Michał Adam Leśniewski
email: milesniewski@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0000-0003-2411-8911
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Menedżer inspirujący w angażowaniu pracowników w rozwój organizacji – analiza dostępnych źródeł

A Manager who Inspires Employees to Engage in the Development of the Organisation – Analysis of Available Sources

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.06

© 2025 Michał Adam Leśniewski
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Leśniewski, M. A. (2025). Menedżer inspirujący w angażowaniu pracowników w rozwój organizacji – analiza dostępnych źródeł. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 99-110). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Kluczowym czynnikiem dynamizującym organizację jest menedżer inspirujący koncentrujący się na angażowaniu zespołu do działania. Skuteczne angażowanie pracowników jest kluczowym celem koncepcji menedżera inspirującego. Niniejsze opracowanie oparte jest na studium dostępnej literatury przedmiotu, która stanowi wkład w zarządzanie miękkie, ukazując perspektywę zwiększania skuteczności organizacji poprzez budowanie relacji i zaufania. Opracowanie stanowi autorską koncepcję menedżera inspirującego w procesie angażowania pracowników w rozwój organizacji.

Abstract: A key factor driving the organisation forward is an inspiring manager who focuses on engaging the team in action. Effectively engaging employees is a key objective of the inspiring manager concept. This study is based on a review of the available literature on the subject, which contributes to soft management by presenting a perspective on increasing organisational effectiveness through building relationships and trust. The study presents an original concept of an inspiring manager in the process of engaging employees in the development of the organisation.

Słowa kluczowe: menedżer inspirujacy, zaangażowanie pracowników, perspektywa teoretyczna

Keywords: inspirational manager, employee engagement, theoretical perspective

Wprowadzenie

W obliczu szybko zmieniającego się rynku pracy, angażowanie[1] pracowników stało się kluczowym elementem wpływającym na sukces oraz konkurencyjność firm. Współczesne organizacje coraz bardziej dostrzegają, że lojalny i zmotywowany zespół stanowi niezwykle cenną wartość, która przyczynia się do wzrostu efektywności i innowacyjności (McClelland, 1961). W tym świetle rola menedżera ulega istotnej zmianie – przekształca się z tradycyjnego nadzorcy w mentora oraz lidera, który inspiruje do działania. Celem artykułu jest przeanalizowanie teoretycznych aspektów wpływu menedżera inspirującego do angażowania pracowników w rozwój organizacji (Leśniewski, 2024d, s. 11-16; Leśniewski, 2018c, s. 79-98).

Wprowadzenie do tej kwestii wymaga przytoczenia fundamentalnych teorii motywacji, które wywarły wpływ na zarządzanie przez lata. Zgłębianie perspektywy teoretycznej umożliwia dostrzeżenie mechanizmów psychologicznych oraz społecznych stojących za angażowaniem, jak również sposobów, w jakie menedżer może celowo na nie wpływać. Ważnym zagadnieniem jest skonfrontowanie klasycznych teorii motywacji z nowoczesnymi koncepcjami na temat zaangażowania pracowników (Assibat i in., 2014). W tej sytuacji koncepcja W. Schaufeliego, która definiuje trzy wymiary zaangażowania: wigor, poświęcenie oraz zaabsorbowanie, stanowi solidny fundament do analizy.

Artykuł zbada, jak różne komponenty modelu menedżera inspirującego odnajdują odzwierciedlenie w wymiarach angażowania zgodnych z podejściem W. Schaufeliego. Dzięki temu możliwe będzie określenie, jakie konkretne działania podejmowane przez menedżera mogą skutecznie sprzyjać budowaniu angażowania w zespole, zamiast opierać się jedynie na zewnętrznej motywacji. Dodatkowo, dąży się do wykazania, że skuteczne zarządzanie angażowaniem wykracza poza konwencjonalne strategie i wymaga od menedżera głębokiego zrozumienia potrzeb i psychologii pracowników. Na zakończenie praca podsumuje, jakie wnioski dla praktyki zarządzania wynikają z teoretycznego spojrzenia na rolę menedżera inspirującego w kontekście zwiększania angażowania prawników.

Działanie pracowników, czyli jak motywować pracowników?

