



**POLITECHNIKA  
OPOLSKA**

# **PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH**

pod redakcją  
Michała Bartoszewicza  
Filipa Tereszkiewicza

nr **17**

**Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Opole, 2017**

**PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH**  
**NR 17**

ISSN 2353-8899

## Przegląd Nauk Stosowanych Nr 17

Redakcja: Michał Bartoszewicz i Filip Tereszkiewicz

Wszystkie artykuły zostały ocenione przez dwóch niezależnych recenzentów

All contributions have been reviewed by two independent reviewers

Komitet Naukowy czasopisma:

dr hab. Mariusz Zieliński (przewodniczący)

dr inż. Małgorzata Adamska, dr hab. Maria Bernat, dr Ewa Golbik-Madej, dr Anna Jasińska-Biliczak,  
dr hab. Izabela Jonek-Kowalska, dr inż. Brygida Klemens, dr hab. Barbara Kryk,  
dr Małgorzata Król, dr hab. Aleksandra Kuzior, prof. dr hab. Krzysztof Malik,  
dr hab. Mirosława Michalska-Suchanek, Roland Moraru, PhD. Prof. (Rumunia),  
doc. PhDr. Michal Oláh PhD (Słowacja), Volodymyr O. Onyshchenko, Ph.D. Prof. (Ukraina),  
dr hab. Kazimierz Rędziński, dr Alina Rydzewska, dr hab. Brygida Solga,  
dr inż. Marzena Szewczuk-Stepień, dr hab. Urszula Szućcik, doc. PhDr. ThDr. Pavol Tománek,  
PhD (Słowacja), PhDr. Jiří Tuma, PhD (Republika Czeska), dr hab. inż. Janusz Wielki

Komitet Redakcyjny:

dr hab. Mariusz Zieliński (przewodniczący)

dr inż. Małgorzata Adamska, dr hab. Maria Bernat, prof. dr hab. Krzysztof Malik,  
dr hab. inż. Janusz Wielki, dr inż. Magdalena Ciesielska (sekretarz)

Recenzenci: Grzegorz Chmielewski, Błażej Choroś, Joanna Dyduch, Rafał Juchnowski,  
Paweł Kuczma, Beata Piskorska, Agnieszka Piskorz-Ryń, Kornelia Polek-Duraj,  
Diana Rokita-Poskart, Damian Szacawa, Monika Szymura, Piotr Zamelski,

Copyright by Politechnika Opolska 2017

Projekt okładki: Krzysztof Kasza

Opracowanie graficzne: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej

Wydanie I, 2017 r.

ISSN 2353-8899

## Spis treści

<b>Micha BARTOSZEWICZ, Filip TERESZKIEWICZ</b> SŁOWO WSTĘPNE . . . . .	5
<b>Hanna DUSZKA-JAKIMKO, Monika HACZKOWSKA</b> WARTOŚĆ BEZPIECZEŃSTWA PRAWNEGO JAKO PODSTAWA DEMOKRATYCZNEGO PAŃSTWA PRAWA W ŚWIETLE ART. 2 KONSTYTUCJI RP . . . . .	8
<b>Katarzyna GROTT, Maciej SZOSTAK</b> BEZPIECZEŃSTWO OBIEGU DOKUMENTÓW W SĄDACH ADMINISTRACYJNYCH . . . . .	26
<b>Małgorzata MAGDZIARCZYK</b> PODMIOTY WOLNOŚCI DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ . . . . .	57
<b>Filip TERESZKIEWICZ</b> JEDNOLITY RYNEK UNII EUROPEJSKIEJ JAKO IMPULS DLA ROZWOJU UNIJNEGO PRAWA AUTORSKIEGO . . . . .	65
<b>Paweł SZEWCZYK</b> EUROAZJATYCKA UNIA GOSPODARCZA A UNIA EUROPEJSKA JAKO MIĘDZYKRAJOWE ORGANIZACJE O CHARAKTERZE RZĄDOWYM. . . . .	83
<b>Marek DANIKOWSKI</b> DZIAŁANIA UNII EUROPEJSKIEJ W WYMIARZE ZEWNĘTRZNYM W KONTEKŚCIE OCHRONY PRAW OBYWATELA UNII EUROPEJSKIEJ. . . . .	95
<b>Stefan Marek GROCHALSKI</b> ROLA I ZNACZENIE NORM REGIONALNYCH W SYSTEMIE NORM PRAWA MIĘDZYKRAJOWEGO PUBLICZNEGO . . . . .	108
<b>Natalia BOICHUK</b> WPŁYW TRANSKACyjNEGO I TRANSFORMACYJNEGO STYLÓW PRZYWÓDZTWA NA MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW. . . . .	117



## SŁOWO WSTĘPNE

Niniejszy numer Przeglądu Nauk Stosowanych powstał jako efekt współpracy pracowników Katedry Własności Intelektualnej, Prawa Administracyjnego i Europejskiego Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej oraz Katedry Teorii i Filozofii i Zakładu Prawa Międzynarodowego i Unijnego Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Opolskiego. Z tego też względu większość jego artykułów mieści się w obszarze nauk prawnych. Wyjątkiem jest artykuł Natalii Boichuk, który mieści się w obrębie nauk o zarządzaniu.

Przedstawiany numer Przeglądu Nauk Stosowanych jest zróżnicowany merytorycznie - wychodząc od prawa konstytucyjnego, poprzez postępowanie administracyjne, prawo gospodarcze i cywilne, a kończąc na prawie międzynarodowym. Nie jest to wyłącznie analiza instytucji prawnych. Czytelnicy znajdą też refleksje związane ze stopniowym odchodzeniem w Polsce od liberalno-demokratycznych kanonów ustroju państwowego. Wpływa to w konsekwencji na zmianę w podejściu do prawa. Wydaje się, że refleksja ta jest niezbędna aby dostrzec i zrozumieć zachodzące zmiany oraz wypracować środki podnoszące świadomość znaczenia prawa dla stabilności ładu społeczno-gospodarczego wewnątrz państw i na arenie międzynarodowej.

W ostatnich latach w Polsce nasila się zjawisko swoistego woluntaryzmu prawnego wyrażające się m. in. w wybiórczej interpretacji przepisów Konstytucji, braku poszanowania dla dogłębnie wypracowanych sposobów rozumienia podstawowych zasad konstytucyjnych, drodze na skróty w postępowaniu legislacyjnym. Te zjawiska stanowią tło faktyczne pogłębionej teoretycznie analizy pióra Hanny Duszka-Jakimko i Moniki Haczkowskiej „Wartość bezpieczeństwa prawnego jako podstawa demokratycznego państwa prawa w świetle art. 2 Konstytucji RP”. Analizie poddano aksjologię rządów prawa (koncepcja wewnętrznej moralności prawa), główne gwarancje idei bezpieczeństwa prawnego, w tym szczególnie ochronę praw słusznie nabytych i ochronę interesów w toku czy też zasady prawidłowej legislacji. Kontrapunktem dla tych rozważań są przykłady naruszeń omawianych idei i zasad. Autorki przestrzegają przez dobrze się sprzedającym dostosowywaniem prawa do „potrzeb chwili”, jeśli nie łączy się z tym szacunek dla pewności prawa i bezpieczeństwa prawnego a także wypracowanych od dawna w naszej kulturze prawnej reguł egzekucy tekstów prawnych.

W artykule „Bezpieczeństwo obiegu dokumentów w sądach administracyjnych” Katarzyna Grott i Maciej Szostak ustalili główne uwarunkowania bezpieczeństwa, o którym mowa w tytule. Zbadano więc obieg dokumentów składających się na akta sprawy w sądach administracyjnych pod kątem gwarancji jakie powinni dawać pracownicy tych sądów, z drugiej zaś strony jak chronione są dokumenty przed dostępem osób z zewnątrz. Zwraca uwagę wnikliwa analiza postępowania sprawdzającego, które może się zakończyć wydaniem poświadczenia bezpieczeństwa, odmową jego wydania bądź też umorzeniem postępo-

wania. Zbadano również w jaki sposób organizacja wewnętrzna sądów administracyjnych służy ochronie bezpieczeństwa informacji.

