

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2017, nr 5 (72)



Tomasz Gigol, Barbara A. Sypniewska, *Przywództwo autentyczne a zaangażowanie w pracę – porównanie sektora publicznego z sektorem prywatnym*, „e-mentor” 2017, nr 5(72), s. 59–66, <http://dx.doi.org/10.15219/em72.1322>.

Przywództwo autentyczne a zaangażowanie w pracę – porównanie sektora publicznego z sektorem prywatnym



Tomasz
Gigol



Barbara A.
Sypniewska

W zarządzaniu publicznym można zauważyć trend adaptowania z biznesu koncepcji teoretycznych. Dotyczy to również przywództwa. Zasady new public management wywołały potrzebę przystosowania przywództwa transformacyjnego do sektora publicznego. Nowsza teoria administracji – new public service – podkreśla etyczne aspekty zarządzania. Wydaje się, że do tej koncepcji może pasować teoria autentycznego przywództwa, która zawiera pierwiastek etyczny oraz ma charakter uniwersalny, wychodzi poza czysto biznesowe ramy. Z kolei zaangażowanie w pracę jest stanem pożądanym w organizacji, ponieważ wpływa na jakość pracy i sukces organizacji, a także na satysfakcję pracowników. Artykuł przedstawia badanie wpływu autentycznego przywództwa przełożonych na zaangażowanie w pracę pracowników sektora publicznego na tle sektora prywatnego. Wyniki mogą pomóc w rozwoju teorii przywództwa w sektorze publicznym.

Każda organizacja jest powołana do realizacji własnych celów i zadań, dlatego powinna być sprawnie kierowana. W tym celu można rozwijać procedury oraz aparat biurokratyczny, poprzez to sprawować nadzór wynikający z hierarchii służbowej, lub też korzystać z nieformalnych źródeł władzy – gdy kierownik jest wzorem osobowym dla podwładnych (Weber, 1975, s. 539–545; French, 1959, s. 151–157). Wskazana alternatywa jest podstawą do rozróżnienia na zarządzanie i przywództwo.

Na tej podstawie stworzono katalog cech dystyngtywnych przywództwa. Menedżerowie przyjmują bezosobową postawę wobec celów przedsiębiorstwa, unikają ryzyka; przez podwładnych określani są często jako nieodgadnieni i manipulacyjni, kładą nacisk na proces; organizacja pod ich kierownictwem rozwija biurokratyczne procedury (Zaleznik, 1977, s. 67–78; Kotter, 1990, s. 6). Przywódcy natomiast zachowują się odmiennie, są zaangażowani i proaktywni. Patrzą na cele z osobistej perspektywy. Tworzą wizję i wzbudzają w pracownikach chęć jej realizacji. Promują świeże spojrzenie na problemy, lubią podejmować ryzyko, nagradzają nowe pomysły, często nadają nowy kierunek organizacji. W komunikacji używają języka emocji, są bezpośredni, a podwładni mają do nich emocjonalny stosunek (Zaleznik, 1977, s. 67–78). W rezultacie przywódcy kreują zmiany w organizacji,

niekiedy radykalne, skutkujące stworzeniem lepszych produktów lub usług (Kotter, 1990, s. 6). Dlatego podejście oparte na przywództwie przeniknęło również do sektora publicznego i administracji państwowej.

Z kolei zaangażowani pracownicy lepiej wykonują zadania i realizują cele przedsiębiorstwa. Potrafią wydajniej i dokładniej pracować, niekiedy w wyniku stosowania metod zarządczych opartych na zaangażowaniu (Juchnowicz, 2010, s. 34–54). Autorzy artykułu postanowili odpowiedzieć na pytanie badawcze dotyczące zależności zaangażowania w pracę od jakości przywództwa przełożonych. Postanowiono sprawdzić też, czy występują różnice w tych zależnościach w sektorze publicznym i prywatnym, jak również porównać poziom zaangażowania pracowników w tych sektorach.

New public management i new public service

Podejście do kierowania w administracji publicznej zmieniało się w czasie. Przez większość XX wieku było ono ujęte w biurokratyczne ramy prawno-proceduralne, opracowane przez Webera (Supernat, 2003, s. 28–46). Następnie, pod wpływem wymagań efektywności, a zwłaszcza konieczności racjonalizacji wydatków budżetowych, powstała koncepcja *new public management*. Wprowadziła ona do zarządzania publicznego orientację na wyniki, zastąpienie relacji hierarchicznych przez kontrakty, traktowanie odbiorców usług publicznych jak klientów i stosowanie narzędzi zarządzania charakterystycznych dla przedsiębiorstw, takich jak premie oparte na ocenie wyników pracy czy wskaźniki efektywności (Dunleavy, 1994, s. 9–10; Lynn, 1998, s. 232–236). To podejście jest zauważalnym trendem w polskich instytucjach publicznych, czego dowodem są np. opisy misji instytucji publicznych umieszczone na ich stronach internetowych.

