

EWA BOCHYŃSKA-ŚMIGIELSKA

(UNIwersytet Jagielloński)

## DETERMINANTY ZAANGAŻOWANIA I EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

### WSTĘP

Celem rozważań przedstawionych w niniejszym artykule jest próba usystematyzowania wiedzy na temat czynników warunkujących poziom zaangażowania i efektywności zawodowej pracowników. Chciałabym zbadać, czy na podstawie dotychczasowej literatury oraz badań prowadzonych w środowiskach organizacyjnych na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci uzyskujemy odpowiedź na nurtujące psychologów organizacji pytanie: jak motywować, by uzyskać pożądane i wymierne efekty pracy ludzkiej. Chciałabym także poddać refleksji kontekst rynku pracy, by zastanowić się, czy w obliczu jego dynamiki nadal możemy mówić o prostym, praktycznym zastosowaniu wniosków płynących z wieloletnich badań nad efektywnością zawodową.

Tym, co leży u samego podłoża poruszanego tematu, jest pojęcie pracy. Analizy współczesnego rynku pracy każą nam przypuszczać, że obecnie nie mamy do czynienia z *animal laborans*, wkładającym wszelki wysiłek w produkcję natychmiastowo konsumowanych dóbr. Współczesny człowiek pracujący to również nie tradycyjnie rozumiany *homo faber*, będący symbolem gloryfikacji pracy, wykwalifikowanym rzemieślnikiem, nie tyle „pracującym”, ile „wytwarzającym”<sup>1</sup>. Człowiek współczesny wykracza poza tradycyjne rozumienie pracy, która traktowana jest nie tylko jako źródło dochodu i działanie sprzężone w cykl: produkcja – konsumpcja. Praca stała się miejscem realizowania osobistych celów rozwojowych, indywidualnych aspiracji oraz jedną z wielu form działania

---

<sup>1</sup> H. Arendt, *Kondycja ludzka*, Warszawa 2010, s. 94.

potwierdzających własną wartość<sup>2</sup>. Dalsze rozważania pomogą w sformułowaniu odpowiedzi na pytanie, czy i na ile dotychczasowe koncepcje zaangażowania i efektywności zawodowej znajdują zastosowanie we współczesnym świecie pracy i czy ich rozwój nadażą za zmianami na rynku pracy.

W poszukiwaniu kluczowych czynników odpowiadających za zaangażowanie i efektywność zawodową psychologowie społeczni oraz badacze zachowań organizacyjnych interesowali się między innymi stylem przywództwa, środowiskiem pracy oraz charakterystykami psychologicznymi pracowników. W kolejnych częściach artykułu zajmę się szczegółowym omówieniem wymienionych obszarów.

#### ZAANGAŻOWANIE A PRZYWÓDZTWO – OD KONTROLOWANIA DO PARTNERSTWA

W literaturze przedmiotu zaangażowanie definiuje się jako „pozytywny, dający poczucie spełnienia, związany z pracą stan umysłu, ujmowany w trzech wymiarach: wigor, poświęcenie i oddanie”<sup>3</sup>. Na podstawie badań empirycznych zaangażowanie zawodowe zostało uznane za mechanizm pośredniczący między warunkami środowiska pracy a zachowaniami organizacyjnymi<sup>4</sup>. Według Schaufelego<sup>5</sup> zaangażowanie wynika z dostępu do zasobów takich jak superwizja czy możliwości rozwoju. Służą one jako czynnik motywujący do osiągnięcia wyników. Innymi słowy, sprzyjają wysokiej efektywności.

U podłoża strategii motywowania i zarządzania efektami pracy tkwiły rozmaite teorie opisujące związki pomiędzy parametrami w środowisku pracy, stanami psychologicznymi pracowników a ich wynikami zawodowymi. W latach pięćdziesiątych XX wieku powstały koncepcje motywacji, które z powodzeniem adaptowano do definiowania czynników sprzyjających efektywnemu funkcjonowaniu pracowników w środowisku organizacyjnym.

Jedną z pierwszych koncepcji, do tej pory często przytaczanych w literaturze, była teoria X i Y autorstwa Douglasa McGregora<sup>6</sup>. Teoria X przypisywała przełożonym obowiązek zarządzania nie tylko zasobami fizycznymi, ale także ludzkimi. Zgodnie z tą koncepcją zarządzanie pracą ludzką powinno opierać się na założeniu o lenistwie pracowników, ich braku aspiracji i dążeniu do unikania

---

<sup>2</sup> *Managing Tomorrow's People*. [Online]. Protokół dostępu: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml> [26 maja 2012].

<sup>3</sup> W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, *Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: a Multisample Study*, „Journal of Organizational Behavior” 2004, No. 25, s. 293–315.

<sup>4</sup> M. Salanova, S. Lorens, E. Cifre, I. Martinez, W. B. Schaufeli, *Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance among Electronic Work Groups: an Experimental Study*, „Small Groups Research” 2003, No. 34, s. 43–73.

<sup>5</sup> W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, op. cit., s. 295.

<sup>6</sup> B. Ćwik, J. Telep, *Motywowanie jako podstawowy element zarządzania organizacją*, Warszawa 2005, s. 21.

pracy wszelkimi możliwymi sposobami. Narzędziami motywującymi do osiągnięcia wyników były zatem nagrody za dodatkowy wysiłek oraz kary za niewystarczające efekty pracy<sup>7</sup>. Szybko jednak zakwestionowano racjonalność tego podejścia, dostrzegając błędy poczynione w podstawowych założeniach dotyczących natury ludzkiej. Z tego powodu McGregor zaproponował teorię Y, zgodnie z którą pracownicy mają w sobie potencjał do osiągnięcia ambitnych celów i przejawiają orientację prorozwojową. Należy jednak dać im swobodę decydowania o sposobie wykonywania pracy, a także obdarzyć zaufaniem, zamiast stosować wobec nich styl nakazowo-rozdzielczy, charakteryzujący się wysokim poziomem kontroli<sup>8</sup>.

Inną teorią, posiadającą wielu zwolenników i kontynuatorów na polu psychologii zarządzania, jest dwuczynnikowa koncepcja Herzberga<sup>9</sup>. Fundamenty teorii oparto na około dwustu wywiadach z inżynierami i księgowymi, przeprowadzonych w celu poznania relacji pracowniczych, postaw wobec pracy oraz kluczowych czynników wpływających na motywację i efektywność zawodową. Wynikiem powyższych wywiadów był wniosek o istnieniu dwóch grup czynników wpływających na motywację i demotywację pracowników. Są to motywatory, będące czynnikami bezpośrednio oddziałującymi na zadowolenie z pracy, oraz czynniki higieny, których obecność nie wpływa na poziom motywacji, jednak ich brak w istotny sposób wpływa na poziom niezadowolenia z pracy. Do pierwszej grupy Herzberg zaliczył uznanie, zakres odpowiedzialności, awans i możliwości rozwoju. W drugiej grupie znalazły się warunki pracy, polityka przedsiębiorstwa, relacje pracownicze, wynagrodzenie oraz styl zarządzania.