Jednym z kluczowych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi jest motywacja, którą A. Pietroń-Pyszczek definiuje jako chęć działania w celu osiągnięcia określonego rezultatu (Pietroń-Pyszczek, 2007, s. 45). J. Reykowski (1970) odnosi się do motywacji jako do psychologicznego mechanizmu, który uruchamia i organizuje zachowania ludzi zmierzające do realizacji konkretnych celów; stanowi ona wewnętrzną siłę jednostki. Ta siła obejmuje popędy, instynkty oraz stany napięcia, które są określane jako mechanizmy funkcjonowania organizmu ludzkiego. Intensywność tej siły wpływa na ogólną aktywność psychofizyczną człowieka, jego mobilizację oraz gotowość do podejmowania bardziej wymagających

[1] Angażowanie jest rozumiane jako proces włączania pracowników w szeroko pojęte aktywności organizacji przez menedżera. Zaangażowanie natomiast jest rozumiane jako rezultat angażowania.

zadań i ryzyka (s. 35). Można powiedzieć, że motywacja to swoisty mechanizm, proces lub intencja, zawsze powiązana z dążeniem do konkretnego celu. Związek między celem a motywacją jest wyraźny, ponieważ motywacja kształtuje się przez cele, które jednostki sobie stawiają; bez tych celów motywacja nie mogłaby zaistnieć (Kozłowski, 2023).

Motywacja zawodowa dzieli się na dwa główne aspekty, które wynikają z potrzeb, oczekiwań i wartości poszczególnych osób. Najczęściej klasyfikuje się ją na: motywację wewnętrzną[2] oraz motywację zewnętrzną[3] (Locke, 1968, s. 157-189).

Teorie motywacji pomagają pracownikom wybrać odpowiednie metody motywacyjne, co prowadzi do sprzężenia zwrotnego. Dzięki jednoczesnemu zaspokajaniu potrzeb pracowników organizacja może realizować swoje cele (Leśniewski i in., 2012a, s. 77-89; Leśniewski i Morawska, 2012a). Dodatkowo, teorie te analizują mechanizmy, którymi kierują się pracownicy w trakcie wykonywania swoich zadań.

Teorie motywacji można podzielić na dwie podstawowe grupy: teorie treści, które koncentrują się na czynnikach motywujących oraz teorie procesu, które opisują mechanizmy działania motywacji. Teorie treści, takie jak system potrzeb A. Maslowa (1943) oraz teoria dwóch czynników F. Herzberga (1966), sugerują, że ludzkie oczekiwania kierowane są dążeniem do zaspokojenia określonych potrzeb, od najbardziej podstawowych aż po samorealizację. Skupiają się one na odkrywaniu wewnętrznych motywatorów i potrzeb, które skłaniają ludzi do działania. Z kolei teorie procesu, w tym teoria oczekiwań V. Vrooma (1964) oraz teoria sprawiedliwości J. Adamsa, badają mechanizmy decyzyjne, które wpływają na działanie jednostek. Koncentrują się na roli przekonań, oczekiwań i postrzegania sprawiedliwości w kształtowaniu kierunku oraz siły motywacji. Podczas gdy teorie treści dostarczają menedżerom wiedzy na temat rodzajów motywatorów, teorie procesu pokazują, jak je właściwie zastosować dla osiągnięcia najlepszych rezultatów. Oba podejścia wzajemnie się uzupełniają, oferując pełniejsze zrozumienie skomplikowanego procesu motywacji pracowników w organizacji.

Menedżer pobudzający pracowników do działania

Menedżera można zdefiniować jako lidera w organizacji, który podejmuje kluczowe decyzje i opracowuje strategie działania dla swoich pracowników, aby osiągnąć założone cele. Praca menedżera może być postrzegana jako wykonywanie określonych ról lub grup działań charakterystycznych dla jego pozycji (Leśniewski, 2024d, s. 193-205).

---

[2] Motywacja wewnętrzna to bodźce, które skłaniają ludzi do działania w określony sposób lub podążania w danym kierunku. Przykładami takich bodźców mogą być m.in. poczucie odpowiedzialności (świadomość, że wykonywana praca ma znaczenie), możliwość rozwijania umiejętności oraz realizowanie się w stawiających wyzwania zadaniach, a także pasja związana z wykonywaną pracą. Motywacja ta pochodzi z wnętrza człowieka.