Kryzys zadłużeniowy w administracji publicznej stał się przyczyną zwiększonego zainteresowania etycznymi aspektami przywództwa w sektorze publicznym. Nie bez znaczenia jest również fakt, że wdrażanie *new public management* wiąże się z problemami kompetencyjnymi z powodu wymagania od

urzędników umiejętności właściwych dotąd dla zarządzania w biznesie (Wytrążek, 2010, s. 563–573). Inni badacze zauważyli w tej koncepcji odejście od wartości republikańskich na rzecz czysto rynkowych, charakterystycznych dla gospodarki liberalnej (Box, Marshall, B.J. Reed, C.M. Reed, 2001, s. 608–619).

Dlatego w zarządzaniu publicznym znaczenia nabiera koncepcja *new public service*, która proponuje odmienne podejście, sformułowane przez Roberta i Janet Denhardtów, postulująca m.in. następujące działania (R.B. Denhardt, J.V. Denhardt, 2000, s. 553–557):

- traktowanie odbiorcy usług publicznych jako obywatela, a nie tylko klienta,
- koncentracja na służbie wobec obywateli zamiast na kierowaniu obywatelami,
- konieczność wychodzenia poza orientację rynkową i uwzględnianie wspólnych wartości, norm i interesów obywateli,
- podkreślenie znaczenia współpracy – programy publiczne mogą być najskuteczniej osiągnięte dzięki wysiłkom zbiorowym.

W *new public service* zwraca się uwagę na etos służby publicznej (Rayner, Williams, Lawton, Allinson, 2010, s. 43–46). Koncepcja ta akcentuje normatywne wzory służby publicznej, dlatego zainteresowanie etycznymi aspektami przywództwa znacznie się wzmogło (Van Wart, 2003, s. 214–228).

Przywództwo w sektorze publicznym

Przywództwo najczęściej jest definiowane na jeden ze sposobów – jako proces, umiejętność lub relacja (Bass, 2008, s. 3–80). Autorzy niniejszego artykułu przyjęli podejście relacyjne, określając zjawisko jako *więź między przywódcą i jego zwolennikami, skupionymi wokół wizji i celów organizacji oraz dążeniu do jej realizacji w możliwie dużej harmonii z rozwojem i realizacją celów zwolenników* (Gigol, 2015, s. 23). Druga część tej definicji ma charakter normatywny.

Przywództwo transformacyjne jest koncepcją wywierającą duży wpływ na teorię i praktykę zarządzania, w tym na zarządzanie w sektorze publicznym (Bass, Riggio, 2006, s. 93–95; Van Wart, 2003, s. 218–221). Bass zauważył, że przywódcy przejawiają zachowania dające się zakwalifikować jako transformacyjne, transakcyjne i leseferystyczne. Do komponentów przywództwa transformacyjnego należą charyzma, inspirująca motywacja, stymulacja intelektualna podwładnych i indywidualne podejście do pracowników (Bass, 1998, s. 5–8). Narzędzia przywództwa transakcyjnego z kolei opierają się na relacji wymiany między liderem i naśladowcami. Polega ona na pozytywnym wzmacnianiu pożądanego zachowania pracowników lub interweniowaniu, gdy praca jest wykonywana nieodpowiednio. Przywództwo leseferystyczne (nieingerujące) reprezentuje brak transakcji między przywódcą a zwolennikami.

Inaczej niż Burns, Bass nie przeciwstawił przywództwa transformacyjnego przywództwu transakcyjnemu (Burns, 1978, s. 11–20; Bass, 1995, s. 463–478). Uważał, że komponenty przywództwa stanowią kontinuum

od przewodzenia leseferystycznego, nieingerującego, poprzez elementy przywództwa transakcyjnego do elementów przywództwa transformacyjnego (Avolio, Bass, 1995, s. 199–218). Optymalny profil przywództwa zakłada, że najwięcej miejsca w zachowaniu lidera zajmują elementy transformacyjne. Zachowania transakcyjne również są potrzebne, ale nie powinny dominować, natomiast przywództwa leseferystycznego należy unikać.

Teoria przywództwa transformacyjnego została zaadaptowana do służby cywilnej (Van Wart, 2003, s. 221–224). Wyniki badań amerykańskich wykazały, że przywództwo transformacyjne jest uważane w rządzie federalnym za ważniejsze niż przywództwo transakcyjne (Trottier, Van Wart, Wang, 2008, s. 322–330). Poprzez wpływ na wyjaśnianie celów organizacyjnych i wspieranie motywacji pracowników do służby publicznej zwiększa się postrzegana wartość misji danej organizacji (Wright, Moynihan, Pandey, 2012, s. 210–212). Dzięki przywództwu transformacyjnemu kierownicy mogą wykorzystać pozytywne aspekty motywacji pracowników do służby publicznej w celu zwiększenia wydajności pracowników i organizacji (Paarlberg, Lavigna, 2010, s. 713–716).

