PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wroclaw University of Economics and Business

Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business
Year 2023, Vol. 67, No. 4
ISSN 2392-0041

Autentyczne przywództwo a wynagradzanie i rozwijanie pracowników

Marzena Fryczyńska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
e-mail: marzena.fryczynska@sgh.waw.pl
ORCID: 0000-0001-5882-7017

Hanna Kinowska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
e-mail: hanna.kinowska@sgh.waw.pl
ORCID: 0000-0002-7936-9737

© 2023 Marzena Fryczyńska, Hanna Kinowska
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Fryczyńska, M. i Kinowska, H. (2023). Autentyczne przywództwo a wynagradzanie i rozwijanie pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *67*(4).

DOI: 10.15611/pn.2023.4.06
JEL Classification: M52, M53, M54

Streszczenie: Celem artykułu jest ocena wpływu autentycznego przywództwa na wynagradzanie i rozwijanie pracowników przez ich przełożonych. W artykule zaprezentowano wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych w 2022 roku, metodą CAWI, na próbie polskich menedżerów (N = 83). W opracowaniu wyników zastosowano regresję wielokrotną. Wyniki badań potwierdziły istnienie pozytywnej zależności między autentycznym przywództwem a używaniem przez menedżerów praktyk w zakresie wynagradzania i rozwijania pracowników. Częstość stosowania praktyk w zakresie wynagradzania rośnie wraz z poziomem stanowiska menedżerskiego w strukturze organizacji. Działania mające na celu rozwijanie podwładnych intensywniej podejmowane są przez menedżerów z dużych organizacji. Ich nasilenie spada wraz ze stażem na stanowisku menedżerskim. Artykuł uzupełnia wiedzę na temat związków autentycznego przywództwa z praktykami menedżerów w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim w obszarach wynagradzania i rozwoju pracowników.

Słowa kluczowe: autentyczne przywództwo, wynagradzanie pracowników, rozwój pracowników, zarządzanie kapitałem ludzkim.

1. Wstęp

Do najczęściej wskazywanych przez pracowników powodów zmiany pracy należą wyższe wynagrodzenie (45%) oraz rozwój zawodowy: dążenie do postępów (44%) (Randstad, 2022). Na oba czynniki kluczo-

wy wpływ ma przełożony. Dzięki swojemu postępowaniu może on utrzymać pracownika w organizacji i zmotywować go do pracy lub sprowokować decyzję o zwolnieniu (Dowling i in., 2022). Dlatego też poszukuje się cech i zachowań kierujących, ułatwiających efektywne kierowanie pracownikami. Należy do nich autentyczne przywództwo, czyli styl kierowania, który odpowiada na potrzeby transparentności, wiarygodności i relacyjności w środowisku pracy i w relacjach na linii przełożony–podwładny.

Nagradzanie i rozwijanie pracowników wpisują się w katalog działań w ramach funkcji kierowniczej. Zakres i poziom aktywności w obszarach wynagradzania i rozwijania pracowników podejmowanych przez menedżerów jest uzależniony od systemu i procesów zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) w organizacji, z których kierujący korzystają. Nishii i Paluch (2018) podkreślają, że menedżerowie odgrywają szczególną rolę w budowaniu wśród podwładnych przekonania o sensowności stosowanych wobec nich praktyk ZKL. Jest to jeszcze bardziej widoczne, gdy są autentycznymi liderami (Gill i in., 2018).

Stąd też podmiotem zainteresowań autorek jest menedżer autentyczny, realizujący jednocześnie funkcje kierownicze i wdrażający praktyki ZKL. Celem badania jest ocena wpływu autentycznego przywództwa na wynagradzanie i rozwijanie pracowników przez ich przełożonych. Sformułowane zostało następujące pytanie badawcze: *jaki jest związek autentycznego przywództwa z korzystaniem przez menedżera z praktyk w zakresie wynagradzania i rozwijania pracowników*?

Przegląd literatury służący realizacji postawionego celu wykonano poprzez krytyczną analizę polsko- i anglojęzycznych publikacji naukowych zamieszczonych w bazach: WoS, Scopus i EBSCO. Wybór baz zdeterminowany został dostępnością i jakością publikacji poruszających tematykę będącą przedmiotem badań. Realizacji celu poświęcono także badanie ankietowe z zastosowaniem platformy CAWI (*Computer Assist Web Interview*) przeprowadzone w styczniu 2022 r.

2. Ku autentycznemu przywództwu

Przywództwo pozostaje jednocześnie najczęściej analizowanym i najmniej zrozumianym zjawiskiem w naukach społecznych (Bennis i Nanus, 1985). Mimo ogromnego zainteresowania badaczy, panuje spory chaos w kwestii jego definicji. Jest ono jednym z najistotniejszych czynników wpływających na postawy pracowników (Macey i Schneider, 2008).