W potocznych interpretacjach teorii Herzberga nagminną praktyką jest – często wyrażane *implicite* – stwierdzenie, że czynniki higieny nie są tak ważne jak motywatory, a prawdziwy sukces zarządzania jest owocem skupienia się na wyrażaniu uznania wobec pracowników, oddawania w ich ręce coraz to nowych odpowiedzialnych zadań i stwarzania przestrzeni do rozwoju. Przytoczmy przykładową sytuację. Otrzymałszy nowe i odpowiedzialne zadanie, pracownik dysponujący swobodą działania i możliwością wykorzystania swojej wiedzy eksperckiej zaplanował przebieg pracy nad zadaniem oraz ukończył je w wymaganym terminie. Jeżeli jednak zadanie wykonano bez udostępnienia, w razie ewentualnej potrzeby, źródeł wsparcia, jego wykonanie przebiegło w warunkach odbiegających od komfortowych, a ponadto jego zakończeniu nie towarzyszyła nagroda w postaci dodatkowego wynagrodzenia, zgodnie z założeniami teorii Herzberga możemy spodziewać się spadku motywacji pracownika ze względu na zaniedbanie czynników higieny. Kontynuatorzy Herzberga, a wraz z nimi wielu praktyków zarządzania, nie byli przekonani co do tego, że taki stan rzeczy faktycznie może mieć miejsce.

---

<sup>7</sup> Ibidem, s. 22.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 24.

<sup>9</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005, s. 217–218.

Z jednej strony badacze w istocie kładą nacisk na dopasowanie zadań powierzanych pracownikom nie tylko do indywidualnych możliwości, ale także do środowiska pracy. Demerouti określa to dopasowanie jako równowagę między *job resources* a *job requirements*<sup>10</sup>. Temat dopasowania pojawia się także w polskiej literaturze<sup>11</sup>, a komfort środowiska pracy uznawany jest od dziesięcioleci za istotny predyktor zaangażowania, niskiego poziomu wypalenia zawodowego, wysokich wyników w pracy czy poczucia zobowiązania i zaufania do organizacji<sup>12</sup>.

Z drugiej jednak strony literatura i praktyka organizacyjna obfitują w przykłady ambitnych działań kontynuowanych pomimo braku zewnętrznych wzmocnień. Sztandarowych przykładów dostarczają badania Deciego i Ryana nad motywacją wewnętrzną<sup>13</sup>, a także dane empiryczne dotyczące działań przywódczych, inspirujących do wielkich dokonań pomimo trudnych warunków działania, na co dowodów dostarczają między innymi badania nad stylami przywództwa w kontekście militarnym, w warunkach silnie stresujących<sup>14</sup>.

Aby choć trochę przyczynić się do rozstrzygnięcia powyższych dylematów, w dalszych badaniach nad definiowaniem warunków optymalnych dla rozwoju zaangażowania i efektywności zawodowej coraz bardziej skupiano się na czynnikach środowiskowych wpływających na motywację jednostki. Koncentrowano się tu w dużej mierze na charakterystykach przełożonego oraz jego stylu zarządzania, a także na koncepcji *empowermentu* strukturalnego.

Po drugie, zrezygnowano z negatywnych założeń o naturze ludzkiej oraz obrazu człowieka pracy rozumianego jako *animal laborans*, skłaniając się coraz bardziej ku obrazowi pracownika jako jednostki autonomicznej, proaktywnej i o wysokim poziomie motywacji wzrostu. W tym zakresie za szczególnie adekwatne uznano koncepcje *empowermentu* psychologicznego<sup>15</sup>, które skupiają się na wizji pracownika jako jednostki dążącej do zwiększenia poczucia własnej skuteczności, a poprzez swoje działania w środowisku organizacyjnym potwierdzającej wiarę we własne kompetencje i szukającej dopasowania celów organizacji do wartości własnych.

---

<sup>10</sup> E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner, W. B. Schaufeli, *The Job Demands-Resources Model of Burnout*, „Journal of Applied Psychology” 2001, No. 86, s. 499–512.

<sup>11</sup> J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*, Warszawa 2010, s. 9–32.

<sup>12</sup> R. M. Kanter, *Men and Women of the Corporation*, Nowy Jork 1977.

<sup>13</sup> E. L. Deci, J. P. Connell, R. M. Ryan, *Self-Determination in a Work Organization*, „Journal of Applied Psychology” 1989, No. 74, s. 580–590.

<sup>14</sup> B. M. Bass, B. J. Avolio, *Predicting Unit Performance by Assessing Transactional and Transformational Leadership*, „Journal of Applied Psychology” 2003, Vol. 88, No. 2, s. 207–218.

<sup>15</sup> G. Spreitzer, *Psychological Empowerment in the Workplace*, „Academy of Management Journal” 1995, Vol. 38, No. 5, s. 1442–1465.

## MOTYWUJĄCE PRZYWÓDZTWO – W POSZUKIWANIU GŁÓWNYCH SKŁADOWYCH

Korzystając z wachlarza metod i technik badawczych, obejmujących obserwacje, osobiste deklaracje pracowników, analizy czynnikowe czy plany eksperymentalne, uznano wpływ przywództwa za kluczowy w kształtowaniu postawy zaangażowania zawodowego, przekładającej się na zwiększoną efektywność. Różnorodność kontekstów środowiskowych, dodatkowo zmieniających się na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci, specyfika zadań wykonywanych przez podwładnych czy choćby odmienność metodologii badań utrudniają jednak generalizację i wyłonienie spójnych wniosków na temat skuteczności poszczególnych stylów kierowania. Dość wcześnie w badaniach nad efektywnością motywowania przez liderów zauważono, iż nie istnieje jeden słuszny styl zarządzania motywacją pracowników, który prowadziłby do zwiększenia ich poziomu zaangażowania zawodowego.