Przywództwo transformacyjne, jako teoria normatywna, jest skorelowane z podejmowaniem przez pracowników sektora publicznego decyzji organizacyjnych z uwzględnieniem wartości społecznych. Transformacyjni przywódcy wpływają na ich internalizację przez podwładnych poprzez mechanizm społecznego uczenia się (Pandey, Davis, Pandey, Peng, 2016, s. 204–222).

Skandale korupcyjne w Stanach Zjednoczonych na przełomie XX i XXI wieku spowodowały zwiększone zainteresowanie etycznymi aspektami przywództwa (Gardner, Coglisser, Davis, Dickens, 2011, s. 1120–1121). Jedną z teorii, która zaczęła powstawać w wyniku tej potrzeby jest teoria autentycznego przywództwa.

Autentyczni przywódcy są najczęściej definiowani jako osoby, które wiedzą kim są, co myślą, jak się zachowują i jak są postrzegane przez innych. Jednocześnie są oni świadomi wartości i perspektywy moralnej, zarówno swojej, jak i innych osób w otoczeniu oraz własnej wiedzy i mocnych stron. Świadomi kontekstu, w jakim działają, autentyczni przywódcy są pewni siebie, optymistyczni, energiczni i prezentują wysoki poziom moralny (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May, 2004, s. 802–803). Autentyczne przywództwo to *wzorzec zachowania lidera, który wykorzystuje i promuje zarówno pozytywne zdolności psychologiczne, jak i pozytywny klimat etyczny, aby zwiększyć transparentność relacyjną (gotowość do wyrażania swojego autentycznego „ja” wobec innych), zinternalizowaną perspektywę moralną, zrównoważone procedowanie (obiektywna analiza wszystkich istotnych danych i opinii przed podjęciem decyzji) oraz samoświadomość ze strony przywódców i podwładnych, wspierając ich pozytywny rozwój* (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008, s. 94).

Te cztery wymiary zachowania uzupełniają się wzajemnie i mają optymalną moc wyjaśniającą, gdy

są traktowane łącznie (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008, s. 96).

Przegląd dotychczasowych badań wykazał pozytywny wpływ autentycznego przywództwa na poczucie zaspokojenia podstawowych potrzeb przez grupy pracownicze (Leroy, Anseel, Gardner, Sels, 2015, s. 1677–1697) oraz na zaangażowanie i satysfakcję z pracy (Penger, Cerne, 2014, s. 508–526; Giallonardo, Wong, Iwasiewicz, 2010, s. 993–1003). Autentyczne przywództwo zmniejsza prawdopodobieństwo wypalenia zawodowego i chęci odejścia z pracy (Laschinger, Fida, 2014, s. 19–28). W sposób istotny powstrzymuje także podwładnych przed podejmowaniem nieetycznych decyzji w obliczu pokusy (Cianci, Hannah, Roberts, Tsakumis, 2014, s. 581–594) oraz pozytywnie wpływa na ich odwagę moralną w obliczu pokus i nacisków, a w konsekwencji wspiera u pracowników postawy etyczne i prospołeczne (Hannah, Avolio, Walumbwa, 2011, s. 555–578). Autentyczne przywództwo przełożonych redukuje zjawisko zastraszania pracowników (Nielsen, 2013, s. 127–136; Laschinger, Fida, 2014, s. 19–28). Podobne wyniki uzyskano w polskich badaniach na ten temat (pracownicy administracji publicznej byli reprezentowani przez 123 na 820 respondentów) [Warszewska-Makuch, Bedyńska, Żoźniarczyk-Zreda, 2015, s. 128–140].

Zaangażowanie w pracę

Zgodnie z propozycją wysuniętą przez Schaufeliego i współpracowników (Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker, 2002, s. 73) zaangażowanie w pracę, to *pozytywny, związany z pracą stan umysłu, na który składają się trzy czynniki: doświadczanie przez pracownika uczucia wigoru podczas wykonywania pracy, a także oddanie się pracy oraz zaabsorbowanie nią* (polska terminologia zgodna z propozycją ujednolicenia [Łąguna, Mielniczuk, Żaliński, Wałachowska, 2015, s. 281–282]). Wigor rozumiany jest jako doświadczanie wysokiego poziomu energii i chęć podjęcia wysiłku w pracy. Łączy się także z chęcią wykonywania powierzonej pracy nawet w obliczu pojawiających się przeciwności i trudności. Oddanie się pracy to entuzjastyczne jej wykonywanie oraz doświadczanie poczucia jej ważności i dumy z jej wykonywania. Zaabsorbowanie pracą to stan wzmożonej koncentracji pochłonięcia przez pracę, ale z zachowaniem możliwości zaprzestania działania. Zaangażowany pracownik potrafi długo i wytrwale pracować, a pomimo to ani nie poddawać się wypaleniu zawodowemu, ani nie ulegać pracoholizmowi (Springer, 2016, s. 15).