O ile samo rozumienie wolności działalności gospodarczej (*notabene* nie absolutnej) wydaje się już dobrze ugruntowane, o tyle pojawiają się stale pytania jak daleko pod względem podmiotowym sięga domniemanie na rzecz swobody tej działalności. Porusza tę kwestię artykuł Małgorzaty Magdziarczyk, „Podmioty wolności działalności gospodarczej”. Nie jest przedmiotem sporu, że głównym adresatem tej wolności, w świetle art. 20 Konstytucji, są osoby fizyczne i inne podmioty prywatne. Takie rozwiązanie wynika z przekonania, że dopuszczenie podmiotów publicznych do takiej działalności nie harmonizowałaby z istotą społecznej gospodarki rynkowej. Nie oznacza to jednak, zdaniem autorki, że nie może zostać to dokonane drogą ustawową. Małgorzata Magdziarczyk dowodzi, że w polskim porządku konstytucyjnym nie panuje nakaz równouprawnienia publicznych i prywatnych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, lecz zakaz arbitralnego różnicowania ich pozycji.

Artykuł Filipa Tereszkiewicza, „Jednolity rynek Unii Europejskiej jako impuls dla rozwoju unijnego prawa autorskiego” porusza problemy zyskujące na aktualności i, jak się wydaje, wymagające nowej polityki. Autor wywodzi, że terytorialny aspekt prawa autorskiego oraz zróżnicowanie reguł jakim podlega gospodarcza eksploatacja jego przedmiotu może popaść w konflikt ze swobodą przepływu towarów i usług między państwami członkowskimi. Analizie poddano proces harmonizacji prawa autorskiego w ramach Unii. Wyzwaniem dla prawodawcy jest znalezienie kompromisu pomiędzy z jednej strony ochroną praw majątkowych twórców dzieł, z drugiej swobodnym przepływem towarów i usług, a trzeciej ochroną zasad konkurencji na wolnym rynku.

W następnym artykule „Euroazjatycka Unia Gospodarcza a Unia Europejska jako międzynarodowe organizacje o charakterze rządowym” Paweł Szewczyk porównuje organizacje, które pod względem politycznym oraz w kontekście realnego funkcjonowania na pierwszy rzut oka niewiele łączy. Pierwsza z nich powstała z przekształcenia dawnej Wspólnoty Niepodległych Państw i zdaje się, że pewna obawa przed nadmierną przewagą Federacji Rosyjskiej w tej organizacji osłabia tempo integracji. Tym niemniej autor stawia tezę, że pod względem statusu prawnego rozumianego w kategoriach prawa międzynarodowego obie organizacje mają sześć istotnych podobieństw. Zasadnicze podobieństwo dotyczy, zdaniem autora, natury obu struktur jako międzynarodowych organizacji o charakterze rządowym.

Z kolei Marek Danikowski w swoim artykule „Działania Unii Europejskiej w wymiarze zewnętrznym w kontekście ochrony praw obywatela Unii Europejskiej” trafnie dostrzeżęga, że zewnętrzne działania Unii mające od Traktatu Lizbońskiego lepsze instrumentarium prawne, mają znaczenie nie tylko w kontekście polityki zagranicznej i bezpieczeństwa, ale także dla praw obywateli UE. W artykule posłużono się przykładem prawa obywateli Unii do opieki dyplomatycznej i konsularnej w państwie trzecim.

Przedostatnie opracowanie w zbiorze autorstwa Stefana Marka Grochalskiego zatytułowane jest „Rola i znaczenie norm regionalnych w systemie norm prawa międzynarodowego publicznego”. W systemie norm prawnomiędzynarodowych regionalne normy nabierają coraz większego znaczenia, szczególnie po II wojnie światowej, czego przykładem są choćby akty prawne Rady Europy. Autor bada cechy istotne układów regionalnych i norm regionalnych. Na uwagę zasługuje teza, że normy te mogą udatnie wpisać się w cele ogólniejsze przyświecające Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Niniejszy numer Przeglądu Nauk Stosowanych zamyka opracowanie Natalii Boichuk, studentki Ekonomii II stopnia na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej, pod tytułem „Wpływ transakcyjnego i transformacyjnego stylów przywództwa na motywację pracowników”. W Polsce od dawna wydate się dominujący transakcyjny styl przywództwa opierający się na wynagrodzeniu i indywidualnym podejściu do pracy. Co prawda badania socjologiczne dowodzą, że zadowolenie Polaków z pracy rośnie, to jednak celowe jest zbadanie w jaki sposób różne style kierowania wpływają na motywację pracowników, w tym na wiązanie celów zakładu pracy z celami własnymi. Natalia Boichuk odpowiedzi na to pytanie poszukiwała nie tylko badając literaturę przedmiotu, ale także badaniami empirycznymi, ankietą, w której wzięło udział 81 osób przedstawiających różne branże działalności, wśród których znajdowały się zarówno pracownicy umysłowi, jak i fizyczni.

*Michał Bartoszewicz i Filip Tereszkiewicz*



Natalia BOICHUK

## WPLYW TRANSAKCYJNEGO I TRANSFORMACYJNEGO STYLÓW PRZYWÓDZTWA NA MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW

**Streszczenie:** Powszechnym problemem w czasie szybko zachodzących zmian na świecie staje się motywowanie pracowników do pilnego i rzetelnego wykonywania obowiązków. Kierownik powinien zapewnić podległym silne poczucie chęci podejmowania czynności oraz przynależności do organizacji. Zmotywowany pracownik potrafi działać efektywnie i skutecznie, przyczyniając się do osiągnięcia celów organizacji wraz z zaspokojeniem własnych potrzeb osobistych. Problem badawczy polega na zdefiniowaniu na czym powinien koncentrować się przełożony, aby zapewnić podległym odpowiednie bodźce motywacyjne. Istnieje wiele sposobów zarządzania kapitałem ludzkim różnicującym nastawienie kierownika na procesy wytwórcze lub na kierowanie personelem. Przy dzisiejszych przeobrażeniach w gospodarce sposoby motywowania pracowników zmieniają się dynamicznie. W artykule zostały przedstawione rezultaty badań dotyczących wpływu transakcyjnego i transformacyjnego stylu przywództwa na motywację pracowników. Wyniki pokazały, że największym bodźcem dla społeczeństwa jest rozwój osobisty, który przyczynia się do wzrostu motywacji. Kierownik powinien zapewnić takie warunki, aby praca w organizacji dała pracownikowi możliwość rozwijania się i podwyższenia kwalifikacji.

**Słowa kluczowe:** motywacja, transakcyjne przywództwo, transformacyjne przywództwo.

### THE IMPACT OF TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLES ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES

**Summary:** One of the main problems at the times of change in the world is motivating people to do their work more properly and attentively. The employer should do his best to make his employees cooperate and act precisely inside the organization. The motivated worker does his work more effective, properly, what gives him both: gaining the aims of the organization and satisfy the personal needs. The plot of the research should help us to understand the main rules to give the personnel incentives. The ways of managing human capital are varied, depending on the attitude of the leader to manufacturing processes or managing the personnel. Motivating of workers differs from its earlier form, because of globalization of economy and other changes in this branch. The analyses of transactional and transformational leadership style, which have the influence on motivating workers, is described here. As the results show, the most convenient stimulus for society is personal development, which motivates people. It's the duty of leader to ensure the conditions for personal development and increase of qualification.

**Keywords:** motivation, transactional leadership, transformational leadership.

## 1. WSTĘP

Problematyka motywacji pracowników jest znana wielu przedsiębiorcom. Spadek zaangażowania oraz wydajności w pracy wiąże się z konkretnymi stratami. Zarządzanie przedsiębiorstwem jest więc niełatwym zadaniem, ponieważ trzeba dopilnować przebiegu wszystkich procesów, zaczynając od kierowania ludźmi, a kończąc na procesach produkcyjnych i dystrybucyjnych. Zachowanie kierowników różni się w zależności od ich nastawienia w stosunku do procesów wytwarzania oraz personelu. Aby skutecznie działać i kierować przedsiębiorstwem należy uwzględnić oba te elementy. Zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga poświęcenia szczególnej uwagi pracownikom, ich cechom charakterystycznym, potrzebom oraz ich nastawieniu do pracy. Motywowanie pracowników jest jednym z podstawowych zadań przywódcy. Znalezienie sposobów zwiększenia motywacji personelu wymaga dokładnej analizy potrzeb pracowników, ich pragnień oraz czynników, które mogą zwiększyć zaangażowanie w pracę. Umiejętny kierownik kontroluje każdą komórkę organizacyjną i efektywnie pełni swoje obowiązki w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim.

Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie stylów przywództwa w organizacjach i zbadanie, który z tych stylów ma największy wpływ na motywację pracowników na terenie województwa opolskiego. Głównym problemem badawczym jest zdefiniowanie, na czym powinien koncentrować się kierownik, aby podlegli mu pracownicy osiągnęli najwyższy poziom motywacji, działali skutecznie i efektywnie, biorąc pod uwagę cele organizacji oraz traktując je jako własne. Wyniki badań opisane w niniejszym artykule umożliwią więc kierownikom spojrzenie z innej perspektywy na styl swojego zachowania w stosunku do podwładnych i dadzą im możliwość dostosowania się tak, aby pracownicy byli zmotywani do pracy oraz czuli się ważnym i potrzebnym ogniwem w rozwoju przedsiębiorstwa.

Badania empiryczne zostały skupione na transformacyjnym i transakcyjnym stylu przywództwa oraz ich oddziaływaniu na motywację. Narzędziem badawczym jest kwestionariusz ankiety (Multifactor Leadership Questionnaire), składający się z pytań, za pomocą których można zidentyfikować styl przywództwa przełożonego oraz poziom satysfakcji i motywacji podwładnych. Wnioski są wyciągnięte na podstawie analizy odpowiedzi respondentów oraz obliczeń za pomocą testu t-Studenta. Próba badawczą składała się z 81 osób, pracujących w różnych branżach i wykonujących pracę fizyczną (33,3%) oraz umysłową (66,7%). Badania były przeprowadzone w jednostkach prywatnych oraz publicznych.

## 2. ISTOTA MOTYWACJI

Wchodząc w erę światowej globalizacji, zwraca się szczególną uwagę na takie czynniki decydujące o sukcesie przedsiębiorstw, jak kapitał ludzki. Ważnym bowiem jest wsparcie personelu w jego rozwoju na poziomie indywidualnym i zespołowym oraz dążenia do utożsamiania się pracowników z przedsiębiorstwem. Osiąganie znaczących rezultatów w pracy zależy głównie od motywacji

działania [Penc 1996: 136]. Problematyka motywowania pracowników jest jednym z głównych obszarów, na który warto zwrócić uwagę w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zachowanie pracownika jest bezpośrednio warunkowane przez trzy zasadnicze czynniki: motywację, umiejętności i środowisko pracy [Robbins 1996: 233]. Tak więc, identyfikując i określając każdego z nich, można otrzymać wyraźny obraz podwładnego i zastosować odpowiednie techniki motywowania. Motywacja ma na celu zachęcenie, wpływanie na kogoś oraz pobudzanie do działania. W obszarze anglosaskich pojęć motywacja jest traktowana jako popęd, instykt, potrzeba [Lipka, Król, Waszczak, Winnicka-Wejs 2010: 13]. Najbardziej trafnym jest określenie motywacji do pracy jako świadome i celowe oddziaływanie na motywy i postępowanie ludzi w pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań dla osiągnięcia celów motywującego, czyli organizacji [Borkowska 1985: 11]. Od systemu motywacyjnego w firmie zależy jakość i efektywność wykonywania obowiązków przez pracowników. Motywowanie, zaspokajając różnego rodzaju potrzeby człowieka, pełni funkcję [Sekuła 2008: 13]:

- stymulacyjną, która polega na oddziaływaniu stymulatorów na zachowanie pracownika,
- integrującą, która ma na celu wyeliminowanie niezdrowej rywalizacji, a za tym poprawę atmosfery w pracy poprzez stworzenie dobrych relacji między współpracownikami,
- informacyjną, która odzwierciedla oczekiwania pracodawców co do postawy podległych, wyników ich pracy oraz należytego stopnia zaangażowania,
- oceniającą, która uwzględnia wpływ motywatorów na efektywność pracy i zaspokojenie potrzeb pracowników.

Opracowując narzędzia motywacyjne, kierownicy powinni przeanalizować podejścia motywacyjne do działania [Ścibiorek 2014: 113]:

- fizjologiczne – to nerwowe i biologiczne mechanizmy człowieka, które są podstawą motywacji. Niezbędne jest badanie stanu zdrowotnego oraz psychicznego człowieka i na podstawie tego tworzenie motywatorów,
- behawioralne – zajmuje się rozwijaniem i udoskonalaniem teorii popędów i teorii uczenia się oraz rolą środowiska jako czynnika determinującego. Wpływ, jaki wywiera otoczenie, może dużo powiedzieć na temat zachowania pracownika,
- psychospołeczne – nastawione jest na wyjaśnianie złożonych, wyuczonych ludzkich zachowań.

Teorie motywacji uwzględniając powyższe podejścia dzielą się na:

- motywowanie przez potrzeby – teoria potrzeb Masłowa [Koźmiński, Piotrkowski 1995: 40], teoria ERG (potrzeby egzystencji, potrzeby integrujące, potrzeby rozwoju) [Kozłowski 2010: 44], teoria Herzberga [Ul Islam, Ali 2013: 88], teoria trychotomii potrzeb McClellanda (potrzeba władzy, potrzeba afiliacji, potrzeba osiągnięć) [Spangler, Tikhomirov, Sotak, Palrecha 2014: 1081],

- procesowe teorie motywowania – teoria oczekiwań Portera-Lawlera [Kozioł 2002: 47], teoria oczekiwań Vrooma [Woźniak 2012: 35], teoria wzmocnienia Skinnera [Hall, Lindzey 1994: 585], teoria sprawiedliwości Adamsa [Zajac 2007: 126], teoria określenia celów Locke i Lathama [Gajdek 2015: 73].

Każda z tych teorii ma praktyczne zastosowanie, lecz skuteczność wykorzystania odpowiednich narzędzi motywowania zależy od osoby, która pełni bezpośredni nadzór nad działalnością pracownika. Podlegli dążą do zaspokojenia swoich potrzeb przy tym oczekują nagrody za wykonaną pracę, która powinna być adekwatna w stosunku do poniesionego wysiłku. Na kadrze kierowniczej spoczywa obowiązek pełnienia ważnej roli mentora, przywódcy, menedżera. Kierownik jest osobą, która powinna zapewnić pracownikowi poczucie bezpieczeństwa w pracy, chęci do działania oraz dążenia do realizacji celów przedsiębiorstwa. Satysfakcja zawodowa oraz sukces zawodowy pracowników w większości przypadków zależy od stylów przywództwa [Zareen, Razzaq, Mujtaba 2014: 535]. Według badań zadowolenie Polaków z pracy nieustannie rośnie [Woźniak 2012: 54], na co między innymi składa się wzrost motywacji oraz uznanie wśród innych pracowników i przełożonych. Strategie motywacji [Armstrong 2000: 123] łączą mierzenie motywacji, docenianie pracowników, zaangażowanie behawioralne, klimat organizacyjny, umiejętności przywódcze, projektowanie stanowisk pracy, zarządzanie przez efekty, zarządzanie wynagrodzeniami, rozwój pracowników oraz modyfikacje behawioralną. Zastosowanie powyższych elementów w pracy pozwala zwiększyć efektywność pracowników, jednocześnie tworząc przyjemne środowisko pracy. Strategie motywacji są zależne od umiejętności przywódczych. Oznacza to, że menedżerom i liderom zespołów należy pomagać w poznaniu procesu motywacji i tego, jak mogą wykorzystać swoją wiedzę, w celu podniesienia motywacji członków swojego zespołu. Najlepszym kierownikiem jest taka osoba, która potrafi być wzorcem, wtedy podległy będzie miał przykład, do którego można porównywać się i można znaleźć wsparcie. Motywacja jest zależna nie tylko od wewnętrznych czynników, ale i od zewnętrznych, do których należy sposób oddziaływania przełożonego na pracownika. Styl kierowania oddziałuje na kształtowanie się specyficznego typu motywacji podwładnych [Kopertyńska 2009: 65].

### **3. TRANSAKCYJNY I TRANSFORMACYJNY STYL PRZYWÓDZTWA**

Nowym podejściem do przywództwa jest kierowanie wykraczające poza zwykle oczekiwania, przekazujące poczucie misji, pobudzające proces uczenia się i inspirujące nowe sposoby myślenia, które często nazywane jest przywództwem transformacyjnym, charyzmatycznym, symbolicznym [Griffin 1998: 515]. Model idealnego przywództwa [Dabke 2016: 29] opiera się na trzech stylach kierownictwa:

- kierownictwo transformacyjne, które łączy w sobie wpływ kierownika, intelektualną stymulację, inspiracyjną motywację oraz indywidualne podejście,
- kierownictwo transakcyjne, w którym stosuje się umowne wynagrodzenie i zarządzanie wyjątkami aktywny-pasywny,
- kierowanie *laisser-faire*, które polega na pasywnym oddziaływaniu przełożonego na podwładnych.