Zdaniem Hammera i Dachlera<sup>16</sup>, którzy rozwinęli teorię „ścieżki do celu”, każde zachowanie przełożonego może sprzyjać zwiększeniu motywacji pracowników, pod warunkiem że zwiększa ono prawdopodobieństwo osiągnięcia celu przez podwładnych oraz pomaga w zdefiniowaniu sposobów osiągnięcia owego celu. Hammer i Dachler są zdania, że należy badać naturę przywództwa w kategoriach jego znaczenia dla motywacji podwładnych, a także w sieci zależności uwzględniającej kontekst organizacyjny oraz interakcje pomiędzy przełożonym a podwładnym<sup>17</sup>.

W literaturze obecne są ponadto rozliczne typologie przywództwa, dzielące style kierowania na autokratyczny i demokratyczny (według Lewina, Lippita i White'a); zadaniowy, osobowy, unikowy, zachowawczy i optymalny (zgodnie z typologią Blake'a i Mouton); zależnościowy, odwołujący się do interakcji trzech czynników: relacji między kierownikiem a zespołem, struktury zadania i pozycji w zespole (według koncepcji Fiedlera)<sup>18</sup>. Najrozsądniejszym działaniem, na jakie można się zdobyć, mając do czynienia z taką wielością kontekstów i definicji, jest uznanie jednej z nich za wiodącą. Obecnie najwięcej uwagi poświęca się koncepcji Bassa i Avolio, skupiającej się na rozróżnieniu stylu transakcyjnego i transformacyjnego. W porównaniu do innych koncepcji nie koncentruje się ona na charakterystykach samego kierownika ani (jak w przypadku modelu proponowanego przez Fiedlera) na wybranych czynnikach sytuacyjnych. U podstaw koncepcji Bassa i Avolio leży przemyślana struktura, świadcząca o głębokim zrozumieniu motywów ludzkiego działania oraz natury interakcji między-ludzkich.

---

<sup>16</sup> T. Hammer, H. Dachler, *A Test of Some Assumptions Underlying the Path Goal Model of Supervision – Some Suggested Conceptual Modifications*, „Organizational Behavior and Human Performance” 1975, No. 14, s. 60–75.

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Warszawa 2008, s. 83–117.

Podstawy koncepcji Bassa i Avolio leżą w podejściu Burnsa<sup>19</sup>, dla którego wyróżnienie stylu transakcyjnego i transformacyjnego wynika ze znajdujących się na dwóch biegunach kontinuum motywów i celów interakcji między przełożonym i podwładnym. Z jednej strony kierownicy przyjmujący styl transformacyjny operują perspektywą wykraczającą poza cele krótkoterminowe, skupiając się na potrzebach i motywach wyższego rzędu, kierując się mechanizmami identyfikacji i internalizacji celów<sup>20</sup>. W przeciwieństwie do nich przełożeni zorientowani transakcyjnie skupiają się na mechanizmach wymiany, oferując pracownikom pożądane przez nich zasoby w zamian za ich pracę<sup>21</sup>. Podstawą ugody i współpracy na linii przełożony – podwładny jest przykładowo oferowanie stabilnego stanowiska pracy z perspektywą awansu w zamian za systematyczne osiągnięcie ustalonego poziomu celów sprzedażowych.

Bass zmodyfikował propozycję Burnsa, uznając style transformacyjny i transakcyjny za niezależne od siebie. Ponadto, ten sam przełożony może jednocześnie przejawiać zachowania właściwe dla obu stylów. Sam repertuar zachowań uznawanych za elementy transakcyjnego bądź transformacyjnego stylu zarządzania został zrewidowany na podstawie dalszych badań. W efekcie w skład przywództwa transformacyjnego weszły cztery wymiary: charyzma (lub inaczej: wyidealizowany wpływ), inspirujące motywowanie, stymulacja intelektualna i zindywidualizowane podejście<sup>22</sup>.

Istotą pierwszego czynnika jest spójność działań kierownika z wartościami i normami etycznymi, a także życie według głoszonych – i wymaganych także od pracowników – zasad panujących w organizacji. Ponadto, przywódca przedkłada potrzeby pracowników ponad swoje własne, a także dzieli odpowiedzialność za wspólnie podejmowane decyzje. Owocem takich działań jest podziw, szacunek oraz zaufanie podwładnych do przełożonego, a co za tym idzie – identyfikacja z działaniami kierownika i dążenie do naśladowania jego wzorców zachowań.

Inspirujące motywowanie odnosi się do działań przełożonego, które nadają sens przydzielanym zadaniom oraz stwarzają wyzwania dla pracowników. Polega to na „zachęcaniu do wizualizacji przyszłych sukcesów i efektów pracy, co w rezultacie prowadzi do tworzenia atmosfery pełnej entuzjazmu i optymizmu”<sup>23</sup>.

Stymulacja intelektualna opiera się na konstruktywnym kwestionowaniu działań podwładnych oraz zachęcaniu do spojrzenia na wykonywane zadania z innej perspektywy. Działania te w swym zamyśle prowadzą do innowacyjnego podejścia podwładnych do swojej pracy.

---

<sup>19</sup> J. M. Burns, *Leadership*, New York 1978.

<sup>20</sup> M. Kielar-Turska, *Rozwój człowieka w pełnym cyklu życia*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 1, red. J. Strelau, Gdańsk 2002, s. 311–314.

<sup>21</sup> T. A. Judge, R. F. Piccolo, *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, „*Journal of Applied Psychology*” 2004, Vol. 89, No. 5, s. 755–768.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

Zindywidualizowane podejście to traktowanie pracowników przez wzgląd na ich indywidualne możliwości i potrzeby osiągnięć, przy wykorzystaniu metod coachingu i mentoringu. Dzięki takim zabiegom pracownicy stopniowo poszerzają horyzont swoich możliwości i są w stanie z sukcesem sprostać nowym zadaniom<sup>24</sup>.

Przywództwo transakcyjne ujęte zostało w trzech wymiarach: warunkowym wynagradzaniu, aktywnym zarządzaniu w sytuacjach wyjątkowych oraz pasywnym zarządzaniu w sytuacjach wyjątkowych. Pierwszy z wymienionych elementów można scharakteryzować jako karanie lub nagradzanie pracowników za podjęcie określonych działań lub osiągnięcie danych rezultatów. Zadaniem przełożonego jest zdefiniowanie standardów i oczekiwań, a następnie nagradzanie podwładnych za zrealizowanie określonych celów. Zarządzanie poprzez sytuacje wyjątkowe można określić jako brak zaangażowania w relacje z pracownikami, dopóki nie zostanie popełniony błąd lub działanie nie będzie odbiegać od normy<sup>25</sup>. Różnica między aktywną i pasywną odmianą tego zachowania dotyczy czasu, w jakim nastąpiła interwencja przełożonego. Antycypacja wystąpienia zachowań niepożądanych, podjęcie działań prewencyjnych oraz monitorowanie zachowań organizacyjnych, czyli szereg akcji mających miejsce przed wystąpieniem negatywnego zdarzenia, są właściwe dla aktywnej formy zarządzania sytuacjami wyjątkowymi. Forma bierna jest natomiast działaniem reaktywnym, ograniczającym się do podejmowania działań korygujących po wystąpieniu danego zdarzenia.