Autentyczne przywództwo a zaangażowanie w pracę

Dotychczasowe badania potwierdzają wpływ autentycznego przywództwa przełożonych na zaangażowanie w pracę podwładnych (Penger, Cerne, 2014; Hsieh, Wang, 2015, s. 2329–2348), stąd sformułowano poniższe hipotezy:

H1: Autentyczne przywództwo przełożonych ma wpływ na zaangażowanie pracowników.

Badania Kulikowskiego wykazały, że poziom zaangażowania w pracę pracowników firm prywatnych i państwowych nie różni się od siebie (Kulikowski, 2016, s. 58–67). Autorzy artykułu przyjęli więc hipotezę H2, sformułowaną poniżej.

H2: Poziom zaangażowania pracowników w pracę jest taki sam w sektorze publicznym i prywatnym.

Przegląd literatury na temat autentycznego przywództwa pozwala na stwierdzenie, że autentyczne przywództwo przejawia się na podobnym poziomie w sektorze publicznym, jak i nastawionym na zysk (Gardner, Cogliser, Davis, Dickens, 2011). Sformułowano na tej podstawie hipotezę H3.

H3: Poziom autentycznego przywództwa przełożonych jest taki sam w sektorze publicznym i prywatnym.

W badaniach nad czynnikami prowadzącymi do zaangażowania się personelu w pracę w sektorze publicznym ważnym czynnikiem okazała się siła przyciągania misji (*mission valence*) danej organizacji, rozumianej jako atrakcyjność jej celów oraz wkładu w rozwój społeczeństwa (Rainey, Steinbauer, 1999, s. 1–32; Wright, 2007, s. 54–64). Siła przyciągania misji organizacji publicznej wpływa na satysfakcję z pracy, która jest czynnikiem współwystępującym z zaangażowaniem w pracę (Wright, Pandey, 2011, s. 22–44; Wefald, Downey, 2009, s. 91–112). Pozostałe czynniki wpływające na zaangażowanie w pracę w sektorze publicznym to wewnętrzna motywacja pracownika do służby publicznej oraz istotność samej pracy (Wright, Pandey, 2011). Można się więc spodziewać, że odmiennosc pracy w sektorze publicznym będzie się wyrażać w odmiennych czynnikach budujących zaangażowanie w pracę personelu. Stąd zaproponowano poniższą hipotezę H4.

H4: Autentyczne przywództwo przełożonych nie ma wpływu na poziom zaangażowania pracowników w sektorze publicznym.

Badanie

Badanie przeprowadzono w maju i czerwcu 2015 r. Dla zbadania autentycznego przywództwa bezpośrednich przełożonych respondentów zastosowano kwestionariusz ALQ – *Authentic Leadership Questionnaire* (Avolio, Gardner, Walumbwa, 2007). Badania zaangażowania w pracę respondentów dokonano za pomocą testu UWES 9 – *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006, s. 701–716; Schaufeli, 2013).

Badaniem objęto podwładnych z różnych organizacji, sektorów i branż. Sprawdzano dwa aspekty – zaangażowanie badanych w pracę oraz ocenę autentycznego przywództwa bezpośrednich przełożonych respondentów.

W badaniu wzięło udział 786 osób, 522 kobiety i 264 mężczyźni. Dominującą grupą wiekową (73 proc. badanych) stanowiły osoby w przedziale 20–29 lat.

Przeważającym stażem pracy był przedział 1–3 lata (37,4 proc. badanych). 43,5 proc. badanej grupy to specjaliści oraz kierownicy, którzy sami mieli podwładnych. W badanej grupie sektor publiczny był reprezentowany przez 117 osób.

W tabeli 1 przedstawiono współczynniki korelacji r Pearsona pomiędzy wynikami na skalach zaangażowania i wynikami na skalach autentycznego przywództwa. Oznaczono korelacje istotne statystycznie.

Otrzymano istotne statystycznie dodatnie korelacje pomiędzy wynikami na wszystkich skalach przywództwa i na wszystkich skalach zaangażowania w pracę. Autentyczne przywództwo przełożonych silnie oddziałuje na zaangażowanie w pracę podwładnych.