Istotą przywództwa jest wyznaczanie kierunków, łączenie ludzi oraz dostarczanie motywacji. W organizacjach, w których do osiągnięcia celów konieczna jest wizja przyszłości (Fryczyńska, 2019), umiejętności inspirowania i rozbudzania w pracownikach pasji, potrzebni są liderzy – instrumentarium kierownika nie wystarczy. Zadaniem przywódcy jest mierzenie się ze zmianą (Kotter, 1996). Postęp technologiczny, globalizacja, deregulacja, niepewność otoczenia wymuszają od organizacji ciągłego przekształcania się. Trwałość, solidność i przynoszenie regularnych (skromnych) zysków przestało być receptą na sukces. Zadaniem lidera jest nadanie organizacji odpowiedniego kierunku działania, w odpowiedzi na turbulencje, a czasem na przekór im.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele typologii przywództwa (Avery, 2004; Avolio i in., 2009; Drath i in., 2008; Goleman i in., 2002). Rozpowszechniony jest podział na przywództwo transakcyjne i transformacyjne (Bass, 1997). Z badań obecnych w literaturze przedmiotu wynika, że komplementarnym do transformacyjnego jest przywództwo autentyczne (Baek-Kyoo i Nimon, 2014). W literaturze obecne są różne ujęcia autentycznego przywództwa. W jednym z nich uwaga skupia się na menedżerach, ich wiedzy, samoregulacji i samostanowieniu. Dla rozwoju autentycznego przywództwa bardzo ważne są osobiste doświadczenia, którym liderzy nadają znaczenie i sens. Kolejne ujęcie podkreśla wymiar interpersonalny, w którym nie tylko menedżerowie są odpowiedzialni za autentyczność utrzymywanych relacji. Aby menedżerowie rozwijali swoje autentyczne przywództwo, niezbędna jest interakcja z podwładnymi, którzy to również mają aktywną i inicjującą rolę. Jakość interakcji pomiędzy stronami dowodzi autentyczności lidera. W myśl innego ujęcia autentyczne przywództwo, może być rozwijane w trakcie całego życia, choć szczególne znaczenie w tym procesie nadaje się kryzysom kariery, zmianom kariery czy osobistym trudnym doświadczeniom (np. ciężkiej chorobie) (Northouse, 2019).

W powiązaniu z pozytywnymi psychologicznymi zdolnościami menedżerów (takimi jak optymizm, odporność psychiczna, nadzieja i pewność siebie) i ich moralnym namysłem ujawniają się wyróżniające wymiary autentycznego przywództwa, tj. samoświadomość, zinternalizowana moralność, wyważone procedowanie i transparentność relacji (Avolio i in., 2009). Autentyczny lider otwarcie się komunikuje i pozostaje w relacjach z innymi. Autentyczni liderzy posiadają pozytywne wartości, kierują się sercem, wyznaczają najwyższe poziomy etyki i moralności oraz wykraczają poza swoje osobiste interesy dla dobra swoich zwolenników. Wykorzystują środowisko zaufania, potrafią motywować ludzi i realizować ambitne zadania (Avolio i in., 2004). Autentyczne przywództwo ma wysoki potencjał do rozwoju i osiągania realnych wyników. Wpływa na motywację pracowników poprzez bliskie i osobiste relacje z nimi. W badaniach Standeri in. (2015) potwierdza się, że zaangażowanie, optymizm i zaufanie pracowników rośnie, gdy kierują nimi autentyczni menedżerowie. Alok (2014) autentyczne przywództwo łączy nie tylko ze zwiększonym zaangażowaniem pracowników, ale i z rosnącą satysfakcją i intencją pozostania w pracy, co nie ma miejsca w sektorze publicznym (Gigol i Sypniewska, 2017). Autentyczni przywódcy zwiększają innowacyjność podwładnych i kierowanych przez siebie zespołów (Černe i in., 2013; Laguna i in., 2019; Lei i in., 2021). Chronią pracowników przed dehumanizacją w trakcie pracy, promują równowagę między wysiłkiem a nagrodami otrzymywanymi przez pracowników oraz nie dopuszczają do odczuwania przez nich nadmiernego stresu (Sainz i in., 2021).

3. Wpływ menedżera na wynagradzanie i rozwijanie pracowników

Kształtowanie postaw pracowników przez menedżerów wymaga istnienia w organizacji systemu ZKL, który umożliwi im indywidualizację rozwiązań w ramach kompleksowego podejścia do wpływania na aktywność zawodową pracowników (Juchnowicz, 2012). Wymaga to od menedżerów akceptacji i zrozumienia różnorodności podwładnych. Dzięki temu przełożony ma możliwość doboru środków i harmonizacji celów pracowników z celami organizacji.