Aspekt wpływu kierownika na pracowników skierowany jest na rozwój wzajemnego rozumienia i polepszenia wzajemnych relacji z podwładnymi. Tworzenie razem z zespołem projektów lub szukanie rozwiązań problemu kształtuje poczucie własnej wartości pracowników w organizacji, a posłuszeństwo jest podstawą tego, aby być usłyszany przez przełożonego i traktowanym jako dobry i wydajny pracownik. Indywidualne podejście pozwala na rzetelną analizę potrzeb i możliwości podległego. Zrozumienie problemów i potrzeb podwładnych ma na celu kształtowanie odpowiednich zachęt i wynagrodzeń oraz okazywanie wsparcia duchowego. Intelektualne stymulowanie tworzy w przedsiębiorstwie więcej innowacyjnych idei i rozwiązań. Metody typu burzy mózgu oraz wskazówki ze strony przywódcy przyczyniają się do zwiększenia chęci samokształcenia i rozwoju intelektualnego podwładnych. Inspiracja motywacyjna koncentruje się na wsparciu i wzbogaceniu zasobów ludzkich, kreując tym samym wysoki poziom pożądaných oczekiwań dla nich [Ghasabeh, Soosay, Reaiche 2015: 462].

Transformacyjny styl kierowania ma skuteczny wpływ na wydajność pracy podwładnych wraz ze wzrostem poziomu ich zaufania i przywiązania się do kierownika oraz z osiągnięciem celów indywidualnych, grupowych i organizacyjnych. Transformacyjni (charyzmatyczni) kierownicy [Pradhan 2015: 229] motywują swoich podległych do wyjścia poza granicę swoich egoistycznych interesów i działania na rzecz interesów większych, zespołowych. Transformacyjny przywódca cechuje się elastycznością, umiejętnością dobierania stylu kierowania do danej sytuacji. Transformacyjni przywódcy dążą do celu, który przekracza cele krótkoterminowe i podkreśla ważność potrzeb wewnętrznych wyższego rzędu, gdy kierownik transakcyjny stara się wykonywać wymianę zasobów ludzkich [Quintana, Cabrera 2014: 472].

Transakcyjni przywódcy podkreślają, że nagrody zależą od osiągnięć, które w przypadku indywidualnego wykonania oddalają podwładnych od siebie, tworząc konkurencyjną sytuację. Transakcyjny styl kierowania powoduje tendencję do zmniejszenia współpracy pomiędzy pracownikami [Hamstra, Van Yperen, Wisse, Sassenberg 2014: 416]. Przywódca transakcyjny dostosowuje sposób działania do danej sytuacji, tak aby jak najlepiej dostosować wzajemnie poszczególnych pracowników i wykonywane przez nich zadania [Pocztowski 2007: 201].

Różnica pomiędzy stylem transakcyjnym i transformacyjnym jest duża. Koncentrowanie się na umiejętnościach pracownika i sposobach ich rozwinięcia pozwala na kształtowanie wysoko wykwalifikowanego zespołu pracowniczego,

który za pomocą przywódcy będzie osiągać coraz wyższe cele organizacyjne, jednocześnie zaspokajając własne potrzeby indywidualne. Tym samym motywacja do pracy będzie wzrastać. Natomiast skupienie się na wynagrodzeniu i indywidualnym podejściu do pracy niszczy kolektywną spójność, prowadzi do rywalizacji, co nie zawsze skutkuje pozytywnymi wynikami w pracy. Konkurencja wśród pracowników jest motywatorem do działania, ale w poszczególnych przypadkach porażki powodują załamanie i zniechęcenie do dalszego ciągu działań w celu osiągnięcia najlepszych wyników. Transakcyjni przywódcy powinni kontrolować proces rywalizacji i nagradzać za efektywne pełnienie obowiązków.

Nowe przywództwo (inna nazwa przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego) koncentruje się na motywowaniu i inspirowaniu pracowników, angażowaniu podwładnych w sprawy organizacji, stymulowaniu do samorozwoju i aktywnego zarządzania własną karierą, kreowaniu zmian i innowacji, które powinny zaspokoić potrzeby pracowników oraz przyczynić się do skutecznego funkcjonowania organizacji na rynku. Z punktu widzenia zarządzania kierownik powinien być przywódcą, co oznacza realizację czynności i funkcji kierowniczych przesyconych mądrością, profesjonalizmem, empatią, wiarą w powodzenie realizowanych celów, a ze strony podwładnych, że spełnią pokładane w nich nadzieje, demonstrując lojalność wobec firmy i kierowników [Bańka 2003: 41].

Badania dotyczące wpływu transakcyjnego, transformacyjnego i *laissez-faire* stylów kierowania na motywację pracowników sektora bankowego w Pakistanie wykazały, że każdy z tych stylów pozytywnie oddziałuje na motywację podległych [Zareen, Razzaq, Mujtaba 2014: 547]. Najwyższa wydajność w pracy i zaangażowanie występują przy wykorzystaniu sytuacyjnych stylów przywództwa. Natomiast w badaniach przeprowadzonych przez J. E. Barbutto jr wpływ stylów kierowania na motywację był nieznaczny. Jedynie przywództwo transformacyjne w większym stopniu pozytywnie oddziaływało na motywację zewnętrzną respondentów. Na motywację pracowników wpływa doświadczenie, poziom wykształcenia oraz dopasowanie się do pracy [Barbutto jr 2005: 38]. Wyniki badań A. Dolot potwierdziły, że jednym z czynników najbardziej motywujących jest styl kierowania. W pierwszej kolejności respondenci wyodrębniły takie motywatory, jak dobrą atmosferę w pracy, dobre relacje z bezpośrednim przełożonym, awans, nabywanie nowych umiejętności i doświadczeń oraz satysfakcję z pracy [Dolot 2014: 70].

Podstawowym obowiązkiem kierowników jest kształtowanie osobowości zawodowej pracowników poprzez stymulację oraz wygaszanie poszczególnych potrzeb w taki sposób, aby uzyskać maksymalną efektywność pracy podległych. Socjotechniki kierownicze [Listwan 2004: 111], pozytywnie motywujące pracownika, są zorientowane na wywołanie względnie stabilnych zmian w postawach oraz osobowości podwładnych. Jest to: deprawowanie elementarnych potrzeb, intensyfikowanie lęku, bezalternatywność, splot interesów, potęgowanie potrzeb ekspansji i szczególne posłannictwo. Polscy menedżerowie potrafią wyławiać talenty i umiejętnie zarządzać zespołem, lecz bardziej znają się na

udzielaniu porad w sprawach personalnych zgodnie z Kodeksem pracy [Lewicka 2010: 93]. Można wywnioskować, że stawiają na formalną poprawność zarządzania zasobami ludzkimi, ale zapominają o tym, że kierownik przede wszystkim powinien być mentorem, przywódcą, który wspiera i pomaga w realizacji określonych celów.

#### 4. METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ

Zrozumienie istoty motywacji pracownika, aby sposób jego działania był w miarę skuteczny i wydajny, jest ważnym zadaniem kierownictwa. Oznacza to, że stosowane w przedsiębiorstwie podejście do zarządzania kapitałem ludzkim w dużym stopniu przyczynia się do kształtowania systemu motywacyjnego. Celem badań było zrozumienie jakimi cechami powinien charakteryzować się kierownik, aby motywacja pracownika znajdowała się na stabilnie wysokim poziomie.

Dla dokładnej analizy motywacji pracowników poprzez oddziaływanie stylów przywództwa wprowadzono hipotezy różnic.