W tabeli 2 przedstawiono porównanie średnich wartości zaangażowania oraz autentycznego przy-

wództwa w sektorze publicznym i w pozostałych formach zatrudnienia. Zestawienie uzupełniono wartościami testu t Studenta dla prób niezależnych. Nie otrzymano różnic istotnych statystycznie.

Jak pokazano w tabeli 2, nie otrzymano różnic istotnych statystycznie, a więc poziom zaangażowania w pracę pracowników ze wszystkich sektorów był podobny. Dotyczy to wszystkich trzech składowych zaangażowania w pracę. W tabeli 2 przedstawiono również poziom autentycznego przywództwa w zależności od sektorów. Nie ma istotnej statystycznie różnicy w autentycznym przywództwie przełożonych. Wszystkie cztery elementy autentycznego przywództwa są podobne wśród przełożonych, niezależnie od sektora publicznego i prywatnego.

Tabela 1. Współczynniki korelacji r Pearsona pomiędzy wynikami na skalach zaangażowania i wynikami na skalach autentycznego przywództwa

Przywództwo		Zaangażowanie w pracę			
		Wigor	Oddanie	Zaabsorbowanie	Zaangażowanie
Transparentność relacyjna	r	0,331**	0,234**	0,207**	0,258**
	p	0,001	0,001	0,001	0,001
Zinternalizowana perspektywa moralna	r	0,357**	0,322**	0,263**	0,283**
	p	0,001	0,001	0,001	0,001
Zrównoważone procedowanie	r	0,320**	0,300**	0,242**	0,306**
	p	0,001	0,001	0,001	0,001
Samoświadomość	r	0,278**	0,248**	0,235**	0,291**
	p	0,001	0,001	0,001	0,001
Autentyczne przywództwo	r	0,383**	0,323**	0,279**	0,335**
	p	0,001	0,001	0,001	0,001

r – współczynniki korelacji r Pearsona; p – dwustronna istotność statystyczna; ** – $p < 0,01$

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Średnie wartości poziomu zaangażowania oraz autentycznego przywództwa w sektorze publicznym i w pozostałych formach zatrudnienia

Zmienne	Sektor publiczny (n=117)		Inne formy prawne (n=669)		Test statystyczny		
	M	SD	M	SD	t	df	P
Wigor	10,35	4,38	10,21	4,24	0,33	783	0,744
Oddanie	11,56	4,30	11,04	4,57	1,13	784	0,257
Zaabsorbowanie	10,90	4,52	10,70	4,41	0,45	784	0,655
Zaangażowanie	13,08	3,75	12,93	3,68	0,42	784	0,676
Transparentność relacyjna	11,54	4,27	11,72	4,29	-0,41	779	0,678
Zinternalizowana perspektywa moralna	10,22	3,53	10,12	3,34	0,30	779	0,763
Zrównoważone procedowanie	7,34	2,64	7,25	2,76	0,32	779	0,751
Samoświadomość	8,97	3,56	8,85	3,56	0,33	779	0,738
Autentyczne przywództwo	9,52	3,01	9,48	2,92	0,11	779	0,912

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; t – wartość testu t Studenta dla prób niezależnych; df – liczba stopni swobody; p – istotność statystyczna

Przywództwo autentyczne a zaangażowanie w pracę...

Tabela 3. Współczynniki korelacji r Pearsona pomiędzy wynikami na skalach zaangażowania i wynikami na skalach autentycznego przywództwa

Przywództwo		Zaangażowanie w pracę			
		Wigor	Oddanie	Zaabsorbowanie	Zaangażowanie
Transparentność relacyjna	r	0,336**	0,040	0,112	0,154
	p	0,001	0,670	0,228	0,098
Zinternalizowana perspektywa moralna	r	0,134	-0,051	0,024	-0,012
	p	0,150	0,587	0,796	0,895
Zrównoważone procedowanie	r	0,174	0,066	0,104	0,118
	p	0,061	0,481	0,264	0,205
Samoświadomość	r	0,196*	0,073	0,160	0,150
	p	0,035	0,436	0,085	0,106
Autentyczne przywództwo	r	0,255**	0,035	0,117	0,121
	p	0,006	0,706	0,208	0,192

r – współczynniki korelacji r Pearsona; p – dwustronna istotność statystyczna; ** – $p < 0,01$