We współczesnym zarządzaniu system wynagradzania pracowników jest utożsamiany z ogółem korzyści dla pracownika w zamian za wysiłek włożony w świadczenie pracy (Juchnowicz i in., 2021). Obejmuje bodźce finansowe i pozafinansowe (Milkovich i in., 2014). Skuteczny system składa się z instrumentów z różnych sfer zarządzania: organizacji pracy, zarządzania kapitałem ludzkim oraz relacji społecznych i jest tożsamy z systemem motywowania (Juchnowicz, 2012). Do pierwszej kategorii należy decentralizacja planowania pracy i delegowanie uprawnień decyzyjnych, organizowanie pracy w sposób wspierający współpracę z innymi, podział zadań umożliwiający wykorzystanie potencjału każdego pracownika, zapewnienie jasności ról i odpowiedzialności. Składowe systemu wynagradzania w obszarze ZKL dotyczą: partycypacji w zarządzaniu, dostarczania bieżących informacji zwrotnych oraz ocen okresowych, sprawiedliwych płac, czyli równych płac za pracę tej samej wartości i odpowiednio zróżnicowanych w zależności od wartości pracy, transparentnego wynagradzania za efekty i osiągnięcia oraz rozwoju pracowników, w szczególności tych najbardziej utalentowanych. W sferze relacji społecznych w skład systemu wynagradzania wchodzą: dobra atmosfera w pracy (oparta na szacunku i zaufaniu), warunki zapewniające powstawanie autentycznych relacji i współdziałanie z innymi, partnerstwo w stosunkach międzyludzkich (Juchnowicz, 2012). Badania pokazują, że pracownicy czują się dobrze w miejscu pracy, gdy system wynagradzania, którego są podmiotem, obejmuje zarówno nagrody, jak i relacje społeczne (Abid i in., 2015). Na pracowników pozytywnie wpływają informacje zwrotne i inne nagrody niepieniężne (Carpentier i Mageau, 2013). Istotne znaczenie mają wynagrodzenia finansowe, w szczególności postrzeganie ich sprawiedliwości w kontekście nieuzasadnionych nierówności (Oishi i in., 2011).

Na podstawie analizy literatury opisującej relacje między wynagradzaniem i działaniami menedżerów sformułowana została następująca hipoteza:

H1. *Autentyczne przywództwo wpływa pozytywnie na stosowanie przez przełożonych praktyk w zakresie wynagradzania pracowników.*

Szeroko i enumeratywnie rozwój zasobów ludzkich definiuje A. Pocztowski (2018). Są to celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę. Jest procesem wzmacniania, integrowania i stosowania efektów rozwoju pracowników dla wytwarzania korzyści dla przedsiębiorstw i pracowników (Fryczyńska i Jabłońska-Wołoszyn, 2008).

W realizację organizacyjnych programów rozwoju kapitału ludzkiego włączają się menedżerowie. Kierują rozwojem podwładnych poprzez bycie ich mentorami, modelowanie zachowań poprzez osobisty przykład, a także monitorowanie efektów uczenia się u pracowników (McGill i Slocum, 1994). Menedżerowie rozwijają podwładnych, delegując im zadania, jeśli uwzględniają zindywidualizowane potrzeby oraz dostrzegają szerszy kontekst całego ich życia (Kuhnert, 1994).

Menedżerowie szybciej niż działy ZKL czy trenerzy identyfikują, które kompetencje powinni rozwijać członkowie ich zespołów oraz szybciej inicjują działania szkoleniowe i rozwojowe. Dużo łatwiej mogą oceniać efekty uczenia się i wzmacniać przenoszenie treści szkoleniowych w codzienne działanie (Chopra-McGowan, 2022). W organizacjach ukierunkowanie na rozwój pracowników obejmuje podejmowanie przez kierujących zadań coachingowych. Bez względu na okoliczności menedżer rozwijający podwładnych dąży do zrozumienia ich potrzeb rozwojowych, oferuje im wsparcie oraz włącza się w konkretne działania (Żukowska i Bilska, 2015). Działania w zakresie rozwoju kariery nie są skuteczne bez zaangażowania menedżerów – zarówno obecnych, jak i przyszłych przełożonych pracownika, po jego awansie stanowiskowym. Bezpośredni przełożony to kluczowy podmiot formułowania planów rozwojowych z pracownikami. Jego zadania obejmują wdrożenie ustalonego planu i jego ustawiczny monitoring. Autentyczni liderzy zachęcają podwładnych do samorozwoju (Luthans i Avolio, 2003), powodują, że zdecydowanie częściej oceniają oni swoje kariery jako sukces (Chang i in., 2020). Chughtai (2018) podkreśla pozytywny wpływ autentycznego przywództwa na wzrost zakresu odpowiedzialności i uprawomocnienia pracowników oraz rosnącą satysfakcję z ich karier. Menedżerowie kierują pracownikami dla osiągniecia efektów, które są tym bardziej widoczne, im bardziej prezentują styl autentyczny. Zależność ta jest tym bardziej widoczna, gdy menedżerowie aktywnie szkolą pracowników (Mira i Odeh, 2019).