*Hipoteza 0. Pracownicy, których przełożeni stosują transformacyjny styl przywództwa, charakteryzują się takim samym poziomem motywacji do pracy jak podwładni, których przełożeni stosują transakcyjny styl.*

*Hipoteza 1. Pracownicy, których przełożeni stosują transformacyjny styl przywództwa, charakteryzują się większym poziomem motywacji do pracy niż podwładni, których przełożeni stosują transakcyjny styl.*

Transakcyjni kierownicy zachęcają podwładnych do uczenia się i doskonalenia kwalifikacji poprzez stałą kontrolę i monitorowanie. Wymiana informacji pomiędzy przełożonym a podwładnym kształtuje dobre relacje partnerskie. Nagradzanie za dobrze wykonaną pracę w dzisiejszych umowach może być niewystarczającym, ale to jest główną metodą motywowania przywódców transakcyjnych. Potrzeby współczesnego społeczeństwa nieco różnią się od pierwotnych potrzeb, na które składa się między innymi wynagrodzenie oraz poczucie bezpieczeństwa. Samorealizacja czy poczucie przynależności, które zapewniają kierownicy transformacyjni, są wysoko cenione przez pracowników w dzisiejszych warunkach. Transakcyjni przywódcy natomiast motywują podległych wyłącznie materialnymi bodźcami, co przyczynia się do wzrostu satysfakcji podwładnych, bo za pomocą wysokiego wynagrodzenia mogą oni zaspokoić swoje pierwotne potrzeby.

*Hipoteza 2. Pracownicy, których przełożeni stosują transakcyjny styl przywództwa, charakteryzują się większym poziomem satysfakcji do pracy niż podwładni, których przełożeni stosują transformacyjny styl przywództwa.*

Płeć w zarządzaniu personelem również odgrywa ważną rolę. Stosowanie różnych metod kierowania i motywowania przez kobiety i mężczyzn wpływa na postrzeganie przez pracowników wizerunku przełożonego. Kobiety charakteryzują się miękkimi kompetencjami, do których zalicza się umiejętności interpersonalne, takie jak łatwość nawiązywania kontaktów, komunikatywność, kreatywność, odporność na stres, dynamizm działania oraz umiejętność zarządzania

czasem. Mężczyźni posiadają kompetencje twarde, pomijając doskonalenie umiejętności interpersonalnych na korzyść rozwijania zdolności umysłowych. Analizując powyższe twierdzenia, można dość do wniosku, że kierownicy-mężczyźni częściej wykorzystują transakcyjny styl kierowania. Aby otrzymać dokładane wyniki przeprowadzono test istotności, polegający na określeniu dwóch podzbiorów z próby badawczej.

*Hipoteza 0. Mężczyźni i kobiety mają taką samą skłonność do przejawiania zachowań charakterystycznych dla transformacyjnego stylu przywództwa.*

*Hipoteza 3. Kobiety mają większą skłonność niż mężczyźni, do przejawiania zachowań charakterystycznych dla transformacyjnego stylu przywództwa.*

Grupą docelową były osoby pracujące posiadające odmienne cechy, takie jak wiek, płeć, wykształcenie, doświadczenie, zajmowane stanowisko pracy. Reprezentowały one różne sektory i branże działalności, w których podejmowały pracę. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, zawierający pytania i stwierdzenia dotyczące transformacyjnego i transakcyjnego stylów przywództwa, mierzonych za pomocą *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. W kwestionariuszu transformacyjny styl był zidentyfikowany za pomocą twierdzeń dotyczących indywidualnego podejścia, intelektualnej stymulacji oraz wpływu kierownika na osobowość pracowników. Twierdzenia nr 1, 8, 15 dotyczyły indywidualnego podejścia kierownika do podwładnego i traktowania osoby przełożonego przez pracownika. Zidentyfikowano stopień zaufania do kierowników, zachowanie przywódcy wobec podwładnych oraz stopień napięcia relacji pracownik-przełożony. Dla weryfikacji poziomu intelektualnej stymulacji w ankiecie zostały zawarte twierdzenia nr 3, 10, 17, które pozwoliły na określenie tego, jak przywódca dba o rozwój zawodowy i kwalifikacyjny podległego oraz pozwala na wykazanie kreatywności w rozwiązywaniu problemów. Wpływ kierownika na osobowość podwładnego został wyznaczony za pomocą twierdzeń nr 4, 11, 18, gdzie respondenci udzielali odpowiedzi dotyczących możliwości konsultacji z przełożonymi, poświęcenia uwagi potrzebom pracowników oraz wsparcia w rozwoju w miejscu pracy.

W przypadku transakcyjnego stylu kierowania głównymi jego cechami charakterystycznymi były umiejętność zarządzania personelem, stosowany system wynagrodzeń oraz poziom nieingerencji. Poziom wynagrodzeń, a także kryteria stosowane przy wynagrodzeniu, wyznaczono za pomocą twierdzeń nr 5, 12, 19. Twierdzenia nr 6, 13, 20 dały możliwość określenia umiejętności zarządczych menedżera. Zidentyfikowano poziom przestrzegania norm i standardów w pracy przez przełożonego, wykorzystanie innowacyjnych podejść do pracowników oraz wpływu kierownika na efektywne wykonywanie zadań. Twierdzenia nr 7, 14, 21 pozwoliły na zrozumienie stopnia nieingerencji kierownika w sprawy pracowników. Zweryfikowano zachowanie przełożonego w przypadku samodzielnie wykonywanej pracy przez podwładnych oraz stopień jego zaangażowania w sprawy pracownicze.

Za pomocą twierdzeń kwestionariusza nr 2, 8, 16 został zidentyfikowany poziom motywacji respondentów, weryfikując odpowiedzi dotyczące zaangażo-



wania w pracę, chęci podejmowania czynności związanych z obowiązkami pracowniczymi i poczucia napędu do działania.

Dodatkowo respondentom zostały przedstawione pytania umożliwiające weryfikację poziomu ich motywacji i satysfakcji z pracy.

Ankieta została przedstawiona badanej populacji w postaci papierowej oraz elektronicznej. Respondenci wypełniali kwestionariusz w jednakowych warunkach - w miejscu ich pracy. Ankieta była skierowana do podwładnych pracowników, którzy oceniali styl przywództwa ich kierownika. Za pomocą właściwie sformułowanych pytań również udało się określić poziom ich motywacji do pracy. Dobór próby był przypadkowy, który w literaturze określany jest również jako - technika według wygody<sup>45</sup>. Polega ona przypadkowym doborze elementów do próby ze względu na łatwość dostępu do respondentów, gdyż znaleźli się oni w odpowiednim miejscu i w odpowiednim czasie podczas prowadzenia badań. Zdolność badanej populacji do obiektywnego oceniania oddziaływania stylu przywództwa w organizacji, gdzie osoby były zatrudnione, dała możliwość zidentyfikowania również poziomu akceptacji poszczególnych stylów przez pracowników.

## 5. WYNIKI BADAŃ

W badaniach wzięło udział 81 osób przedstawiających różne branże działalności, wśród których znajdowały się pracownicy umysłowi i fizyczni. Wśród badanej populacji znalazło się 47 kobiet (58%) i 34 mężczyźni (42%). Pracownicy umysłowi stanowili 66,7% badanej próby, a pracownicy fizyczni 33,3%.

Dominującą grupą wiekową były osoby z przedziału 18-30 lat (44,4%), na drugim miejscu znalazły się osoby o wieku 31-40 lat (39,5%), w dalszej kolejności pracownicy o wieku 41-50 lat (9,9%) i powyżej 50 lat (6,2%). Wyróżnienie wskazanych grup wieku wynikało z przypuszczenia, że osoby z grupy wczesnej kariery oraz aktywni zawodowo chętnie podejmują pracę i są gotowe na nowe wyzwania. Pracownicy o wieku 41-50 lat i powyżej 50 lat, poprzez zdobyte doświadczenie i uznanie wśród kolegów z pracy wykazały, że pragną stabilności i bezpieczeństwa w miejscu pracy w przyszłości.

Na podstawie zebranych danych określono, że 50,6% respondentów wskazało, że ich przełożonymi są kobiety i 49,4%, że ich kierownikami są mężczyźni.

Analizując udzielone odpowiedzi poprzez wypełnione kwestionariusze, zidentyfikowano poprawność oraz niewiarygodność założonych hipotez. Dla rozpoznania wykorzystania poszczególnych stylów przywództwa zostały zsumowane odpowiedzi na pytania 1-21 zawarte w *Multifactor Leadership Questionnaire*.

Przydzielając wartość 0, która oznacza nigdy, 1 – rzadko, 2 – czasami, 3 – często, 4 – prawie zawsze, respondenci określili stopień wykorzystania trans-

<sup>45</sup> A. Miszczak, J. Walasek, Techniki wyboru próby badawczej. W: Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 2(6), Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013, s. 102

formacyjnego oraz transakcyjnego stylów przywództwa w organizacjach, gdzie oni byli zatrudnieni. Suma trzech pytań wynosząca 0-4,0 punkty oznacza, że jest to niski poziom stosowania określonych stylów, 4,1-8,0 punktów – średni poziom, 8,1-12,0 – wysoki poziom wykorzystania danego stylu.