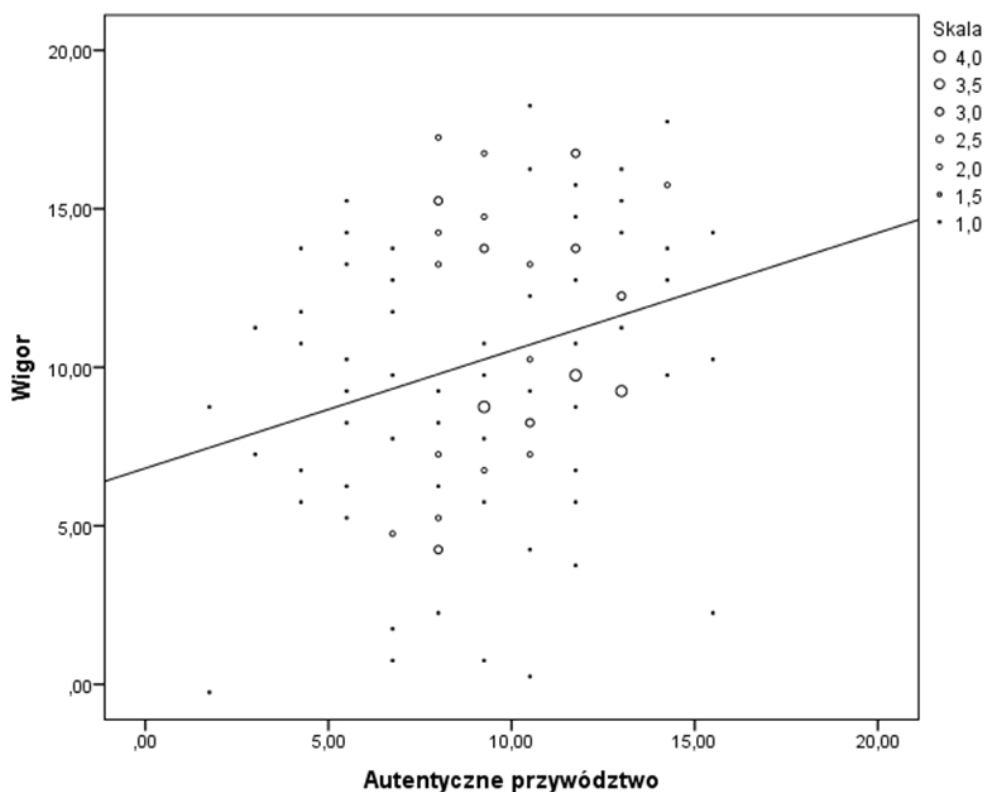
Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 3 przedstawiono współczynniki korelacji r Pearsona pomiędzy wynikami na skalach zaangażowania i wynikami na skalach autentycznego przywództwa otrzymane w grupie osób pracujących w przedsiębiorstwach państwowych lub w administracji publicznej ($n=117$).

Autentyczne przywództwo przełożonych nie wpływa na zaangażowanie pracowników sektora pub-

licznego. Otrzymano istotne statystycznie dodatnie korelacje jedynie pomiędzy wynikami na skali wigoru a wynikami na skali transparentności relacyjnej, na skali samoświadomości oraz wynikami na ogólnej skali autentycznego przywództwa. Wykres rozrzutu wigoru w stosunku do autentycznego przywództwa przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Wykres rozrzutu – wigor w zależności od poziomu autentycznego przywództwa



Źródło: Opracowanie własne.

Dyskusja

Jak zaprezentowano w tabeli 1, autentyczne przywództwo przełożonych ma wpływ na zaangażowanie pracowników. Dotyczy to wszystkich składowych autentycznego przywództwa i wszystkich składowych zaangażowania w pracę. Wyniki potwierdzają hipotezę H1 i wcześniejsze badania na ten temat (Penger, Cerne, 2014; Hsieh, Wang, 2015).

Zaangażowanie w pracę osób zatrudnionych w sektorze publicznym nie różniło się od zaangażowania pracowników pozostałych sektorów (tabela 2). Ten wynik jest zgodny z wcześniejszymi badaniami i wspiera hipotezę H2 (Kulikowski, 2016). Podobnie postrzegane przez podwładnych autentyczne przywództwo przełożonych w sektorze publicznym nie różniło się od autentycznego przywództwa w pozostałych sektorach (tabela 2). Tak więc hipoteza H3 została poparta.

Jak wskazują wyniki ukazane w tabeli 3, autentyczne przywództwo nie oddziałuje w sposób istotny na zaangażowanie pracowników w sektorze publicznym. Jego wpływ jest widoczny tylko w odniesieniu do poziomu wigoru pracowników, czyli jednego z trzech elementów budujących zaangażowanie w pracę. Bardziej szczegółowa analiza wyników wskazuje, że tylko dwa z czterech komponentów autentycznego przywództwa, tj. transparentność relacyjna i samoświadomość, odpowiadają za ten wpływ (tabela 3). Ani zinternalizowana perspektywa moralna, ani zrównoważone procedowanie, tj. branie przez przełożonego pod uwagę opinii podwładnych przy podejmowaniu decyzji, nie miały wpływu na ich zaangażowanie w pracę.