Na bazie przeprowadzonego wywodu sformułowano następującą hipotezę:

H2. *Autentyczne przywództwo wpływa pozytywnie na stosowanie przez przełożonych praktyk w zakresie rozwijania pracowników.*

4. Metodyka i zakres badania

W badaniach wykorzystano wywiad wspomagany komputerowo (CAWI), z wykorzystaniem aplikacji Google Forms. Do wypełnienia kwestionariusza zaproszeni byli menedżerowie, użytkownicy mediów społecznościowych (głównie LinkedIn) oraz z sieci kontaktów zespołu badawczego. Link do kwestionariusza wywiadu był aktywny w styczniu 2022 r. Przeprowadzone badania miały charakter pilotażowy i skoncentrowane były na testowaniu narzędzi badawczych oraz wstępnym rozpoznaniu zależności. Dlatego zdecydowano się zastosować minimalną, aczkolwiek wystarczającą – przy poziomie ufności 90% – liczebność próby. Stosowne analizy przeprowadzono za pomocą pakietu SPSS 28.

4.1. Opis próby

Poddana analizie próba nie jest duża i wynosi N=83 pełniących funkcję kierowniczą. Trzy na pięć badanych to kobiety (61,4%), a więc uzyskano nadreprezentację w próbie. Najliczniejszą kategorią wiekową są osoby w wieku 35-44 lata, kolejną stanowią menedżerowie w wieku 45-59 lat (33%) i 25-34 lata (13%). Dziewięciu na dziesięciu (92%) badanych legitymuje się wykształceniem wyższym. Dominują (58%) przedstawiciele średniego szczebla kierowniczego i o stażu kierowniczym od 6 do 15 lat – ich udział w próbie wynosi 40%. Menedżerowie na wyższych i niższych szczeblach zarządzania są niemal

równolicznie reprezentowani. Najwięcej z nich zarządza małymi zespołami – do 5 podwładnych. W próbie obecni są zatrudnieni w podmiotach każdej wielkości, ale najliczniej (57%) reprezentowani są ankietowani z bardzo dużych organizacji (powyżej 500 pracowników). Ankietowani menedżerowie pochodzą z sektora zarówno prywatnego (46%), jak i publicznego (54%).

4.2. Zmienne i ich właściwości

Do zbadania autentycznego przywództwa zastosowano skalę opracowaną przez Walumbwa i in. (2007), do której użycia w celach naukowych uzyskano zgodę autorów. Na skalę składa się 16 stwierdzeń ocenianych na pięciostopniowej skali, gdzie 0 oznacza wcale, a 4 często, jeśli nie zawsze. Po cztery stwierdzenia oceniają kolejno: transparentność relacji, zinternalizowaną moralność, wyważone procedowanie i samoświadomość, będące komponentami autentycznego przywództwa. Przykładowe stwierdzenia składające się na zmienną „Autentyczne przywództwo" to:

– Mówię dokładnie, co mam na myśli;
– Podejmuję trudne decyzje w oparciu o wysokie standardy etyczne.

Wysoka rzetelność skali (alfa = 0,909) utrzymuje się również w polskich warunkach.

Skale do oceny wynagradzania i rozwijania pracowników zostały wypracowane w zespole badawczym. Menedżerowie, kierując zespołami, jednocześnie realizują funkcje kierownicze i wdrażają procesy, procedury i techniki zarządzania kapitałem ludzkim. Stąd też, oceniając wybrane dwa procesy ZKL – rozwój i wynagradzanie, uwzględniono ich planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, zbieżnie z funkcjami kierowniczymi. Dla każdego procesu ZKL wypracowano w procesie wewnętrznych konsultacji po 8 stwierdzeń ocenianych na skali od 1 do 7 (gdzie: 1 – nigdy / niemal nigdy, 7 – niemal zawsze/ zawsze. Przyjęta metodyka pozwoliła osiągnąć wysoką rzetelność skal, odpowiednio α Cronbacha dla wynagradzania wynosi = 0,884, a dla rozwoju = 0,900 (tab. 1).