W tabeli 1 zaprezentowano wyniki badań, dotyczące poziomu stosowania transakcyjnego i transformacyjnego stylów przywództwa przez przełożonych. Średnia stosowania stylu transakcyjnego wynosi 8,34, natomiast transformacyjnego – 8,17. Można stwierdzić, że przełożeni kierowali się bardziej umiejętnościami twardymi i stosowali wynagrodzenia pieniężne jako bodźce motywacyjne zamiast tego, aby dostosować się do potrzeb rozwoju intelektualnego swoich podwładnych. Rozstęp wynosi 12,00 w przypadku stylu transakcyjnego oraz 11,00 w przypadku stylu transformacyjnego. Znaczenie wariancji 6,38 oraz 7,70 oznacza występowanie dużego rozproszenia wyników wokół średniej. Jest to spowodowane zróżnicowaniem cech i stylów kierowania przywódców, ponieważ w badaniach wzięli udział osoby, które pracowały w różnych organizacjach i miały zupełnie innych przełożonych.

Tabela 1. Poziom stosowania transakcyjnego i transformacyjnego stylów przez kierownictwo

	Transakcyjny styl			Transformacyjny styl		
	Umiejętność zarządzania personelem	Wynagrodzenie	Poziom nieingerencji	Indywidualne podejście	Intelektualna stymulacja	Wpływ kierownika
Suma odpowiedzi	8,4	7,7	8,9	7,9	8,2	8,4
Średnia	8,34			8,17		
Odchylenie standardowe	2,52			2,76		
Rozstęp	12,00			11,00		
Wariancja	6,38			7,70		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Porównując średnie wykorzystania stylu transakcyjnego i transformacyjnego, trafne jest twierdzenie, że w danej próbie badawczej większość kierowników była skłonna do stosowania transakcyjnego stylu. Literatura wskazuje, że w przypadku stylu transakcyjnego kierownicy powinni przestrzegać normy i zasady organizacyjne, nie wprowadzając zmian w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, przy tym pilnując wykonywanie zadań i dając wskazówki w jaki sposób lepiej pełnić swoje obowiązki. Z przeprowadzonych badań wynika, że przełożeni respondentów w wysokim stopniu korzystali z zasad transakcyjnego stylu. Kierownicy byli nastawieni na efekty pracy, w zamian stosując nagrody pieniężne oraz niepieniężne. Stąd umiejętność zarządzania personelem respondenci ocenili na poziomie 8,4, co świadczy o właściwym wykorzystaniu środków, wspomagających kierowanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Transakcyjny przywódca wynagradzał za dobrze wykonaną pracę i przydzielał zadania

zgodnie z kwalifikacjami. Ocena 7,7, dotycząca wynagrodzeń, oznacza, że przełożeni badanej populacji starali się zachęcić personel do podejmowania czynności poprzez nagrody materialne, które są podstawowym czynnikiem rozpoczęcia pracy w danej organizacji. Średni poziom zadowolenia z otrzymywanej pensji wskazał na to, że człowiek zawsze pragnie mieć więcej, ponieważ docenia swoją pracę i chce być dowartościowanym przez pracodawców. Również kierownik mógł pozwolić na wykonywanie działań w taki sposób, jaki najbardziej pasował pracownikowi. Wykorzystanie elementów stylu liberalnego w przywództwie transakcyjnym wyniosło 8,9. Transakcyjni kierownicy zostawiali pracownikom dużo swobody działań, pomimo tego rzetelnie sprawdzając i kontrolując zachodzące w organizacji procesy.

Transformacyjny styl przełożonych respondentów polegał na zindywidualizowanym podejściu do pracowników i ich potrzeb. Podwładni wskazali, że czują się dobrze w obecności przełożonego. Relacje pomiędzy kierownictwem a zespołem pracowniczym były na bardzo dobrym poziomie. Respondenci ocenili zachowanie przełożonych 7,9, co jest skutkiem niedopracowań kierowników i oczekiwania zbyt optymistycznych rezultatów bez dużego przez nich zaangażowania.

Z literatury wynika, że kierownik powinien być wzorcem do naśladowania, co przekłada się na intelektualną stymulację pracowników i wsparcie ich w rozwoju osobistym. Ocena 8,2 otrzymana z zakresu pytań o intelektualnej stymulacji i wspomaganie rozwoju świadczy, że przełożeni respondentów zadbali o potrzebach wyższego rzędu ich podległych. Z tego wynika, że kierownicy poświęcali sporo uwagi szkoleniom, warsztatom, rozwojowi kwalifikacji podwładnych, ponieważ pracownicy pragnęli intensywnej stymulacji umysłowej oraz określenia celów zawodowych i możliwości wzrostu kariery. Badania wskazują, że pełnienie zadań rzeczywiście było ważnym dla transformacyjnego przywódcy, ale całą swoją uwagę skupiał on na pracownikach i tworzeniu dobrych relacji w organizacji. Ocena wynosząca 8,4 oznacza, że wpływ kierownika był ważnym aspektem, który oddziaływał na zachowanie podległych i odbieranie przez nich komunikatu.

Jeżeli chodzi o motywację, to kierownicy transakcyjni i transformacyjni posiadali odmienne cechy i wykorzystywali różne metody motywowania. Motywacja w przypadku stosowania transakcyjnego i transformacyjnego stylów znalazła się na poziomie 8,4. To świadczy, że pracownikom podobało się zachowanie kierowników w stosunku do nich i że oni byli gotowi do podejmowania czynności w celu osiągnięcia zamierzonych przez organizację rezultatów.

Istotność wpływu stylu transformacyjnego oraz transakcyjnego na motywację pracowników sprawdzono za pomocą testów  $t$  średnich dla prób niezależnych. Przyjęte kryteria są następujące:

- jeśli  $p > 0,05$  to różnice są nieistotne, a więc należy przyjąć hipotezę zerową;
- jeśli  $p < 0,05$  to różnice są istotne, hipoteza zerowa zostaje odrzucona na korzyść hipotezy alternatywnej.

Wyniki testu istotności dla transakcyjnego i transformacyjnego stylów przywództwa są przedstawione w tabeli 2. Porównanie dwóch średnich poziomu motywacji przy przywództwie transakcyjnym i transformacyjnym oraz weryfikacja za pomocą testu istotności wskazała, że prawdopodobieństwo testowe<sup>46</sup>  $p$  jest równe 0,0018. Oznacza to, że pomiędzy motywacją pracowników, którzy mają transakcyjnych przywódców, a motywacją pracowników, których przełożeni stosują transformacyjny styl kierowania, występowały znaczne różnice. Hipoteza zerowa nie jest wiarygodna, natomiast przyjmuje się, że hipoteza alternatywna 1 jest prawdziwa - *pracownicy, których przełożeni stosują transformacyjny styl przywództwa, charakteryzują się większym poziomem motywacji do pracy niż podwładni, których przełożeni stosują transakcyjny styl.*

Tabela 2. Test istotności dla transakcyjnego i transformacyjnego stylów kierowania

	Średnia	N	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej	p
Transformacyjny styl	8,68	81	,198	,0220	0,0018
Transakcyjny styl	8,76		,11	,0122	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Porównanie dwóch średnich poziomu motywacji przy przywództwie transakcyjnym i transformacyjnym oraz weryfikacja za pomocą testu istotności wskazała, że  $p$  0,0018. Oznacza to, że pomiędzy motywacją pracowników, którzy mają transakcyjnych przywódców, a motywacją pracowników, których przełożeni stosują transformacyjny styl kierowania, występowały znaczne różnice. Hipoteza zerowa nie jest wiarygodna, natomiast przyjmuje się, że hipoteza alternatywna 1 jest prawdziwa - *pracownicy, których przełożeni stosują transformacyjny styl przywództwa, charakteryzują się większym poziomem motywacji do pracy niż podwładni, których przełożeni stosują transakcyjny styl.*

Tabela 3 prezentuje wyniki badań wpływu transakcyjnego oraz transformacyjnego stylu przywództwa na motywację pracowników umysłowych i fizycznych. Porównując rodzaj wykonywanej pracy przez respondentów i poziom ich motywacji, zidentyfikowano iż dla pracowników umysłowych bardziej pożądany jest transformacyjny styl przywództwa. Przy wykorzystaniu zachęt niematerialnych, lecz sprzyjających rozwojowi osobistemu podległego, kierownicy zadbali o zwiększenie poziomu motywacji. Przy transakcyjnym przywództwie motywacja pracujących umysłowo jest nieco mniejsza. Nagrody pieniężne dla takich osób miały istotne znaczenie, ale możliwość samorealizacji wzięła górę.