[3] Motywacja zewnętrzna to bodźce nagród i kar, które są traktowane jako wartości instrumentalne i służą jedynie jako środki do osiągnięcia określonych celów. Działają one jako zachęty do działania, które mogą być wynagradzane (np. poprzez podwyżki, pochwały czy awanse) lub zapobiegać nieprzyjemnym konsekwencjom (np. obniżeniu płacy, krytyce czy degradacji). Motywacja ta pochodzi z zewnątrz człowieka.

Z badań empirycznych H. Mintzberga wynika, że każdy menedżer działa w trzech podstawowych obszarach: interpersonalnym, informacyjnym oraz decyzyjnym, zajmując różne role w każdym z tych obszarów. Obszar interpersonalny koncentruje się na budowaniu i utrzymywaniu relacji międzyludzkich, które przynoszą liczne korzyści. Natomiast rola informacyjna polega na zbieraniu informacji, poszerzaniu wiedzy o działalności firmy oraz śledzeniu nowości i wydarzeń branżowych. Role decyzyjne dotyczą wyboru odpowiednich działań spośród wielu dostępnych opcji (Chmielewiec, 2018, s. 59-76).

Menedżer inspirujący to lider, którego uwaga skupia się na kreowaniu dalekosiężnej wizji, promowaniu określonych wartości oraz pielęgnowaniu pasji w zespole. Jego celem jest aktywowanie wewnętrznych mechanizmów motywacyjnych u podwładnych (Skinner, 1953). Realizuje to, zachęcając ich do samodoskonalenia i dążenia do doskonałości, wykorzystując do tego osobisty przykład, techniki storytellingu[4] oraz przez budowanie silnego poczucia misji i celu. Taki styl przywództwa owocuje zazwyczaj wysokim poziomem zaangażowania i trwałą lojalnością pracowników (Juchnowicz i in., 2024, s. 185-202).

Dodatkowo, osoby pełniące rolę menedżerską powinny odznaczać się odpowiednimi cechami osobowości. Ogólne cechy charakteru menedżerów zostały przedstawione w tabeli numer 1.

Tabela 1

Charaktery menedżerów

1. Zdolności do interakcji z innymi oraz efektywna wymiana informacji
Umiejętność komunikacji: Kierownicy są zobowiązani do efektywnego i precyzyjnego przekazywania informacji, oczekiwań oraz celów.
Empatia: jest istotną umiejętnością, która pozwala dostrzegać i dzielić się uczuciami innych pracowników. Jest ona fundamentalna dla tworzenia zaufania oraz rozwijania korzystnych relacji w zespole.
Inteligencja emocjonalna: Umożliwia kontrolowanie własnych uczuć oraz zrozumienie i oddziaływanie na uczucia innych osób.
Otwartość i uczciwość: Otwartość i szczerość w relacjach z zespołem przyczyniają się do budowania zaufania oraz autorytetu.
2. Elementy zdolności przywódczych i proces podejmowania decyzji
Pewność siebie: Kierownik powinien być przekonany o swoich zdolnościach i podejmowanych decyzjach, co w rezultacie buduje zaufanie wśród członków zespołu.

[4] Storytelling to sztuka opowiadania historii, która ma na celu przyciągnięcie uwagi i wywołanie emocji odbiorców. Definicja storytelling mówi, że to sposób przekazywania informacji poprzez opowiadanie historii, które wciągają, inspirują i budują więzi. Opowieści sprawiają, że nawet suche fakty stają się angażujące i zapadają w pamięć. Wykorzystując storytelling, można tworzyć bardziej przekonujące komunikaty marketingowe, edukacyjne czy biznesowe. Badania pokazują, że emocjonalne historie są lepiej zapamiętywane niż tradycyjne formy przekazu. Źródło: Karina, K. (2025) – https://www.gowork.pl/poradnik/17/rozwoj-osobisty/storytelling-co-to-jest-przyklady-dobrego-storytellingu/ 04.12.2025