Tabela 1. Stwierdzenia dla zmiennych „Wynagradzanie pracowników" i „Rozwój pracowników"

Zmienna	Stwierdzenie	Alfa Cronbacha
Wynagradzanie pracowników	Aktywnie uczestniczę w określaniu wartości pracy na każdym stanowisku w moim zespole.	0,884
	Dbam, aby zasady wynagradzania w moim zespole były dostosowane do bieżących celów organizacji.	
	Dbam, aby osoby wykonujące pracę tej samej wartości były tak samo nagradzane.	
	Otwarcie rozmawiam z pracownikami o zasadach nagradzania.	
	Dobieram sposób motywowania do potrzeb każdego z pracowników.	
	Różnymi metodami zachęcam każdego pracownika do podejmowania starań.	
	Analizuję zgodność poziomów wynagrodzeń poszczególnych pracowników z wynikami ich pracy.	
	Analizuję zgodność otrzymanych nagród przez poszczególnych pracowników z poziomem ich zaangażowania w pracę.	
Rozwój pracowników	Z każdym pracownikiem wypracowuję ścieżkę kariery w organizacji.	0,900
	Planując rozwój pracowników, uwzględniam również to, co jest najważniejsze dla naszej firmy.	
	Uczę moich pracowników tego, co przydatne i wartościowe.	
	Deleguję zadania tak, aby dawały pracownikom możliwość rozwoju.	
	Bezzwłocznie informuję pracowników o pojawiających się wartościowych ofertach szkoleń, warsztatów, webinariów i innych aktywnościach rozwojowych.	
	Pokazuję korzyści, jakie może osiągnąć pracownik, inwestując w rozwój swoich kompetencji.	
	Oceniam, jak zmienia się jakość pracy każdego pracownika po odbyciu szkolenia.	
	Na bieżąco identyfikuję, jakich kompetencji brakuje poszczególnym pracownikom.	

Źródło: opracowanie własne.

5. Wyniki badania

W celu przetestowania hipotez zanalizowano modele regresji, objaśniając wynagradzanie pracowników i rozwijanie pracowników przez menedżerów. Główną zmienną objaśniającą jest „Autentyczne przywództwo", gdyż w myśl przyjętych hipotez wraz ze wzrostem poziomu autentycznego przywództwa rośnie częstość stosowania praktyk wynagradzania (H1) i rozwijania (H2) pracowników. Dodatkowo w modelowanie włączono wszystkie zmienne kontrolne (płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy, forma pracy, poziom stanowiska, rozpiętość kierowania, wielkość firmy, sektor działalności), poszukując tych, które zwiększają siłę zależności w modelach. Oszacowanie zmiennych kontrolnych pozwala poszerzyć wnioskowanie o zmienne opisujące samych menedżerów lub ich środowisko pracy.

W ramach przeprowadzonych badań wykonano szacowanie krokowo modeli regresji dla wynagradzania pracowników. Wybrano model, który najpełniej i najsilniej identyfikuje zmienność „Wynagradzania pracowników" (tab. 2). Jest on dobrze dopasowany do danych ($F(2,80) = 17{,}002$, $p < ,001$). Najsilniejszym predykatorem „Wynagradzania pracowników" jest „Autentyczne przywództwo" ($\beta = 0{,}476$, $p < 0{,}001$), a kolejnym i jedynym istotnym spośród zmiennych kontrolnych jest „Poziom stanowiska" ($\beta = 0{,}207$, $p = 0{,}032$). Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że poziom zmiennej „Wynagradzanie pracowników" rośnie, gdy menedżer prezentuje autentyczny styl kierowania i szczególnie, gdy zajmuje wyższe stanowisko kierownicze. Wyniki wspierają pierwszą hipotezę (H1), zgodnie z którą autentyczne przywództwo wpływa pozytywnie na częstość stosowania przez przełożonych praktyk w zakresie wynagradzania pracowników.

Tabela 2. Wyniki analizy regresji dla zmiennej „Wynagradzanie pracowników"

Model	*β*	*t*	Istotność
Stała		3,306	<,001
Autentyczne przywództwo	0,476	5,026	<,001
Poziom stanowiska	0,207	2,185	0,032
$R^2 = 0{,}298$; $\Delta R^2 = 0{,}291$; $F(2, 80) = 17{,}002$*			

* $p < 0{,}001$
Źródło: opracowanie własne.