<sup>46</sup> Prawdopodobieństwo twstowe ( $P$ -value) jest to prawdopodobieństwo, że zjawisko jakie zaobserwowano w jakimś pomiarze na próbie statystycznej z określonej populacji, mogło wystąpić przypadkowo, wskutek losowej zmienności prób, w sytuacji w której w populacji takie zjawisko wcale nie występuje.

Dla pracowników na stanowiskach charakteryzujących się fizyczną aktywnością przywództwo transakcyjne w większym stopniu przekładło się na wzrost motywacji. Natomiast przy posiadaniu przez kierownika cech odpowiadających transformacyjnemu przywództwu podwładni byli mniej zmotywowani do podjęcia działań.

Tabela 3. Wpływ transakcyjnego i transformacyjnego stylów na motywację pracowników umysłowych oraz fizycznych

	Pracownicy umysłowi (66,7%)	Pracownicy fizyczni (33,3%)
Poziom motywacji przy stosowaniu transformacyjnego stylu przywództwa	9,20	7,39
Poziom motywacji przy stosowaniu transakcyjnego stylu przywództwa	8,35	9,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Tabela 4 przedstawia wyniki badań dotyczące poziomu motywacji przy wykorzystaniu transakcyjnego i transformacyjnego stylu przywództwa przez kobiety oraz mężczyzn. Warto odznaczyć, że w wykorzystaniu tych stylów przywództwa przez kobiety współczynnik motywacji równał się 9,0, a przez mężczyzn 7,8. Kobiety były odbierane jako takie, które potrafią zrozumieć potrzeby pracowników i dopasować bodźce motywacyjne do ich pragnień. Natomiast mężczyźni, z założenia, posiadali mniej kompetencji w umiejętnym komunikowaniu się i częściej wymagali zrealizowania zadań w taki sposób, jaki oni zaproponowali. Stąd wynika wniosek, że motywowanie jest skomplikowanym procesem wymagającym rzetelnej analizy wszystkich czynników, wpływających na poziom zaangażowania i poczucie chęci do podejmowania działań.

Tabela 4. Transakcyjny i transformacyjny style wobec kierowników kobiet i mężczyzn

	Transakcyjny styl			Transformacyjny styl			Poziom motywacji
	Umiejętność zarządzania personelem	Wynagrodzenie	Nieingerencja	Indywidualne podejście	Intelektualna stymulacja	Wpływ kierownika	
Ogólny wynik	8,4	7,7	8,9	7,9	8,2	8,4	8,4
Kobiety	8,7	8,6	9,3	8,4	8,7	8,8	9,0
Mężczyźni	8,1	6,9	8,5	7,4	7,7	8,1	7,8
Różnica	0,6	1,7	0,8	1,0	1,0	0,7	1,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Za pomocą testu istotności zweryfikowano następujące hipotezy różnic:

*Hipoteza 0. Mężczyźni i kobiety mają taką samą skłonność do przejawiania zachowań charakterystycznych dla transformacyjnego stylu przywództwa.*

*Hipoteza 3. Kobiety mają większą skłonność niż mężczyźni, do przejawiania zachowań charakterystycznych dla transformacyjnego stylu przywództwa.*

Kryteria są identyczne do kryteriów, przyjętych w poprzednim badaniu. W tabeli 5 zaprezentowano wyniki testu istotności dla stosowania stylu transformacyjnego przez kobiety i mężczyzn. Rezultat w postaci prawdopodobieństwa testowego  $p$  wynoszącego 0,5348 wskazał, że hipoteza zerowa powinna być odrzucona. Kobiety miały większą skłonność niż mężczyźni, do przejawiania zachowań charakterystycznych dla transformacyjnego stylu kierowania. Kobiety otrzymały wyższe oceny w przypadku stosowania jak transformacyjnego, tak i transakcyjnego stylów kierowania. Kierownicy żeńskiej płci częściej o 10,5% wykorzystywały transformacyjny styl kierowania, niż mężczyźni.

Tabela 5. Test istotności dla stosowania stylu transformacyjnego przez kobiety i mężczyzn

	Średnia	N	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej	p
Kobiety	8,6	41	4,338	,0677	0,5348
Mężczyźni	7,7	41	8,164	1,2750	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Analizując uzyskane dane, stało się widoczne, że na motywację pracowników styl przywództwa ich przełożonego oddziałuje w pewnym stopniu, ale nie przyczynia się do tego bezpośrednio. W przypadku stylu transformacyjnego hipoteza alternatywna została potwierdzona, ponieważ wyniki wskazały na to, że podwładni odbierali pozytywnie ten styl kierowania. Zmiana potrzeb społeczeństwa wywołała przejście z podejścia masowego do podejścia zindywidualizowanego, czym właśnie i charakteryzuje się transformacyjny styl przywództwa. Samorealizacja stała się najbardziej pożądaną wartością dla pracowników. Uznanie przez współpracowników i kierownictwo dla respondentów wzbogaciło poczucie własnej wartości w przedsiębiorstwie. Jasno określone zadania były wykonywane skuteczniej, niż zadania o niejasnym charakterze i z niezrozumiałym sposobem pełnienia działań. Współczynnik motywacji przy zastosowaniu transformacyjnego stylu kierowania przybrał średnie znaczenie 8,2. Korelacja pomiędzy stylem transformacyjnym a motywacją wyniosła 0,36. Oznacza to, że wraz ze zwiększeniem stosowania stylu odpowiadającego założeniom transformacyjnego stylu przywództwa, motywacja pracownika wzrasta. Wpływ sposobu kierowania a pobudzanie chęci do działań były współzależne ze sobą. Zgodnie z wypowiedziami respondentów, motywowanie przez stosowanie bodźców negatywnych tworzyło nieprzyjemną atmosferę w miejscu pracy. Więc wykorzystywanie kar nie powinno mieć miejsca w przedsiębiorstwach, ponieważ to w żadnym przypadku nie przyczynia się do wzrostu efektywności pracowników.

Intelektualna stymulacja i pragnienie przełożonego, aby podwładni rozwijali kompetencje, co jest pozytywnym nie tylko dla organizacji, ale i dla samych pracowników, powinny pozytywnie wpływać i przyczyniać się do wzrostu wartości kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach.

Transformacyjny styl był częściej wykorzystywany przez kobiety (o 5,5%). Kompetencje miękkie i czułość pozytywnie wpłynęły na odbieranie komunikatu przez pracowników. Troska o dobrobyt podwładnych, o dobre wyposażenie miejsca pracy, ich potrzeby i wywiady o stanie emocjonalnym sprzyjały polepszeniu samopoczucia. Gdy pracownicy czuli się doceniani i widziani przez kierownictwo, wtedy można było się spodziewać się od nich lepszych rezultatów. Kierownicy-mężczyźni charakteryzowali się pewnością siebie i stosowany przez nich styl kierowania częściej upodabniał się autokratycznemu lub transakcyjnemu. Podczas gdy kobiety podchodziły do tego z innej strony, realizując zarządzanie zasobami ludzkimi w sposób odpowiadający transformacyjnemu stylowi.

Korelacja w przypadku transakcyjnego stylu kierowania i motywacji przybrała dodatnie wartości – 0,34. Oznacza to, że wraz ze wzrostem zachowań charakternych dla transakcyjnego przywództwa motywacja pracowników proporcjonalnie wzrasta. Satysfakcja z takich czynników, które były oferowane przy kierowniku transakcyjnym, miała wpływ na stan emocjonalny. Pracownik był zmotywowany, gdy uzyskał za wykonaną robotę odpowiednie wynagrodzenie, ponieważ ważnym aspektem dla społeczeństwa jest posiadanie wiedzy, że wysiłek będzie wynagrodzony. Premie i nagrody stosowane przez transformacyjnego przywódcę powodowały szybkie reagowanie na otrzymane polecenia. Większość osób z badanej próby była zadowolona z otrzymywanego wynagrodzenia. Badania wskazały, że pragnienie do wzbogacenia jest zjawiskiem, które daje napęd do działania. Osiągnięcie celów organizacji w połączeniu z osiągnięciem własnych celów przyniosło pozytywne skutki przedsiębiorstwom i pracownikom. Usatysfakcjonowanie z komunikowania się ze współpracownikami i z dobrych relacji zachodzących w firmie sprzyjało podtrzymywaniu przyjemnej atmosfery, która przekładała się na poziom zaangażowania w pracę. Zaufanie kierownictwa do przełożonych oraz duchowe i fizyczne wsparcie przyczyniły się do wzrostu poziomu motywacji. Pracownik, wykazując posłuszeństwo, mógł spodziewać się otrzymania nagrody w postaci pieniężnej lub niematerialnej. Pochwały kierownictwa za dobrze wykonane zadania stymulowały podwładnych do doskonalenia własnych cech, umiejętności i kwalifikacji. Satysfakcja osiągnęła najwyższy poziom przy wykorzystaniu transakcyjnego stylu kierowania.