Odpowiedzialność: Uczciwy lider akceptuje konsekwencje swoich wyborów, niezależnie od tego, czy były one słuszne, czy pomyłkowe.
Umiejętność podejmowania decyzji: Kierownicy powinni umieć oceniać dane i podejmować właściwe decyzje, zazwyczaj w sytuacjach stresowych i z ograniczonym czasem.
Umiejętność delegowania zadań: Przyznawanie uprawnień i wiara w umiejętności zespołu, zamiast stosowania mikrozarządzania, pokazuje dojrzałe podejście.
3. Postawa i metoda działania
Skupienie na rozwoju: Dotyczy to nie tylko osobistego wzrostu, ale także wzmacniania umiejętności pracowników. Dążenie do nieustannej nauki oraz inwestowanie w rozwój całej grupy.
Elastyczność i odporność na stres: Umiejętność dostosowywania się do zmieniających się warunków w biznesie oraz efektywne radzenie sobie z napięciem.
Myślenie strategiczne: Skupienie na celach długoterminowych oraz podejmowanie działań zgodnie z wizją przyszłości.
Uczciwość i zasady etyczne: Działanie zgodnie z własnymi wartościami oraz troska o sprawiedliwe traktowanie członków zespołu.
4. Charakterystyka organizacji pracy
Zarządzanie czasem: Skuteczne planowanie własnych zadań oraz pracy grupy, aby realizować cele w ustalonym czasie.
Umiejętność mediacji: Efektywne i delikatne rozwiązywanie konfliktów w zespole, co ma pozytywny wpływ na klimat pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Stawicka, 2023, s. 239-248), (Graca i Hawrysz, 2024, s. 87-103), (Leśniewski, 2024e, s. 193-205).

Klucz efektywnego zarządzania leży w systematycznym rozwijaniu tych atrybutów, które są najważniejsze w danym kontekście organizacyjnym oraz dla określonej grupy pracowników. Różne zespoły wymagają od lidera różnych umiejętności – w jednym przypadku kluczowe mogą być empatia i wsparcie, natomiast w innym asertywność i zdolność do podejmowania trudnych decyzji. Dlatego menedżer powinien regularnie oceniać potrzeby swojego zespołu oraz swoje własne braki, aby świadomie inwestować w rozwój swoich kompetencji (Alderfer, 1969). Oznacza to, że skuteczny menedżer jest elastyczny i potrafi dostosować styl zarządzania do zmieniających się warunków i oczekiwań. Otwartość na feedback od podwładnych jest nieoceniona, ponieważ pozwala dokładnie zidentyfikować obszary wymagające ulepszeń.

Ostatecznie, nie chodzi o posiadanie idealnego zestawu cech, lecz o umiejętność strategicznego rozwoju i adaptacji, co czyni menedżera naprawdę efektywnym. Ciągłe uczenie się i dostosowywanie to cechy wyróżniające wybitnych liderów w zmiennym świecie biznesu. Jest to proces bez końca, a zamiast dążyć do niemożliwej perfekcji, warto skupić się na autentycznym rozwoju.

Angażowanie pracowników

Angażowanie pracowników odnosi się do aktywnego skupiania się na pracy, przyjmując entuzjastyczną postawę względem jej wykonywania oraz przekraczając wcześniej ustalone cele biznesowe, działając na korzyść firmy (Assibast i in., 2014). W. Schaufeli (i in., 2002) definiuje je jako pozytywny stan umysłu pracownika, który ujawnia się poprzez doświadczenie energii, zaangażowania i oddania w trakcie wykonywania zadań zawodowych (s. 71-92). Rozróżnia się angażowanie bierne i angażowanie aktywne. Angażowanie bierne można postrzegać jako nawyk oraz lojalność wobec organizacji, polegające na pozostawaniu w jej strukturach. Angażowanie aktywne odnosi się do czynnego uczestnictwa w działaniach firmy oraz podejmowania inicjatyw (Armstrong, 2007; Meyer i Allen,1991, s. 61-89; Podsakoff i in., 2000, s. 513-563).

Angażowani pracownicy charakteryzują się wyższą produktywnością, ponieważ identyfikują się z celami firmy i wkładają większy wysiłek w swoje zadania. Ich angażowanie przekłada się na lepszą jakość pracy oraz redukcję błędów, co tym samym korzystnie wpływa na reputację organizacji (Admasachew i Dawson, 2010). W rezultacie firma może osiągać lepsze wyniki finansowe i zwiększać swoją konkurencyjność na rynku. Ponadto, wysoki poziom angażowania sprzyja innowacjom, gdyż pracownicy są bardziej skłonni dzielić się pomysłami oraz poszukiwać nowych rozwiązań. Warto zauważyć, że angażowani pracownicy wykazują również większą lojalność, co przyczynia się do obniżenia rotacji kadry oraz związanych z nią kosztów rekrutacji i szkoleń.