Ponadto należy zwrócić uwagę, że siła wpływu przywództwa na wigor nie jest zbyt duża, co pokazano na rysunku 1. Tym samym hipoteza H4 została potwierdzona. Fakt, że autentyczne przywództwo przełożonego wpływa właśnie na wigor pracowników jest znaczący. Otóż Kulikowski (Kulikowski, 2014, s. 171–182) zwrócił uwagę na koncepcję wigoru Shiroma, który uważa wigor za jedyny czysty czynnik z przyjętej w badaniu koncepcji zaangażowania Schaufeliego (Shirom, 2011, s. 50–64). Według Shiroma wigor odzwierciedla, poczucie siły fizycznej (*physical strength*), energii emocjonalnej (*emotional energy*) oraz ożywienia poznawczego (*cognitive liveliness*). Nie osłabia to jednak potwierdzenia się hipotezy H4.

Warto wspomnieć też o ograniczeniach w interpretacji wyników badania. Po pierwsze, grupa pracowników sektora publicznego nie była bardzo liczna – 117 osób, w stosunku do 669 osób z sektora prywatnego. Po drugie, respondenci pochodzili z różnych organizacji; nie badano zespołów przywódców–podwładni, co ogranicza dokładność badania.

Podsumowanie

Wyniki badań prowadzą do wniosku, że teoria autentycznego przywództwa nie wpływa na pobudzenie zaangażowania pracowników w sektorze publicznym. Wymaga ona rewizji i uzupełnień. Być może w badaniu elementów wzmacniających zaangażowanie pracowników w sektorze publicznym należy uwzględnić inne czynniki, takie jak: wartość misji (*mission valence*) danej organizacji, wewnętrzną motywację pracowników do służby publicznej, klarowność celów w pracy i poczucie sprawczości wykonywanej pracy. Wymagałoby to dalszej pracy koncepcyjnej i pogłębionych badań.

Bibliografia

- Avolio, B., Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire*. Lincoln: Gallup Leadership Institute.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Bass, B., Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Box, R.C., Marshall, G.S., Reed, B.J., Reed, C.M. (2001). New public management and substantive democracy. *Public Administration Review*, 61(5), 608–619. <http://dx.doi.org/10.1111/0033-3352.00131>
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Collins.
- Cianci, A., Hannah, S., Roberts, R., Tsakumis, G. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *Leadership Quarterly*, 25(3), 581–594. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.001>
- Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. (2000) The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <http://dx.doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Dunleavy, P., Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16. <http://dx.doi.org/10.1080/09540969409387823>

- French, J., Raven, B. (1959). The Bases of social power. W: D. Cartwright (red.), *Studies in social power* (s. 151–157). Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K., Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Giallonardo, L., Wong, C., Iwasiw, C. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction, *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993–1003. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>
- Gigol, T. (2015). *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo*. Warszawa: Difin.
- Hannah, S., Avolio, B., Walumbwa, F. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555–578. <http://dx.doi.org/10.5840/beq201121436>
- Hsieh, C.C., Wang, D.S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*. Warszawa: PWE.
- Kotter, J. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kulikowski, K. (2016). Satysfakcja z wynagrodzenia i zaangażowanie w pracę wśród pracowników firm prywatnych i państwowych. *Zarządzanie Publiczne*, 1(35), 58–67.
- Kulikowski, K. (2014). Związek wysokości wynagrodzenia, szczebla zatrudniania oraz typu i wielkości przedsiębiorstwa z zaangażowaniem w pracę. *Ekonomia i Zarządzanie*, 1(6), 171–182.
- Laschinger, H.S., Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19–28. <http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.002>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W., Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Lynn, L.E. (1998). The new public management: How to transform a theme into a legacy. *Public Administration Review*, 58(3), 231–237. <http://dx.doi.org/10.2307/976563>
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., Żaliński, A., Wałachowska, K. (2015). Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne. *Medycyna Pracy*, 66(2), 277–284.
- Nielsen, M. (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54(2), 127–136. <http://dx.doi.org/10.1111/sjop.12011>
- Paarlberg, L., Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 70(5), 710–718. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02199.x>
- Pandey, S.K., Davis, R.S., Pandey, S., Peng, S. (2016). Transformational leadership and the use of normative public values: Can employees be inspired to serve larger public purposes? *Public Administration*, 94(1), 204–222. <http://dx.doi.org/10.1111/padm.12214>
- Penger, S., Cerne, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508–526.
- Rainey, H.G., Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1–32. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>
- Rayner, J., Williams, H.M., Lawton, A., Allinson, C.W. (2010). Public service ethos: Developing a generic measure. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 27–51. <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/muq016>
- Schaufeli, W.B. (2013). *Utrecht Work Engagement Scale*. Pobrane z <http://www.wilmarschaufeli.nl>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <http://dx.doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology*, 15(1), 50–64. <http://dx.doi.org/10.1037/a0021853>
- Springer, A. (2016). Postawy wobec pracy – analiza porównawcza stosowanych pojęć. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 39(1), 11–28.
- Supernat, J. (2003). Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management. *Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe*, 2, 28–46.
- Trottier, T., Van Wart, M., Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*, 68(2), 319–333. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00865.x>
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T.S., Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <http://dx.doi.org/10.1177/149206307308913>
- Warszewska-Makuch, M., Bedyńska, S., Żoźnierczyk-Zreda, D. (2015). Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health consequences. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21(2), s. 128–140. <http://dx.doi.org/10.1080/10803548.2015.1028230>
- Weber, M. (1975). *Trzy czyste typy prawomocnego panowania*. W: W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Sza-

