowników udzielających odpowiedzi „ani zadowolony, ani niezadowolony” oraz 16,2% „niezadowolonych i bardzo niezadowolonych” w tym obszarze. Analizując aspekty przywództwa, należy też wskazać, z czego pracownicy są zadowoleni najmniej. Wskazali, że w najniższym stopniu są zadowoleni ze sposobu wyrażania uznania i z doceniania przez kierownictwo wyższego szczebla (38,8% zadowolonych i bardzo zadowolonych pracowników i aż 40,8% tych, którzy nie mają zdania na ten temat, oraz 20,4% „niezadowolonych” i „bardzo niezadowolonych”). W odniesieniu do uzyskanych tu danych warto podkreślić rolę kierownictwa



wyższego szczebla, które powinno się zaangażować i podjąć odpowiednie działania, tym bardziej że wiele z nich nie wymaga kosztów ani wyjątkowych środków (por. np. [Pearson, Porath 2014]).

## 8. Przywództwo – zmiany proponowane przez pracowników

Pomimo pozytywnej oceny wielu aspektów przywództwa część pracowników dostrzega potrzebę zmian. 40,4% badanych na pytanie: „Czy uważa Pan/Pani, że powinny nastąpić zmiany w obszarze przywództwa?” odpowiedziało „tak”. 30,7% pracowników stwierdziło, że zmiany w obszarze przywództwa nie są potrzebne, a 28,9% odpowiedziało, że nie wie, czy takie zmiany powinny nastąpić. Zatem w kontekście opinii większości pracowników, że pewne zmiany byłyby potrzebne, warto wziąć to pod uwagę. Wzrasta wówczas szansa na podniesienie jakości przywództwa, ale też na realizację, przynajmniej w pewnym zakresie, działań wpływających na satysfakcję z pracy, mającą z kolei wpływ na wskaźniki ekonomiczne (efektywność pracy) oraz wskaźniki psychospołeczne (zaufanie, lojalność itp.).

Największa grupa badanych pracowników (20,4%) wskazała, że zmiany powinny dotyczyć systemu nagradzania pracowników przez przełożonych. Podkreślono, że przełożeni powinni w większym stopniu nagradzać, zarówno finansowo, jak i pozafinansowo, za dobrze wykonaną pracę i realizowanie dodatkowych zadań, wykraczających poza zakres obowiązków pracownika. Co ciekawe, następny postulat pracowników dotyczy kierownictwa, które według badanych powinno zostać dodatkowo przeszkolone w zakresie optymalnych metod zarządzania – taką odpowiedź wskazało 17,9% pracowników. Na trzecim miejscu (według 16,9% pracowników) niezbędne jest poprawienie relacji pracownik-przełożony i łatwiejszy dostęp do przełożonych. Psychologiczne aspekty proponowanych zmian dotyczą także w opinii 14,9% pracowników częstszych rozmów z przełożonymi na temat wykonywanej pracy i wspólnego z pracownikiem rozwiązywania problemów. Celowe są także, według tak samo licznej grupy pracowników (14,9%), zmiany w zakresie udzielanej przez przełożonych merytorycznej pomocy podczas realizowanych zadań (istnieje potrzeba zwiększenia jej). Obie wskazane propozycje zmian dotyczą podstawowej kwestii dobrego przywództwa, jaką jest prawidłowa komunikacja na różnych szczeblach każdej organizacji i budowanie dobrych relacji między przełożonymi a pracownikami.

Następne wskazane zmiany, według 12,9% badanych, powinny dotyczyć obszaru określonego jako równe i sprawiedliwe traktowanie pracowników, a także działań mających na celu redukcję stresu. 10,0% badanych pracowników uznało za celowe zmiany dotyczące zatrudniania przez przełożonych osób z odpowiednimi kwalifikacjami oraz zmiany związane z usprawnieniem istniejących kanałów komunikowania pomiędzy poszczególnymi komórkami urzędu. Pozostałe zmiany w zakresie przywództwa, proponowane przez mniej niż 10% badanych pracowników, związane są z wprowadzeniem transparentnego systemu motywowania pracowni-

ków oraz określeniem ścieżki awansu, większym uwzględnianiem wniosków i uwag zgłaszanych przez pracowników, lepszą organizacją pracy oraz poprawą atmosfery.

W tym kontekście należy zauważyć, że wskazywany przez pracowników zakres zmian potwierdza model transformacyjnego przywództwa, zgodnie z którym, jak wcześniej napisano, lider, budując indywidualne relacje z podwładnymi, udzielając im wsparcia, interesując się sprawami pracowników, wpływa na tworzenie pozytywnego klimatu organizacyjnego, a poprzez to – pragmatycznie rzecz ujmując – na motywację i efektywność pracy. Wyraźnie należy zaakcentować również, że przywództwo transformacyjne zaspokaja potrzebę samorealizacji pracowników oraz wzmacnia poczucie przynależności (por. [Koh i in. 1995]) i samodzielności podejmowania decyzji i działania [Lange 2009].

Zatem warto wziąć pod uwagę zwłaszcza te zmiany, które są możliwe do wprowadzenia bezpośrednio, tym bardziej że niektóre z nich nie wymagają nakładów finansowych i czasochłonnych przygotowań (np. udzielanie informacji zwrotnych i częstsze rozmowy z pracownikami).