Styl transakcyjny może w swej postaci przypominać praktyki podejmowane w latach pięćdziesiątych XX wieku pod wpływem teorii X McGregora. Tym, co jednak zdecydowanie czyni praktyki zarządzania transakcyjnego odległymi od owej koncepcji, jest brak założenia o pasywności pracowników i ograniczeniu ich działań do reakcji na kary i nagrody. Styl transakcyjny nie jest zatem traktowany jak „gorszy brat” stylu transformacyjnego. Wręcz przeciwnie – badacze podkreślają korzystny wpływ łącznego stosowania praktyk właściwych dla obu podejść. Mowa tu o efekcie augmentacji, zgodnie z którym przywództwo transformacyjne przyczynia się do zwiększenia pozytywnych efektów przywództwa transakcyjnego. Bass określił efekt augmentacji jako „stopień, w jakim przywództwo transformacyjne, na bazie przywództwa transakcyjnego, przyczynia się do poczynienia dodatkowych wysiłków i osiągnięcia wyższych wyników przez podwładnych”<sup>26</sup>.

Podobnie jak w dwuczynnikowej teorii Herzberga, zgodnie z którą motywatory nie mogą w pełni skutecznie oddziaływać na zaangażowanie pracowników bez obecności czynników higieny, teoria Bassa i Avolio zakłada koniecz-

---

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> B. M. Bass, *From Transactional to Transformational Leadership. Learning to Share the Vision*, „Organizational Dynamics” 1990, Vol. 18, No. 3, s. 19–36.

<sup>26</sup> Idem, *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1999, No. 8, s. 9–32.

ność oparcia działań transformacyjnych na fundamentach stylu transakcyjnego. Bass podkreśla, że „nie należy traktować przywództwa transformacyjnego jako substytutu stylu transakcyjnego”<sup>27</sup>, a także że bez ugruntowania działań w zachowaniach transakcyjnych dobroczynne efekty przywództwa transformacyjnego nie byłyby możliwe. Dzięki zastosowaniu stylu transakcyjnego, poprzez jasność i przejrzystość zasad współpracy, możliwe staje się zbudowanie zaufania. Na tych fundamentach z powodzeniem może opierać się głębsze poczucie osobistej identyfikacji pracowników z wartościami, misją i wizją organizacji<sup>28</sup>.

Zbudowanie trwałej relacji zaufania między przełożonym i podwładnym, opartej na wszystkich elementach stylu transformacyjnego, może wydawać się procesem długofalowym i tak jest w rzeczywistości. Biorąc pod uwagę fakt, iż relację taką należałoby zacząć od zdefiniowania jasnych reguł rządzących zachowaniami pracowniczymi (za co odpowiadają działania wchodzące w skład stylu transakcyjnego), można się spodziewać pozytywnego wpływu transformacyjnego stylu zarządzania dopiero w dłuższej perspektywie czasowej. W istocie badania nad przewidywaniem wyników pracy na podstawie stosowanego wobec pracowników stylu zarządzania potwierdzają zasadność takiego założenia. Howell i Avolio zaobserwowali pozytywny wpływ transformacyjnego przywództwa na wyniki pracy działów finansowych<sup>29</sup>. Geyer i Steyrer, dokonując oceny zachowania menedżerów zarządzających oddziałami banków, stwierdzili silny pozytywny związek między stylem transformacyjnym a wynikami w dłuższej perspektywie czasowej, natomiast równie istotnym w swej sile predyktorem w przypadku wyników krótkofalowych okazał się styl transakcyjny<sup>30</sup>.

Nastawienie na osiągnięcie natychmiastowych wyników i orientacja na perspektywę długofalową to także istotne elementy określonych kontekstów zawodowych. Przykładem środowiska w dużej mierze zorientowanego na natychmiastowe, mierzalne efekty są działy sprzedaży. Czy zgodnie z powyższymi wnioskami należy spodziewać się wyłącznie dobroczynnego wpływu przywództwa transakcyjnego, czy raczej efektu augmentacji?

W badaniu przeprowadzonym w 2001 roku na grupie pracowników działów sprzedaży w jednej z amerykańskich firm ubezpieczeniowych stwierdzono, iż istotny wpływ na zaangażowanie w działania jasno wynikające z obowiązków, jak i wykraczające poza formalnie pełnioną funkcję, miały zachowania lidera wchodzące w skład przywództwa transformacyjnego. Należały do nich: przejrzyste komunikowanie wizji pracy, modelowanie zachowań, dbanie o akceptację celów zespołowych oraz zapewnianie wsparcia dopasowanego do in-

---

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> B. M. Bass, B. J. Avolio, op. cit., s. 207–218.

<sup>29</sup> J. M. Howell, B. J. Avolio, *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business Unit Performance*, „Journal of Applied Psychology” 1993, No. 78, s. 891–902.

<sup>30</sup> A. L. Geyer, J. M. Steyrer, *Transformational Leadership and Objective Performance in Banks*, „Applied Psychology: An International Review” 1998, No. 47, s. 397–420.



dywidualnych potrzeb<sup>31</sup>. Jednocześnie intelektualna stymulacja, rozumiana jako zachęcanie pracowników do szukania coraz lepszych sposobów wykonywania pracy, miała negatywny wpływ na produktywność. Autorzy założyli jednak, że intelektualna stymulacja może przynosić korzystne efekty w dłuższej perspektywie, natomiast nie sprawdza się jako efektywna strategia zarządzania zaangażowaniem pracowników w środowisku sprzedażowym zorientowanym na natychmiastowe wyniki.