Z badań W. Schaufeliego (i in., 2002) wynika, że angażowanie pracowników można opisać poprzez trzy podstawowe wymiary: wigor, poświęcenie i zaabsorbowanie. Te trzy składniki tworzą pozytywny, satysfakcjonujący stan umysłu związany z pracą, co każe postrzegać angażowanie pracowników jako trwały, pozytywny stan psychiczny (w odróżnieniu od wypalenia zawodowego). Składa się on z trzech wzajemnie uzupełniających się wymiarów (s. 71-92). Pierwszy to wigor, czyli wysoki poziom energii, chęci do pracy i odporności psychicznej, pozwalający traktować wyzwania jako motywację, a nie źródło zmęczenia. Drugi składnik to poświecenie: silne poczucie sensu, inspiracji, entuzjazmu i dumy z wykonywanych obowiązków. Trzeci wymiar to zaabsorbowanie: stan pełnej koncentracji na zadaniu, prowadzący do subiektywnego wrażenia szybkiego upływu czasu (tzw. „flow").

To wielowymiarowe ujęcie (obejmujące sferę fizyczną, emocjonalną i poznawczą) stanowi kompleksowe narzędzie dla menedżerów do diagnozowania i świadomego budowania długoterminowego zaangażowania w organizacji (Andrianto i Alsada, 2019, s. 11-14).

Koncepcja menedżera inspirującego

Model menedżera inspirującego to nowoczesne podejście do zarządzania, które odchodzi od tradycyjnej kontroli na rzecz przywództwa inspiracyjnego. Jego nadrzęd-

nym celem jest stworzenie takiego środowiska pracy, które samoistnie generuje wyższe angażowanie i efektywność zespołu.

Kluczowe założenia i działania menedżera w tym modelu obejmują kilka aspektów. Po pierwsze, to indywidualne podejście**.** Menedżer dostrzega i uwzględnia unikalne potrzeby, aspiracje oraz motywacje każdego pracownika. Po drugie, jasna komunikacja. Skutecznie przekazuje wizję i cele organizacji, dzięki czemu każdy członek zespołu rozumie znaczenie i wpływ własnego wkładu na wspólny sukces. Po trzecie, zróżnicowane narzędzia motywacyjne**.** Oprócz standardowych bodźców finansowych, menedżer aktywnie wykorzystuje motywatory pozafinansowe, takie jak regularne docenianie wysiłków, wspieranie rozwoju zawodowego i umożliwianie autonomii. Po czwarte, rola mentora. Menedżer pełni funkcję wsparcia i przewodnika (mentora), a nie tylko przełożonego wydającego polecenia, co buduje trwałe zaufanie i lojalność, maksymalizując potencjał całego zespołu.

Model koncepcyjny menedżera inspirującego przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Koncepcyjny model menedżera inspirującego

1. Indywidualne podejście i zrozumienie potrzeb
Zamiast uniwersalnej strategii, menedżer stawia na dogłębne poznanie, co napędza każdego członka zespołu – czy jest to rozwój, stabilność, autonomia, czy wynagrodzenie – i dostosowuje swoje działania do tych unikalnych motywacji.
2. Klarowne wyznaczanie celów
Kluczowe jest zakomunikowanie wizji i misji, aby pracownicy rozumieli szerszy kontekst swojej pracy. Zadania są formułowane precyzyjnie, często z wykorzystaniem metody SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), co zapewnia jasność oczekiwań.
3. Wspieranie rozwoju i delegowanie autonomii
Menedżer pełni funkcję mentora, aktywnie inwestując w rozwój zespołu poprzez szkolenia i wsparcie. Jednocześnie buduje zaufanie, delegując odpowiedzialność i dając pracownikom przestrzeń do samodzielnego działania.
4. Docenianie osiągnięć i nagradzanie
Regularne i publiczne uznawanie wkładu oraz sukcesów jest równie ważne jak systemy premiowe. Połączenie nagród finansowych z pozafinansowymi (np. wyróżnienia, elastyczny czas pracy) skuteczniej wzmacnia motywację.
5. Ciągła informacja zwrotna i monitoring
Proces zarządzania opiera się na stałym dialogu. Konstruktywny, oparty na faktach feedback oraz bieżące śledzenie postępów pozwalają na szybkie korygowanie kursu i identyfikowanie obszarów wymagających uwagi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Czechowska-Frączek, 2013, s. 66-69; Czarnecka 2011, s. 68-78; Fryczyńska i Kinowska, 2023, s. 65-73).