Analogiczną analizę jak wobec objaśnienia wynagradzania pracowników zastosowano do oceny wpływu autentycznego przywództwa na praktyki rozwijania pracowników (tab. 3). Model, który najlepiej dopasowany jest do danych ($F(3,79) = 13{,}041$, $p < ,001$), jako zmienne objaśniające „Rozwój pracowników" obejmuje: „Autentyczne przywództwo", „Staż pracy na stanowiskach kierowniczych" oraz „Wielkość firmy". Z przeprowadzonych analiz wynika, że częstość stosowania praktyk rozwijania rośnie wraz ze wzrostem poziomu autentycznego przywództwa ($\beta = 0{,}420$, $p < 0{,}001$) oraz gdy menedżerowie pracują w większych organizacjach ($\beta = 0{,}267$, $p = 0{,}005$). Hipoteza druga (H2), dotycząca pozytywnego wpływu autentycznego przywództwa na częstość stosowania przez przełożonych praktyki w zakresie rozwijania pracowników, uzyskała wsparcie empiryczne. Natomiast ku zaskoczeniu autorek wraz z rosnącym stażem w roli kierowniczej menedżerowie w mniejszym zakresie działają na rzecz rozwoju pracowników ($\beta = -0{,}254$, $p = 0{,}008$).

Tabela 3. Wyniki analizy regresji dla zmiennej „Rozwój pracowników"

Model	*β*	*T*	Istotność
Stała		5,323	<,001
Autentyczne przywództwo	0,420	4,529	<,001
Wielkość firmy	0,267	2,870	0,005
Staż w roli kierowniczej	−0,254	−2,738	0,008
$R^2 = 0{,}331$; $DR^2 = 0{,}306$; $F(2, 80) = 13{,}041$*			

* $p < 0{,}001$
Źródło: opracowanie własne.

6. Wnioski

Przeprowadzone badania nad wpływem autentycznego przywództwa na wynagradzanie i rozwijanie pracowników przez ich przełożonych wskazują na istnienie pozytywnej zależności między badanymi konstruktorami, a ponadto dostarczają istotnych walorów aplikacyjnych dla praktyków zarządzania. Utworzone modele regresji dowodzą złożoności podejmowanych przez przełożonych aktywności w zakresie wynagradzania i rozwoju pracowników oraz mają zdolności predykcyjne. Dzięki temu praktycy mogą podejmować bardziej świadome decyzje dotyczące wynagradzania i rozwoju pracowników, opierając się na empirycznych danych. Z obu opisanych modeli wynika, że autentyczne przywództwo to styl kierowania, który zwiększa ukierunkowanie na rozwijanie pracowników i ich nagradzanie, co pozwala potwierdzić obie hipotezy. Praktycy mogą wykorzystać te wyniki do lepszego zrozumienia i wdrażania autentycznego przywództwa w swojej organizacji. Rezultat przeprowadzonych badań rozszerza wiedzę dotyczącą wpływu autentycznego przywództwa na praktyki zarządzania kapitałem ludzkim podejmowane przez menedżerów, a ponadto wskazuje na zasadność weryfikacji związków między nimi.

Dodatkowo uzyskane wyniki wskazują, że im wyższe stanowisko menedżera, tym większa jego sprawność w wynagradzaniu pracowników. Może to być skutkiem ograniczonego zakresu włączania menedżerów niższych szczebli w wynagradzanie pracowników. Efektem tego mogą być mniejsze kompetencje, w tym uprawnienia, w zakresie wynagradzania na niższych poziomach kierowniczych. Z literatury wynika, że włączanie bezpośrednich przełożonych w stosowanie praktyk w zakresie wynagradzania wpływa pozytywnie na postrzeganie wynagrodzeń przez pracowników (Juchnowicz i Kinowska, 2018). Dla praktyków zainteresowanych skutecznym wynagradzaniem oznacza to konieczność uwzględniania roli menedżerów wszystkich szczebli w działaniach mających na celu odpowiednie wynagradzanie oraz wskazanie dostarczania im potrzebnych kompetencji.

Uzyskane wyniki dowodzą, że rozwijanie pracowników jest częstszą praktyką menedżerów w dużych organizacjach. Prawdopodobnie jest to skutkiem bardziej kompleksowego instrumentarium, wykorzystywanego w dużych firmach i niedostępnego w mniejszych. W dużych organizacjach menedżerowie uzyskują większe wsparcie w rozwoju kompetencji w obszarze ukierunkowania na ludzi, jak również dostęp do szerszego katalogu procesów i praktyk zarządzania i rozwijania kapitału ludzkiego. Pozwala to na angażowanie menedżerów i buduje ich profesjonalizm w rozwijaniu pracowników. Ku zaskoczeniu autorek im menedżer bardziej doświadczony, tym mniej intensywnie rozwija pracowników. Można by oczekiwać, że właśnie tacy menedżerowie mogą być mentorami, coachami, ekspertami ukazującymi najlepsze ścieżki działania. Niemniej jednak w badanej próbie nie udało się potwierdzić pozytywnego wpływu. Dlatego też praktycy zarządzania kapitałem ludzkim powinni motywować doświadczonych menedżerów do rozwijania podwładnych, oferując im wsparcie i włączając w programy transferu wiedzy od bardziej do mniej doświadczonych. Zrozumienie różnic między organizacjami może pomóc praktykom w doskonaleniu praktyk zarządzania kapitałem ludzkim z uwzględnieniem specyficznych potrzeb i możliwości organizacji o różnym rozmiarze.