Dobrym przykładem kontekstu organizacyjnego mającego na uwadze w pierwszej kolejności efekty długofalowe, a zatem stwarzającego warunki sprzyjające rozwojowi wszelkich walorów stylu transformacyjnego, jest środowisko uniwersyteckie. Zarazem inne środowiska pracy, w szczególności te o orientacji *stricte* biznesowej, uzależniające i często modyfikujące swoją strategię działania w zależności od bieżących efektów finansowych, mogłyby nie stanowić równie stabilnego przedmiotu obserwacji. Interesujące wydaje się zatem zweryfikowanie, jaki styl przywództwa mógłby zostać uznany za optymalny w środowisku, którym kieruje przede wszystkim cel długofalowy, jakim przykładowo jest budowanie kapitału intelektualnego. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi na ponad dwustu pracownikach uniwersyteckich idealny okazał się nie transakcyjny, nie transformacyjny, lecz będący ich kombinacją styl złożony z czterech czynników: warunkowego wynagradzania, a także charyzmy, intelektualnej stymulacji (która z kolei nie sprawdzała się jako predyktor efektywności w środowiskach zorientowanych na cele krótkofalowe) oraz zindywidualizowanego podejścia<sup>32</sup>. Poprzez system warunkowego wynagradzania przełożeni motywowali swoich podwładnych do dodatkowego wysiłku, a w konsekwencji – osiągnięcia mierzalnych efektów swojej pracy. Ponadto, stworzenie kultury organizacyjnej opartej na dostarczaniu pozytywnych wzorców, docenianiu i stawianiu intelektualnych wyzwań okazało się działaniem optymalnym do osiągnięcia wysokiej motywacji zawodowej.

Wypracowany na podstawie badań Webba<sup>33</sup> model czteroczynnikowy redukuje repertuar efektywnych zachowań przywódcy do tych najbardziej predykcyjnych dla efektywności pracowników, a także dostarcza skuteczniejszej strategii motywowania pracowników niż transformacyjny bądź transakcyjny model przywództwa. Model proponowany przez autora nie został jednak, jak do tej pory, zweryfikowany w kontekście innym niż uniwersytecki.

---

<sup>31</sup> S. B. MacKenzie, P. M. Podsakoff, G. A. Rich, *Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2001, Vol. 29, No. 2, s. 115–134.

<sup>32</sup> K. Webb, *Motivating Peak Performance: Leadership Behaviors that Stimulate Employee Motivation*, „Christian Higher Education” 2007, No 6, s. 65–68.

<sup>33</sup> Ibidem, s. 53–71.

## KONTEKST MOTYWUJĄCEGO ŚRODOWISKA PRACY

Do tej pory przedstawiono rozważania nad wpływem stylów przywództwa na zaangażowanie i efektywność pracowników. Omawiając różne konfiguracje czynników wchodzące w skład stylu transakcyjnego i transformacyjnego, nie należy zapominać o tym, że przedmiotem naszych rozważań nie była wyłącznie osoba przełożonego. Był nim cały kontekst organizacyjny, do którego zaliczają się specyfika zadań czy orientacja na cele krótko- i długofalowe. Zachowania przełożonego to w istocie elementy współtworzące ogół środowiska pracy, wchodzące we wzajemne relacje z kulturą organizacyjną, a wraz z dostępnością innych zasobów organizacyjnych – definiujące zakres możliwości, jakie otwierają się przed pracownikiem w środowisku zawodowym. Dzięki praktykom menedżerskim można promować i wzmacniać określone wartości, normy, praktyki organizacyjne. Liderzy autokratyczni mogą wpływać destrukcyjnie na klimat organizacyjny i zdolność do budowania kultury partycypacyjnej. Natomiast liderzy z wizją mogą tworzyć klimat partycypacyjny lub promować zestaw norm, które pozwalają członkom organizacji działać w sposób skuteczny i przystosowawczy.

Temat przywództwa jako elementu środowiska pracy, a także jako funkcji ulegającej coraz większej decentralizacji, znalazł swoje miejsce w szerszej koncepcji *empowermentu* – pojęciu stosunkowo nowym w psychologii organizacji, a zatem jeszcze mocno nieusystematyzowanym. W celu okiełznania chaosu terminologicznego można pokusić się o wyodrębnienie dwóch nurtów badań nad *empowermentem*. Pierwszym, najbardziej tradycyjnym, jest nurt skupiony na podejściu strukturalnym, definiującym *empowerment* jako zespół zewnętrznych działań podejmowanych w celu zwiększenia motywacji i zaangażowania pracowników. Jednym z najbardziej pierwotnych sposobów rozumienia procesu *empowermentu* jest transfer procesów decyzyjnych do niższych szczebli organizacji, czyli bezpośrednie zaangażowanie pracowników w działania nie tylko wykonawcze, ale również strategiczne<sup>34</sup>. Kluczową korzyścią z przekazania mocy decyzyjnej pracownikom jest nie tyle określony standard wykonania formalnych obowiązków, ale wyzwolenie w pracownikach poczucia motywacji do angażowania się w działania, które formalnie wykraczają poza obowiązki zawodowe<sup>35</sup>.

Według Kanter, istotą *empowermentu* strukturalnego jest obecność określonych struktur społecznych w miejscu pracy, dzięki czemu pracownicy są w stanie wypełniać powierzone zadania w pełni skutecznie i efektywnie. Do owych struktur, czyli czynników składających się na wspierające, „uppełnomocniające” środowisko pracy, Kanter zalicza następujące elementy:

---

<sup>34</sup> R. M. Kanter, *Men and Women of the Corporation*, New York 1977.

<sup>35</sup> H. A. Richardson, R. J. Venderberg, *Integrating Managerial Perceptions and Transformational Leadership into a Work-Unit Level Model of Employee Involvement*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, No. 26, s. 561–589.

1. władza nieformalna – wsparcie społeczne, sieć społeczna zbudowana w środowisku pracy;
2. władza formalna – stopień niezależności i dowolności pracownika w podejmowaniu decyzji;
3. możliwości – szanse rozwoju wiedzy i kompetencji;
4. zasoby – zdolność mobilizowania środków niezbędnych do wykonywania pracy;
5. informacje – dostęp do wiedzy na temat polityki firmy oraz jej celów strategicznych;
6. wsparcie – rady oraz informacje zwrotne od współpracowników i przełożonych<sup>36</sup>.

*EMPOWERMENT STRUKTURALNY A PSYCHOLOGICZNY – OBIEKTYWNE  
PARAMETRY ŚRODOWISKA PRACY A SUBIEKTYWNOŚĆ PERCEPCJI*

Wnioski Kanter z lat siedemdziesiątych XX wieku znalazły potwierdzenie w badaniach Schaufeliego i Bakker<sup>37</sup>, którzy dowiedli, iż zaangażowanie wynika z dostępu do takich zasobów w środowisku pracy jak superwizja oraz możliwości rozwoju. Badacze zauważyli, iż wysoki poziom zaangażowania zawodowego jest najbardziej prawdopodobny w środowisku, w którym zapewnione jest wsparcie przełożonego i współpracowników, co jest spójne z założeniami Kanter. Kolejne badania dostarczyły dowodów na związki *empowermentu* strukturalnego z wysoką satysfakcją z pracy<sup>38</sup>, zaufaniem i szacunkiem do organizacji<sup>39</sup>, niskim poziomem napięcia i wypalenia zawodowego<sup>40</sup>, zaangażowaniem<sup>41</sup>, następnie z zaangażowaniem jako mechanizmem pośredniczącym między warunkami środowiska pracy oraz zachowaniami organizacyjnymi typu OCB, czyli wykra-

---

<sup>36</sup> R. M. Kanter, *The New Managerial Work*, „Harvard Business Review” 1989, No. 66, s. 85–92.