Model menedżera inspirującego to cykliczny proces zarządzania, który koncentruje się na indywidualizacji bodźców motywacyjnych, odchodząc od uniwersalnych rozwiązań. Jego struktura obejmuje kilka wzajemnie powiązanych etapów (Leśniewski, 2024e, s. 193-205).

Menedżer rozpoczyna od rozpoznania unikalnych dążeń i motywacji każdego członka zespołu, czyli dokonuje diagnozy potrzeb. Na tej podstawie precyzyjnie formułuje cele, które są jednocześnie spójne z misją firmy i angażujące dla pracownika, czyli menedżer realizuje wyznaczanie celów. Następnie udziela wsparcia i okazuje docenianie – poprzez wspieranie autonomii, rozwoju i regularne uznawanie osiągnięć, budowane jest trwałe zaufanie oraz angażowanie. Końcowy etap to monitorowanie i informacja zwrotna. Całość procesu domyka ciągła pętla feedbacku, pozwalająca na bieżące śledzenie postępów i elastyczne dostosowywanie strategii motywacyjnych do zmieniających się warunków.

Powyższe punkty stanowią spójną, cykliczną metodykę dla menedżera, który chce budować angażowanie w zespole poprzez przywództwo inspiracyjne, a nie kontrolne. Proces ten rozpoczyna się od dogłębnego zrozumienia indywidualnych potrzeb pracowników, co pozwala na precyzyjne wyznaczanie klarownych celów, spójnych z misją organizacji. Kluczowym działaniem menedżera jest następnie zapewnienie stałego wsparcia, autonomii i możliwości rozwoju, co buduje zaufanie i lojalność (Zupok, 2015, s. 151-162). Równie istotne jest regularne i zróżnicowane docenianie oraz nagradzanie wkładu zespołu. Całość domyka się w pętli informacji zwrotnej i monitorowania postępów, co pozwala na bieżącą adaptację strategii motywacyjnych i maksymalne wykorzystanie potencjału pracowników.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł przedstawił teoretyczną analizę związku między stylem zarządzania menedżera a angażowaniem pracowników, konkludując, że skuteczność menedżera inspirującego zależy od jego elastyczności i umiejętności adaptacji strategii motywacyjnych do indywidualnych potrzeb zespołu.

Fundamentem dla menedżera jest połączenie teorii treści (identyfikacja potrzeb pracowników) z teoriami procesu (kształtowanie zachowań i oczekiwań), co pozwala na zbudowanie kompleksowego systemu motywacyjnego.

Angażowanie, zgodnie z modelem W. Schaufeliego (wigor, poświęcenie, zaabsorbowanie), jest stanem złożonym. Menedżer ma bezpośredni wpływ na kształtowanie każdego z tych wymiarów poprzez konkretne działania (np. delegowanie zadań rozwija zaabsorbowanie, a docenianie buduje poświęcenie). Zaprezentowany model menedżera inspirującego w opracowaniu podkreśla znaczenie empatii, wsparcia, zaufania i ciągłego monitorowania. Inwestycja w rozwój tych kompetencji menedżerskich jest strategiczna, ponieważ zaangażowany zespół przekłada się bezpośrednio na wyższą produktywność, innowacyjność i sukces finansowy organizacji.

Bibliografia

Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422-436. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0040968

Admasachew, L., Dawson, J. (2010). *Employee Engagement – A brief review of definitions, theoretical perspectives, and measures*. Aston Business School, Aston University. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7c2ed740f0b674ed20f5cc/dh_129661.pdf –

Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, *4*(2), 142-175. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X

Andrianto, H., Alsada, Y. (2019). The Conceptual Framework of Employee Engagement to Vigor, Dedication, and Absorption. *International Journal of Social Relevance & Concern*, *7*(1), 11-14. https://ijournals.in/wp-content/uploads/2019/01/2.7108--Yasser-compressed.pdf

Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer Polska.