Podsumowując, należy stwierdzić, że badania nad wpływem autentycznego przywództwa na wynagradzanie i rozwijanie pracowników dostarczają teoretycznej i praktycznej wiedzy. Ich wyniki mają implikacje dla praktyków zarządzania, umożliwiając lepsze zrozumienie i wdrażanie autentycznego przywództwa oraz doskonalenie praktyk zarządzania kapitałem ludzkim. Wiedza ta może przyczynić się do poprawy wyników organizacji poprzez skuteczne wynagradzanie i rozwijanie pracowników.

Ze względu na pilotażowy charakter badania przeprowadzono je na stosunkowo nielicznej i niereprezentatywnej próbie. W celu uogólnienia wnioskowania należałoby przeprowadzić badania na reprezentatywnej lub celowej próbie menedżerów. Pomimo starannego projektu i wstępnych testów ograniczeniem badania jest wykorzystanie nowego narzędzia do badania praktyk w zakresie wynagradzania i rozwoju pracowników. Ryzyko braku jednoznacznej interpretacji stwierdzeń może prowadzić do błędów pomiarowych, co ogranicza możliwość uogólniania wyników. W kolejnych badaniach należałoby też uwzględnić analizę trafności zmiennej i różnicowej zastosowanych skal. Dalsze prace badawcze warto, aby uwzględniały różnice kulturowe, co skłania do badań porównawczych pomiędzy

odmiennymi kulturami narodowymi i organizacyjnymi. Oceny stylu kierowania i praktyk stosowanych przez menedżerów w zakresie wynagradzania i rozwoju pracowników powinny uwzględniać różne perspektywy, w szczególności samoocenę menedżerów i ocenę przez podwładnych. W badaniu oceny dokonano na podstawie samooceny menedżerów. W celu uzyskania pełnego obrazu zalecane byłoby przeprowadzenie badania z perspektywy kierujących i podwładnych.

Literatura

Abid, G., Zahra, I. i Ahmed, A. (2015). Mediated Mechanism of Thriving at Work between Perceived Organization Support, Innovative Work Behavior and Turnover Intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, *9*(3), 982--998.

Alok, K. (2014). Authentic Leadership and Psychological Ownership: Investigation of Interrelations. *Leadership and Organization Development Journal*, *35*(4), 266-285. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2012-0080

Avery, G. (2004). *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. Sage. Pobrano z https://sk.sagepub.com/books/understanding-leadership

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. i May, D. R. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *Leadership Quarterly*, *15*(6), 801-823. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. i Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, *60*, 421-449. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Baek-Kyoo, (Brian) J. i Nimon, K. (2014). Two of a Kind? A Canonical Correlational Study of Transformational Leadership and Authentic Leadership. *European Journal of Training and Development*, *38*(6), 570-587. https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2013-0129

Bass, B. M. (1997). Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, *52*(2), 130-139. https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130

Bennis, W. i Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking Charge*. Harper and Row Publishers.

Carpentier, J. i Mageau, G. A. (2013). When Change-Oriented Feedback Enhances Motivation, Well-being and Performance: A Look at Autonomy-Supportive Feedback in Sport. *Psychology of Sport and Exercise*, *14*(3), 423-435. https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.003

Černe, M., Jaklič, M. i Škerlavaj, M. (2013). Authentic Leadership, Creativity, and Innovation: A Multilevel Perspective. *Leadership*, *9*(1), 63-85. https://doi.org/10.1177/1742715012455130

Chang, W., Busser, J. i Liu, A. (2020). Authentic Leadership and Career Satisfaction: The Meditating Role of Thriving and Conditional Effect of Psychological Contract Fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(6), 2117-2136. https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0551

Chopra-McGowan, A. (2022). Effective Employee Development Starts with Managers. *Harvard Business Review*. Pobrano z https://hbr.org/2022/03/effective-employee-development-starts-with-managers

Chughtai, A. (2018). Authentic Leadership, Career Self-Efficacy and Career Success: A Cross-Sectional Study. *Career Development International*, *23*(6-7), 595-607. https://doi.org/10.1108/CDI-05-2018-0160

Dowling, B., Hancock, B., Schaninger, B. i De Smet, A. (2022). The Great Attrition is Making Hiring Harder. Are You Searching The Right Talent Pools? *McKinsey Quarterly*, (July), 13.

Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G. i McGuire, J. B. (2008). Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology of Leadership. *Leadership Quarterly*, *19*(6), 635-653. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003

Fryczyńska, M. (2019). Building a Vision Through the Networking Competence of Managers. W: A. Ujwary-Gil i N. Potoczek (red.), *Network, Innovation and Competence-Based Economy* (s. 241-254). Institute of Economics, Polish Academy of Sciences.