<sup>37</sup> W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, op. cit., s. 293–315.

<sup>38</sup> H. K. S. Laschinger, J. Finegan, J. Shamian, *Promoting Nurses' Health: Effect of Empowerment on Job Strain and Work Satisfaction*, „Nursing Economics” 2001, No. 19, s. 42–52.

<sup>39</sup> H. K. S. Laschinger, J. Finegan, *Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: a Strategy for Addressing the Nursing Shortage*, „Nursing Economics” 2005, No. 23, s. 6–13.

<sup>40</sup> H. K. S. Laschinger, J. Finegan, J. Shamian, P. Wilk, *Workplace Empowerment as a Predictor of Nurse Burnout in Restructured Health Care Settings*, „Longwoods Review” 2003, Vol. 1, No. 3, s. 2–11.

<sup>41</sup> E. Demerouti, A. B. Bakker, P. P. M. Janssen, W. B. Schaufeli, *Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control*, „Scandinavian Journal of Work, Environment & Health” 2001, No. 27, s. 279–286.

czającymi poza formalne wymogi stanowiska pracy, dalej zaś wynikami pracy<sup>42</sup> i niską absencją<sup>43</sup>.

Powyższe wnioski mogą wywoływać wrażenie ogromnego sukcesu badawczego i poczucie uzyskania odpowiedzi na wszystkie kluczowe pytania z zakresu zachowań organizacyjnych. Niestety, badacze szybko zauważyli, że *empowerment* strukturalny nie jest czynnikiem wystarczającym do uzyskania pożądanych efektów motywacyjnych. Już w latach osiemdziesiątych XX wieku Conger i Kanungo zaobserwowali, że pewne praktyki organizacyjne mogą, ale wcale nie muszą dawać pracownikom poczucia mocy sprawczej, co zapoczątkowało nowe spojrzenie na *empowerment*, definiujące go jako konstrukt psychologiczny<sup>44</sup>.

Po pierwsze, zwrócono uwagę na subiektywność percepcji elementów środowiska pracy. Zgodnie z teorią Bandury, ludzie dokonują subiektywnej oceny środowiska<sup>45</sup>, zatem tym, co w kontekście zawodowym oddziałuje na motywację pracownika, nie są obiektywnie panujące warunki, lecz ich subiektywne postrzeganie. Do podobnej konkluzji doszli Thomas i Velthouse, którzy sugerowali, iż warunki organizacyjne podlegają subiektywnym interpretacjom jednostki, przez co efekt *empowermentu* staje się trudniejszy do zweryfikowania<sup>46</sup>. Przykładowo, środowisko pracy może z obiektywnego punktu widzenia dysponować bogatymi zasobami i potencjalnie stwarzać możliwości rozwoju. Jeżeli jednak pracownicy nie są jasno informowani czy subiektywnie przekonani o łatwej dostępności owych zasobów, nie mamy co liczyć na wzbudzenie poczucia *empowermentu*, a co za tym idzie – wzrost zaangażowania.

Po drugie, skupiono się na problematyce motywacji jako mającej swe źródła w poczuciu własnej skuteczności. Kierując się zakorzenioną w klasycznej psychologii poznawczej koncepcją Bandury, Thomas i Velthouse opracowali definicję *empowermentu* psychologicznego jako poczucia wewnętrznej motywacji, przejawiającej się w czterech stanach poznawczych:

1. znaczeniu – wartości celu zawodowego, ocenianej w relacji do własnych wartości (dopasowanie między wymogami pracy a osobistymi wartościami, postawami i zachowaniami);

---

<sup>42</sup> M. Salanova, S. Agut, J. M. Peiro, *Linking Organizational Recourses and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: the Mediation of Service Climate*, „Journal of Applied Psychology” 2005, No. 90, s. 1217–1227.

<sup>43</sup> W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, op. cit., s. 293–315.

<sup>44</sup> J. A. Conger, R. N. Kanungo, *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, „Academy of Management Review” 1988, No. 13, s. 471–482.

<sup>45</sup> D. Doliński, W. Łukaszewski, *Typy motywacji*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, Gdańsk 2004, s. 476–477.

<sup>46</sup> K. W. Thomas, B. A. Velthouse, *Cognitive Elements of Empowerment: an “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation*, „Academy of Management Review” 1990, No. 15, s. 666–681.

2. kompetencji – skuteczności własnej, wiary we własną zdolność wykonywania zadań na oczekiwanym poziomie;
3. samoukierunkowaniu – autonomii, poczuciu decyzyjności w sferze podejmowania i kontrolowania poszczególnych działań;
4. wpływie – stopniu, w jakim możliwe staje się wpływanie na strategiczne i operacyjne wyniki pracy<sup>47</sup>.

#### ADEKWATNOŚĆ TEORII ZAANGAŻOWANIA W OPISIE I INTERPRETACJI WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY

Dane płynące z raportów o rynku pracy również przemawiają za uwzględnieniem subiektywnego znaczenia pracy dla jednostki oraz kultywowaniem poczucia własnej skuteczności. Z raportu *Managing Tomorrow's People* wyłania się jasna konkluzja. Praca niesie z sobą nie tylko wartości instrumentalne, którymi można zarządzać poprzez odpowiedni system wynagrodzeń finansowych, ale w dużej mierze autoteliczne, sprzyjające rozkwitowi motywacji wewnętrznej<sup>48</sup>. Respondentami badania były osoby urodzone po 1980 roku, określane mianem pokolenia Y<sup>49</sup>. Ponieważ pokolenie to stanowi niemal 30% globalnej siły roboczej (a do 2020 roku stanowić będzie 50%), jest ono obecnie obiektem szczególnego zainteresowania ekspertów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Okazuje się, że do czynników najbardziej cenionych przez przedstawicieli pokolenia Y należą szkolenia i rozwój, elastyczne godziny pracy, a także możliwość pracy z ekspertem w swojej dziedzinie. Młodzi pracownicy, wypowiadając się o czynnikach mających szczególnie wpływ na ich motywację zawodową, deklarują chęć otrzymywania zadań będących wyzwaniem dla ich obecnego poziomu kompetencji zawodowych, co jednocześnie jest dowodem na obdarzenie ich zaufaniem<sup>50</sup>.