## 6. WNIOSKI

Badania dowiodły, że pomiędzy stylami przywództwa a motywacją pracownika zależność była ukształtowana na dość wysokim poziomie. Motywowanie stało się większym problemem, ponieważ dla współczesnego społeczeństwa bodźce motywacyjne są bardzo zróżnicowane i do każdego człowieka należy

stosować indywidualne podejście. Styl zarządzania kapitałem ludzkim powinien być taki, aby kierownik pełnił funkcje kierowania, kontrolowania, motywowania i organizowania poprzez stymulowanie pracowników do traktowania celów organizacji jako własnych.

Badania empiryczne wykazały, że każdy ze stylów wpływał na motywację pracowników, ale nie było to głównym czynnikiem powodującym wzrost motywacji. Najcenniejszą wartością wśród respondentów stał się rozwój osobisty. Kierownicy powinni zadbać o samorealizację pracowników w miejscu pracy, wspierać innowacyjne i kreatywne pomysły oraz zachęcając do udziału w poprawianiu jakości zarządzania w przedsiębiorstwie. Przyjęte hipotezy badawcze zostały potwierdzone - transformacyjny styl przywództwa pozytywnie oddziałuje na motywację, ponieważ pracownicy byli zadowoleni z tego, że mieli możliwość przy pomocy kierownika samodzielnie kształcić się i uczestniczyć w różnego typu szkoleniach i warsztatach. Kobiety z natury posiadają większe umiejętności miękkie, co przekładało się na częste wykorzystanie przez nich stylu transformacyjnego. Satysfakcja podwładnych była na wysokim poziomie w przypadku stosowania transakcyjnego stylu kierowania. Nagrody oferowane przez przywódców zostały jednym z podstawowych bodźców motywacyjnych. Dzięki jasno określonym poleceniom pracownicy były w stanie wykonywać swoją pracę pilnie i rzetelnie.

Analiza otrzymanych wyników prowadzi do wniosku, że zadanie kierownika polegające na motywowaniu pracowników, powinno mieć charakter indywidualny i dostosowawczy. Poznanie tego co chcą podwładni i co można im zaofiarować w zamian za skuteczne pełnienie obowiązków doprowadza do lepszej organizacji pracy i zaoszczędzenia czasu niezbędnego do poprawy jakości zarządzania oraz kreowania najbardziej efektywnej drogi działalności przedsiębiorstwa.

Aby styl przywództwa oddziałował pozytywnie na motywację pracowników, należy określić zakres obowiązków, cel podejmowania poszczególnych czynności i wynagrodzenie za skuteczne wykonanie poleceń. Drugim ważnym czynnikiem jest możliwość rozwijania się. Gdy człowiek nie widzi sensu wykonywanej przez niego pracy, nie pragnie stać się profesjonalistą w tej dziedzinie oraz nie chce podwyższać własnych kwalifikacji, takie miejsce pracy jest dla niego nieodpowiednie. Wówczas kierownik nie jest w stanie odpowiednio zmotywować i usatysfakcjonować swojego pracownika. Trzecim elementem, który sprzyja motywacji, jest samodzielność w pracy. Podejmowanie decyzji samemu, zaufanie kierownika i pochwały z jego strony, przyczyniają się do zwiększenia poczucia własnej wartości, które jest ważnym czynnikiem egzystencjalnym we współczesnym świecie.

Chęć do podejmowania określonych działań w miejscu pracy w dużym stopniu zależy od otoczenia. Największy wpływ na nią ma zachowanie kierownika, ponieważ to on powinien być wzorem do naśladowania, to on kieruje wszystkimi procesami w organizacji, ma wpływ na osiąganie celów i rozkwit przedsiębiorstwa oraz na nastawienie do pracy swoich podwładnych.



**Literatura:**

- [1.] Armstrong, M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Dom Wydawniczy ABC 2000.
- [2.] Bańka, W.: *Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka*. Toruń: Adam Marszałek 2003.
- [3.] Barbutto jr, J.E.: *Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents*, Journal of Leadership and Organizational Studies, 2005, Vol. 11, nr 4.
- [4.] Borkowska, S.: *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWN 1985.
- [5.] Dabke, D.: *Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View*, Business Perspectives and Research, 2016, nr 4(1).
- [6.] Gajdek, G.: *Motywowanie jako element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego 2015.
- [7.] Ghasabeh, M.S., Soosay, L., Reaiche, C.: *The Emerging Role of Transformational Leadership*, The Journal of Developing Areas, Special Issue on Sydney Conference Held in April 2015, Vol. 49, nr 6.
- [8.] Griffin, R. W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN 1998.
- [9.] Hall, C.S., Lindzey, G.: *Teorie osobowości*, Warszawa: PWE 1994.
- [10.] Hamstra, M.R.W., Van Yperen, N.W., Wisse, B., Sassenberg, K.: *Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals*, Journal of Business & Psychology, 2014, nr 29.
- [11.] Kopertyńska, M.W.: *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa: PLACET 2009.
- [12.] Kozłowski, W.: *Zarządzanie motywacją pracowników*, Warszawa: CeDeWu.pl Wydawnictwo fachowe 2010.
- [13.] Koziół, L.: *Motywowanie w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Warszawa-Kraków: PWN 2002.
- [14.] Lewicka, D.: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa: PWN 2010.
- [15.] Lipka, A., Król, M., Waszczak, S., Winnicka-Wejs, A.: *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Warszawa: Diffin 2010.
- [16.] Miszczak A., Walasek J., *Techniki wyboru próby badawczej*. W: *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej* nr 2(6), Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej 2013
- [17.] Penc., J.: *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1996.
- [18.] Pocztownski, A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE 2007.
- [19.] Pradhan, S., Pradhan, R.K.: *An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational commitment and Contextual Performance*, 2015, nr 19(3).
- [20.] Quintana, T.A., Cabrera, Y.A.: *Assessing the Effects of Leadership Styles on Employees' Outcomes in International Luxury Hotels*, Springer Science + Business Media Dordrecht 2014.

- [21.] Robbins, S.P.: *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*, Minnesota: Prentice Hall 1996.
- [22.] Sekuła, Z.: *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Warszawa: PWE 2008.
- [23.] Spangler, W.D., Tikhomirov, A., Sotak, K.L., Palrecha, R.: *Leader motive profiles in eight types of organizations*, The Leadership Quarterly, 2014, nr 25(6).
- [24.] Ścibiorek, Z.: *Motywowanie w organizacjach publicznych*, Szczytno; Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie 2014.
- [25.] Ul Islam, S., Ali, N.: *Motivation-Hygiene Theory: Applicability on Teachers*, Journal of Managerial Sciences, 2013, nr 7(1).
- [26.] Woźniak, J., *Współczesne systemy motywacyjne*, Warszawa: PWN 2012.
- [27.] *Wybrane czynniki motywowania do pracy w świetle badań empirycznych*, A. Dolot (red.), Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2014, Nr. kol. 1917.
- [28.] Zajac, Cz.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej 2007.
- [29.] Zareen, M., Razzaq, K., Mujtaba, B. G.: *Impact of Transactional, Transformational and Laisser-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan*, New York: Business Media 2014.
- [30.] *Zarządzanie kadrami*, T. Listwan (red.), Warszawa: C.H. Beck 2004.
- [31.] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), Warszawa: PWE 1995.

**Lic. Natalia Boichuk**

Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Luboszycka 7,  
45-036 Opole, Polska  
nataliaboichuk1@gmail.com



POLITECHNIKA  
OPOLSKA

ISSN 2353-8899