## 9. Podsumowanie – jakiego przywództwa oczekują pracownicy?

Peter Drucker w książce „Zarządzanie w XXI wieku” zwracał uwagę, że „kreowanie przyszłości współczesnych organizacji wymaga budowania bliskiej, systematycznej i zorganizowanej współpracy, innymi słowy: stworzenia możliwości bliższego poznania i wzajemnego zrozumienia” [Drucker 2000]. Zaprezentowane wyniki badań to potwierdzają, biorąc pod uwagę perspektywę pracowników. W tym ujęciu zrekonstruowany model przywództwa w badanym urzędzie jest spójny z omawianym w pierwszej części artykułu modelem transformacyjnym, w którym podstawową rolę odgrywa budowanie indywidualnych relacji z pracownikami, zwiększanie motywacji wewnętrznej, respektowanie zasad i norm. Na podstawie wyników badań został on uszczegółowiony i sprecyzowany.

Uzyskane dane są też źródłem konkretnych wskazówek, jak pozytywnie wpłynąć na podniesienie jakości przywództwa. Ponad 40% badanych pracowników wskazało na potrzebę zmian w tym obszarze. Powinny one dotyczyć przede wszystkim aspektów psychospołecznych i psychologicznych relacji między kadrą zarządzającą a pracownikami. Można przyjąć, że wypracowanie, na podstawie opinii pracowników, praktycznego skutecznego modelu przywództwa, korespondującego z potrzebami pracowników, jest koniecznym warunkiem efektywnego zarządzania ludźmi w organizacjach XXI wieku.

## Literatura

- Antonakis J., Avolio B.J., Sivasubramaniam N., 2003, *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire*, The Leadership Quarterly, vol. 14, s. 261-295.

- Armstrong M., 2004, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Grupa Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Armstrong M., 2010, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Grupa Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Avolio B.J., 2011, *Full Range Leadership Development*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bass B.M., 1985, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Bass B.M., Avolio B.J., Goodheim L., 1987, *Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level*, *Journal of Management*, vol. 13, s. 7-19.
- Batorski D., Olcoń-Kubicka M., 2006, *Prowadzenie badań przez Internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*, *Studia Socjologiczne*, nr 3(182), s. 99-132.
- Bugalska A., 2014, *System ocen pracowniczych*, <http://www.irb.pl/doradztwo-i-badania/system-ocen-pracowniczych> (06.02.2014).
- Burns J.M., 1978, *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Drennan F.S., Richey D., 2012, *Skills-Based Leadership. The First-Line Supervisor*, part II, *Professional Safety*, March, s. 50-54.
- Drucker P., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, tłum. A. Śliwa, J. Śliwa, Muza, Warszawa.
- Furtner M.R., Baldegger U., Rauthmann J.F., 2013, *Leading yourself and others: linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 22, no. 4, s. 436-449.
- George B., Sims P., McLean A.N., Mayer D., 2011, *Discovering Your Authentic Leadership*, [w:] *HRB's 10 Must reads*, Harvard Business Review Press, Boston, s. 163-177.
- Griffin R.W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, PWN, Warszawa.
- Judge T.A., Piccolo R.F., 2004, *Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity*, *Journal of Applied Psychology*, s. 755-768.
- Katz D., Kahn R.L., 1978, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., Wiley & Sons, New York.
- Koh C.H., Boo E.H.Y., 2001, *The link between organizational ethics and job satisfaction: a study of managers in Singapore*, *Journal of Business Ethics*, vol. 29, 4, s. 309-324.
- Koh W.L., Steers R.M., Terborg J.R., 1995, *The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, s. 319-333.
- Kowal J., Roztocki N., 2013, *Organizational Ethics and Job Satisfaction of Information Technology Professionals in Poland*, *Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, August 15-17, Chicago, Illinois, USA.
- Lange T., 2009, *Attitudes, attributes and institutions: determining job satisfaction in Central and Eastern Europe*, *Employee Relations*, vol. 31, 1, s. 81-97.
- Lu X., 2014, *Ethical leadership and organizational citizenship behavior: the mediating roles of cognitive and affective trust*, *Social Behavior and Personality*, vol. 42(3), s. 379-390.
- Pearson Ch., Porath Ch., 2014, *Nieuprzejmość kosztuje*, Harvard Business Review Polska, marzec, s. 95-103.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Moorman R.H., Fetter R., 1990, *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*, *Leadership Quarterly*, vol. 1(2), s. 107-142.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G., 2000, *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, *Journal of Management*, vol. 26(3), s. 513-563.
- Spector P.E., 1985, *Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey*, *American Journal of Community Psychology*, vol. 13, 6, s. 693-713.
- Urbaniak B., Rogozińska-Pawelczyk A. (red.), 2010, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Zeng Z., Chen W., Zeng X., 2012, *Leadership in public sector: a discussion from theoretical and practical aspects*, *Canadian Social Science*, vol. 6, no. 4, s. 73-77.

## **DOES TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MEET EXPECTATIONS OF EMPLOYEES?**

**Summary:** The article presents selected leadership theories and models, together with the research findings of the effective people management factors. It also discusses complex, multifaceted character of contemporary leadership, necessity to consider various leadership aspects, necessary psychosocial and even ethical competences, as well as psychological pre-dispositions. Online research conducted on 495 office employees of public administration in Lower Silesia confirms the accuracy of the transformational model. The data collected during the research enables to undertake practical steps in order to improve the quality of contemporary leadership in an organization.

**Keywords:** leader leadership, leadership styles: transactional, transformational and laissez-faire, changes.