Odpowiadając na postawione we wstępie pytanie dotyczące trafności współcześnie stosowanych teorii motywacji, należy stwierdzić, że koncepcje te z jednej strony opisują uniwersalne mechanizmy leżące u podłoża procesów motywacyjnych, z drugiej strony zaś są nieustannie weryfikowane przez refleksyjne spojrzenie na rzeczywistość organizacyjną. Współczesne teorie zarządzania wydają się zatem nadążać za praktyką, trafnie odzwierciedlając aktualne tendencje w sferze zarządzania efektywnością pracowników. O tym, że teoria i praktyka idą ze sobą w parze, świadczą również przykłady strategii budowania zaangażowania pracowników w polskich przedsiębiorstwach<sup>51</sup>. Pracow-

---

<sup>47</sup> Ibidem.

<sup>48</sup> *Managing tomorrow's people*, op. cit.

<sup>49</sup> Ibidem.

<sup>50</sup> Ibidem.

<sup>51</sup> Program „Najlepsi Pracodawcy Polska (2012)”. [Online]. Protokół dostępu: <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/poland/polish/pages/index.htm> [24 czerwca 2012].

nicy zatrudniani w firmach uznawanych za najlepszych pracodawców według corocznych badań Aon Hewitt osiągają średni wskaźnik zaangażowania na poziomie 74–75%, podczas gdy na poziomie całej Polski wynosi on 44–45%. Pierwszy czynnik uznany przez tych pracowników za kluczowy w budowaniu zaangażowania zawodowego to skuteczne przywództwo, rozumiane jako posiadanie spójnej wizji, wdrażanie efektywnych procesów i praktyk, zapewnienie jasnego podziału ról i odpowiedzialności oraz osiąganie wyników biznesowych. Na istotność tej grupy zachowań przywódczych w budowaniu postaw zaangażowania zawodowego zwraca uwagę między innymi koncepcja przywództwa transformacyjnego Bassa i Avolio<sup>52</sup>. Kolejną istotną grupą czynników są: poczucie bycia informowanym o strategicznych działaniach firmy, bycie docenionym (niekoniecznie w formie finansowej) za wysiłek włożony w pracę oraz otrzymywanie odpowiedzialnych zadań, które umożliwiają swobodę doboru metod działania. Ponadto, 53% pracowników uważa, że oczekiwania względem nich są jasno komunikowane. Te wnioski są spójne z założeniami teorii zarówno *empowermentu* strukturalnego, jak i psychologicznego.

Przykład firm uznawanych na polskim rynku pracy za najlepszych pracodawców nie jest wyłącznie dowodem na adekwatność współczesnych teorii zaangażowania do rzeczywistości. Jest to również przykład aplikacyjnego charakteru owych teorii, które przy odpowiednim wdrożeniu mogą przyczynić się do rozkwitu kultury zaangażowania. Zarówno praktycy biznesowi, jak i badacze organizacji są zdania, że stany poznawcze wchodzące w skład *empowermentu* psychologicznego można z powodzeniem wzbudzać i wzmacniać w celu osiągnięcia wyższych efektów pracy, stosując jedne praktyki organizacyjne, a unikając innych. Po pierwsze, zaleca się, by działania organizacji zmierzały ku jasnemu definiowaniu oczekiwań wobec pracowników, czyli minimalizacji efektu niejasności roli (*role ambiguity*). Jasno sformułowany cel okazuje się istotnym czynnikiem determinującym efektywność zawodową, a brak sformułowania celów i kryteriów oceny pracy prowadzi do braku poczucia kontroli oraz wysokiego poziomu stresu<sup>53</sup>. Po drugie, takie elementy *empowermentu* strukturalnego jak władza formalna (czyli niezależność w podejmowaniu decyzji) oraz dostęp do informacji korelują na poziomie umiarkowanym z wymiarem „wpływu”, który z kolei w sposób najbardziej mierzalny (w porównaniu do innych elementów *empowermentu* psychologicznego) przekłada się na zaangażowanie zawodowe<sup>54</sup>. Wreszcie, ogromną rolę w tworzeniu tzw. systemów wysokiego zaangażowania (*high-involvement systems*)<sup>55</sup> odgrywa tworzenie i kultywowanie party-

<sup>52</sup> B. M. Bass, B. J. Avolio, op. cit., s. 211–213.

<sup>53</sup> G. M. Spreitzer, *Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment*, „Academy of Management Journal” 1996, Vol. 39, No. 2, s. 483–504.

<sup>54</sup> J. G. Stewart, R. McNulty, M. T. Quinn Griffin, J. J. Fitzpatrick, *Psychological Empowerment and Structural Empowerment among Nurse Practitioners*, „Journal of the American Academy of Nurse Practitioners” 2010, No. 22, s. 27–34.

<sup>55</sup> G. M. Spreitzer, op. cit., s. 485.

cypacyjnej kultury organizacyjnej, czyli środowiska, w którym panuje swoboda decyzyjna, aprobatą dla innowacyjności. Relacje między przełożonym i podwładnym mają natomiast charakter partnerski i cechuje je wysoki poziom wzajemnego zaufania<sup>56</sup>. Doszliśmy zatem do etapu, na którym określony zbiór czynników interpersonalnych, środowiskowych oraz psychologicznych ułożył się w spójny obraz kultury organizacyjnej sprzyjającej wysokiemu zaangażowaniu zawodowemu.

## ZAKOŃCZENIE

Na podstawie przytoczonej historii badań nad budowaniem zaangażowania pracowników możemy zaobserwować coraz większy udział pracownika w podejmowaniu odpowiedzialności za wyniki pracy, a także kształtowanie i podtrzymywanie swojej motywacji zawodowej. Współczesne środowisko pracy oferuje możliwości samodzielnego działania, pozwala na rozwinięcie dużego zakresu decyzyjności. Zmieniają się zatem nie tylko realia pracy, ale i pojęcie pracy, a co za tym idzie – strategie zarządzania zasobami ludzkimi oraz wachlarz dostępnych i skutecznych motywatorów. Począwszy od strategii nakazowo-rozdziałczych, opartych na negatywnych przekonaniach o naturze ludzkiej, poprzez definiowanie przejrzystych reguł współpracy na linii przełożony – podwładny dotarliśmy do strategii skupionych na pracowniku jako autonomicznej jednostce, budowanych na mechanizmach identyfikacji, internalizacji i subiektywnym poczuciu własnej skuteczności.