Fryczyńska, M. i Jabłońska-Wołoszyn, M. (2008). *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*. Placet.

Gigol, T. i Sypniewska, B. A. (2017). Przywództwo autentyczne a zaangażowanie w pracę – porównanie sektora publicznego z sektorem prywatnym. *E-Mentor*, *5*(72), 59-66. https://doi.org/10.15219/em72.1322

Gill, C., Gardner, W., Claeys, J. i Vangronsvelt, K. (2018). Using Theory on Authentic Leadership to Build a Strong Human Resource Management System. *Human Resource Management Review*, *28*(3), 304-318. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.006

Goleman, D., Boyatzis, R. i McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. The Harvard Business Review Press.

Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. PWE.

Juchnowicz, M. i Kinowska, H. (2018). Factors Influencing Evaluation of Remuneration Justice. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, *48*(3), 41-52. https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.7777

Juchnowicz, M., Kinowska, H. i Rostkowski, T. (2021). *Skuteczne systemy wynagradzania w biznesie i sektorze publicznym*. Warszawa: PWE.
Kuhnert, K. W. (1994). *Transforming Leadership: Developing People Through Delegation.* (B. M. Bass & B. J. Avolio, red.). SAGE Publications.
Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
Laguna, M., Walachowska, K., Gorgievski-Duijvesteijn, M. J. i Moriano, J. A. (2019). Authentic Leadership and Employees' Innovative Behaviour: A Multilevel Investigation in Three Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(21). https://doi.org/10.3390/ijerph16214201
Lei, S., Qin, C., Ali, M., Freeman, S. i Shi-Jie, Z. (2021). The Impact of Authentic Leadership on Individual and Team Creativity: a Multilevel Perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, *42*(4), 644-662. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0519
Luthans, F. i Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. W: K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship* (s. 241-258). Berrett-Koehler.
Macey, W. H. i Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(1), 3030. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
McGill, M. E. i Slocum, J. W. (1994). Leading Learning. *Journal of Leadership Studies*, *1*(3), 7-21. https://doi.org/10.1177/107179199400100302
Milkovich, G. T., Newman, J. M. i Gerhart, B. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill/Irwin.
Mira, M. S. i Odeh, K. (2019). The Mediating Role of Authentic Leadership between the Relationship of Employee Training and Employee Performance. *Management Science Letters*, *9*(3), 381-388. https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.011
Nishii, L. H. i Paluch, R. M. (2018). Leaders as HR Sensegivers: Four HR Implementation Behaviors that Create Strong HR Systems. *Human Resource Management Review*, *28*(3), 319-323. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.007
Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
Oishi, S., Kesebir, S. i Diener, E. (2011). Income Inequality and Happiness. *Psychological Science*, *22*(9), 1095-1100. https://doi.org/10.1177/0956797611417262
Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE.
Randstad. (2022). *Monitor rynku pracy* (edycja 47).
Sainz, M., Delgado, N. i Moriano, J. A. (2021). The Link between Authentic Leadership, Organizational Dehumanization and Stress at Work. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *37*(2), 85-92. https://doi.org/10.5093/JWOP2021A9
Stander, F. W., De Beer, L. T. i Stander, M. W. (2015). Authentic Leadership as a Source of Optimism, Trust in the Organisation and Work Engagement in the Public Health Care Sector. *SA Journal of Human Resource Management*, *13*(1), 1-12. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.675
Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. i Peterson, S. J. (2007). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89-126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913
Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, *15*(2), 251-289. https://doi.org/10.1177/014920638901500207
Żukowska, J. i Bilska, A. (2015). Dylematy menedżera pełniącego funkcję coacha. *Coaching Review*, *7*(1), 84-95. https://doi.org/10.7206/cr.2081-7029.26

Authentic Leadership, Compensation and Employee Development

Abstract: The aim of the article is to assess the impact of authentic leadership on compensating and developing employees by their superiors. The article presents the results of a survey conducted in 2022, using the CAWI method, on a sample of Polish managers (*N* = 83). Multiple regression was used in the analysis of the results. The results of the research confirmed the existence of a positive relationship between authentic leadership and the use by managers of practices in the field of employee compensation and development. The frequency of using compensation practices increases with the level of the managerial position in the organizational structure. Actions aimed at developing subordinates are undertaken more intensively by managers in large organizations. Their intensity decreases with seniority at managerial position. The article complements the knowledge on the relationship between authentic leadership and managers' practices in the field of human capital management in the areas of compensation and employee development.

Keywords: authentic leadership; employee compensation; employee development; human capital management.