cki (red.), *Elementy teorii socjologicznych* (s. 539–545). Warszawa: PWN.

Wefald, A.J., Downey, R.G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143(1), 91–112. <http://dx.doi.org/10.3200/JRPL.143.1.91-112>

Wright, B.E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public administration review*, 67(1), 54–64. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x>

Wright, B.E., Pandey, S.K. (2011). Public organizations and mission valence: When does mission matter? *Administration & Society*, 43(1), 22–44. <http://dx.doi.org/10.1177/0095399710386303>

Wright, B.E., Moynihan, D., Pandey, S.K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206–215. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02496.x>

Wytrzążek, W. (2010). Zagadnienia motywacji i przywództwa w administracji publicznej. W: S. Wrzosek, M. Domagała, J.M. Izdebski, T. Stanisławski (red.), *Przegląd dyscyplin badawczych pokrewnych nauce prawa i postępowania administracyjnego* (s. 563–573). Lublin: Wydawnictwo KUL.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(5), 67–78.

Authentic leadership and commitment to the work – comparative analysis of the public and private sector

Work commitment is a desired condition due to its impact on the quality of work, organizational success as well as on satisfaction of employees. First observed in the private sector it pertains also to the public sector. Theory of management in public sector sometimes uses business management concepts. One of them is leadership. Thus, we decided to investigate the impact of leadership on employee engagement in the public sector and compare it to that in the private sector.

We have chosen the theory of authentic leadership and studied work commitment manifesting itself in three elements: vigor, dedication to work and preoccupation with work. Surveys were conducted on a group of 786 people, of whom 117 represented the public sector. Their results have proved that work commitment did not differ depending on the sector in which the respondents worked. However, there were significant differences in the relationship between authentic leadership of superiors and work commitment.

In the studied population leadership had a strong impact on all components of work commitment. However, in the public sector, we have noticed the influence of authentic leadership only on vigor – one of the three components of work commitment. This influence was smaller than among the sectors.

That leads to the conclusion that the theory of authentic leadership does not help much in creating employee commitment in the public sector. Thus, one needs to search for additional factors that build commitment and develop leadership theory in public sector.

Tomasz Gigol jest doktorem nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i wykładowcą w Collegium Mazovia w Siedlcach. Łączy naukę z praktyką i posiada wieloletnie doświadczenie menedżerskie. W pracy naukowej koncentruje się na przywództwie w organizacjach gospodarczych, etyce, zachowaniach menedżerskich oraz strategii i kondycji finansowej przedsiębiorstw.

Barbara A. Sypniewska jest doktorem nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz magistrem psychologii. Pracuje w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie jako adiunkt. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zagadnień związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim, zarządzaniem kompetencjami, psychologią zarządzania, przedsiębiorczością indywidualną, rynkiem pracy, zachowaniami człowieka w organizacji, satysfakcją, zaangażowaniem pracowników, komunikacją w organizacji i konfliktami.

POLECAMY

EDUKACJA I TECHNOLOGIE NA ŚWIECIE

3rd International Conference on Smart Learning Ecosystems and Regional Development, The interplay of data, technology, place and people, 23–25 maja 2018 University of Aalborg, Dania, <http://slerd.org/2018>

NOWOCZESNA EDUKACJA

*V Konferencja „e-Technologie w Kształceniu Inżynierów”, 19–20 kwietnia 2018, AGH, Kraków, <http://etee.agh.edu.pl/>
Konferencja Uniwersytet Wirtualny 2018 – Model, narzędzia, praktyka, SGGW, Warszawa, 20–21 czerwca 2018, <http://vu.sggw.pl/>*

TRENDY W ZARZĄDZANIU

Sukces organizacji – przejawy i uwarunkowania, 19–21 września 2018, Uniwersytet Gdański, Gdańsk, <http://www.sopiu2018.pl/>