Owa zmienność realiów środowiska pracy znajduje swe odzwierciedlenie w teoriach zaangażowania zawodowego. I choć brakuje badań integrujących fenomen przywództwa według definicji Bassa i Avolio z *empowermentem* G. Spreitzer, dążąc do wyjaśnienia determinantów efektywności zawodowej czy to w kategoriach przywództwa, czy *empowermentu*, widzimy wspólne podstawy obu podejść. Leżą one w budowaniu w pracownikach poczucia skuteczności własnej, wzmacnianiu wewnętrznej kontroli oraz tworzeniu kultury zaangażowania. Zastosowanie badań nad *empowermentem* strukturalnym, psychologicznym, a także nad problematyką motywującego przywództwa odnaleźć można w działaniach służących diagnozie organizacji, prewencji wypalenia zawodowego, absencji czy fluktuacji pracowników. Organizacje mogą zatem z powodzeniem tworzyć strategie zarządzania zasobami ludzkimi, u których podstaw znajdują się tak fundamentalne wartości jak szacunek i zaufanie.

---

<sup>56</sup> Ibidem.

## ABSTRACT

Psychological research on work engagement and effectiveness has been predominantly conducted in relation to people management styles, work environment characteristics, as well as psychological determinants of individual's work involvement. Due to the complexity of a model being a combination of all the above mentioned factors, the reality analyzed within organizational research is usually simplified. An effort to combine these three areas leads to conclusions which provide solid foundations for efficient motivational strategies. At the same time, the article outlines a strong necessity to research the topic of motivation management and employee involvement, which are due should be considered from holistic point of view.

## BIBLIOGRAFIA

1. Arendt H., *Kondycja ludzka*, Warszawa 2010.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005.
3. Bass B. M., *From Transactional to Transformational Leadership. Learning to Share the Vision*, „Organizational Dynamics” 1990, Vol. 18, No. 3.
4. Bass B. M., *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1999, No. 8.
5. Bass B. M., Avolio B. J., *Predicting Unit Performance by Assessing Transactional and Transformational Leadership*, „Journal of Applied Psychology” 2003, Vol. 88, No. 2.
6. Burns J. M., *Leadership*, New York 1978.
7. Conger J. A., Kanungo R. N., *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, „Academy of Management Review” 1988, No. 13.
8. Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*, Warszawa 2010.
9. Ćwik B., Telep J., *Motywowanie jako podstawowy element zarządzania organizacją*, Warszawa 2005.
10. Deci E. L., Connell J. P., Ryan R. M., *Self-Determination in a Work Organization*, „Journal of Applied Psychology” 1989, No. 74.
11. Demerouti E., Bakker A. B., Janssen P. P. M., Schaufeli W. B., *Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control*, „Scandinavian Journal of Work, Environment & Health” 2001, No. 27.
12. Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., Schaufeli W. B., *The Job Demands-Resources Model of Burnout*, „Journal of Applied Psychology” 2001, No. 86.
13. Geyer A. L., Steyrer J. M., *Transformational Leadership and Objective Performance in Banks*, „Applied Psychology: An International Review” 1998, No. 47.
14. Hammer T., Dachler H., *A Test of Some Assumptions Underlying the Path Goal Model of Supervision – Some Suggested Conceptual Modifications*, „Organizational Behavior and Human Performance” 1975, No. 14.
15. Howell J. M., Avolio B. J., *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business Unit Performance*, „Journal of Applied Psychology” 1993, No. 78.
16. Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Warszawa 2008.
17. Judge T. A., Piccolo R. F., *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, „Journal of Applied Psychology” 2004, Vol. 89, No. 5.
18. Kanter R. M., *Men and Women of the Corporation*, New York 1977.



19. Kanter R. M., *The New Managerial Work*, „Harvard Business Review” 1989, No. 66.
20. Laschinger H. K. S., Finegan J., Shamian J., *Promoting Nurses' Health: Effect of Empowerment on Job Strain and Work Satisfaction*, „Nursing Economics” 2001, No. 19.
21. Laschinger H. K. S., Finegan J., Shamian J., Wilk P., *Workplace Empowerment as a Predictor of Nurse Burnout in Restructured Health Care Settings*, „Longwoods Review” 2003, Vol. 1, No. 3.
22. Laschinger H. K. S., Finegan J., *Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: a Strategy for Addressing the Nursing Shortage*, „Nursing Economics” 2005, No. 23.
23. MacKenzie S. B., Podsakoff P. M., Rich G. A., *Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2001, Vol. 29, No. 2.
24. *Managing Tomorrow's People (2010)*. [Online]. Protokół dostępu: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml> [26 maja 2012].
25. Program „Najlepsi Pracodawcy Polska (2012)”. [Online]. Protokół dostępu: <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/poland/polish/pages/index.htm> [4 czerwca 2012].
26. *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 1, red. J. Strelau, Gdańsk 2002.
27. *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, Gdańsk 2004.
28. Richardson H. A., Venderberg R. J., *Integrating Managerial Perceptions and Transformational Leadership into a Work-Unit Level Model of Employee Involvement*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, No. 26.
29. Salanova M., Agut S., Peiro J. M., *Linking Organizational Recourses and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: the Mediation of Service Climate*, „Journal of Applied Psychology” 2005, No. 90.
30. Schaufeli W. B., Bakker A. B., *Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: a Multisample Study*, „Journal of Organizational Behavior” 2004, No. 25.
31. Salanova M., Lorens S., Cifre E., Martinez I., Schaufeli W. B., *Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance among Electronic Work Groups: an Experimental Study*, „Small Groups Research” 2003, No. 34.
32. Spreitzer G. M., *Psychological Empowerment in the Workplace*, „Academy of Management Journal” 1995, Vol. 38, No. 5.
33. Spreitzer G. M., *Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment*, „Academy of Management Journal” 1996, Vol. 39, No. 2.
34. Stewart J. G., McNulty R., Quinn Griffin M. T., Fitzpatrick J. J., *Psychological Empowerment and Structural Empowerment among Nurse Practitioners*, „Journal of the American Academy of Nurse Practitioners” 2010, No. 22.
35. Thomas K. W., Velthouse B. A., *Cognitive Elements of Empowerment: an “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation*, „Academy of Management Review” 1990, No. 15.
36. Webb K., *Motivating Peak Performance: Leadership Behaviors that Stimulate Employee Motivation*, „Christian Higher Education” 2007, No. 6.