Assibat, N., Blanche, B., Janvier, E., Monnier, C. (2014). *Les déterminants de l'engagement des managers de proximité: Quel(s) rôle(s) pour la fonction Ressources Humaines*? Sous la direction de Nicolas Berland, Université Paris-Dauphine. https://executive-education.dauphine.psl.eu/fileadmin_exed/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire-MBA-RH-determinants-engagement-managers-proximite-Dauphine-Executive-Education-Universite-Paris-PSL.pdf

Chmielewiec, B. (2018). Rola kierownika zespołu projektowego w polskich realiach. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, *47*(1), 59-76. https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.1415

Czarnecka, A. (2011). Rola przełożonego w kształtowaniu motywacji pracowników. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, seria: Zarządzanie*, (3), 68-78. https://sbc.org.pl/Content/363093/PDF/czarnecka.pdf

Czechowska-Frączek, M. (2013). Inspirujący lider: jak wspierać pracowników, aby osiągali ambitne cele przy ograniczonych zasobach? *Personel i Zarządzanie*, (5), 66-69.

Fryczyńska, M., Kinowska, H. (2023). Autentyczne przywództwo a wynagradzanie i rozwijanie pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *67*(4), 65-73. DOI: 10.15611/pn.2023.4.06 https://bibliotekanauki.pl/articles/22612929

Graca, A., Hawrysz, L. (2024). Wpływ stylu przywództwa na motywację pracowników. *Management and Quality – Zarządzanie i Jakość*, *6*(2), 87-103. https://bazekon.uek.krakow.pl/gospodarka/171691684

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

Juchnowicz, M., Kinowska, H., Krzyżanowska-Celmer, M. (2024). Kompetencje przywódcze menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, (196), 185-202. https://doi.org/10.33119/SIP.2024.196.14

Karina, K. (2025). Storytelling – co to jest? Przykłady dobrego storytellingu. https://www.gowork.pl/poradnik/17/rozwoj-osobisty/storytelling-co-to-jest-przyklady-dobrego-storytellingu/

Kozłowski, W. (2023). *Zarządzanie motywacją pracowników*. CeDeWu.

Leśniewski, M. A. (2018c). Pozytywny menedżer wiedzy decydentem stymulowania rozwoju zasobów przedsiębiorstwa. *Akademia Zarządzania*, *2*(1), 79-98. https://open.icm.edu.pl/handle/123456789/14561

Leśniewski, M. A. (2024e). Elastyczność czynnikiem kształtowania kulturowego modelu menedżera bezpieczeństwa organizacji. Rozważania koncepcyjno-teoretyczne. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, (4), 193-205. https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-4-012

Leśniewski, M. A. (2024d). Manager in the process of effective management of an Organization in a changing environment. *Наукові записки Національноо університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. (35), 11–16. https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-35(63)-11-16

Leśniewski, M. A., Berny, J., Górski, P. (2012a). Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego,* (92)*, Seria: Administracja i Zarządzanie*, *19*, 77-89. https://core.ac.uk/reader/160237348

Leśniewski, M. A., Morawska, S. (2012b). *Zasoby ludzkie w organizacji*. CeDeWu.

Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*(2), 157-189. https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370-396. https://doi.org/10.1037/h0054346

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand. http://dx.doi.org/10.1037/14359-000

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Pietroń-Pyszczek, A. (2007). *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*. Wydawnictwo Marina.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, *26*(3), 513-563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Reykowski, J. (1970). *Z zagadnień psychologii motywacji*. Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analyticapproach. *Journal of Happiness Studies*, *3*, 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Macmillan.

Stawicka, E. (2023). Zmiany w komunikacji wewnętrznej w organizacjach w dobie postpandemicznej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *67*(5), 237-246. http://dx.doi.org/10.15611/pn.2023.5.19

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

Zupok, S. (2015). Zaufanie klienta jako kluczowy czynnik budowy wartości przedsiębiorstw handlu detalicznego typu DIY. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, *42*(3), 151-162. https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2015.039

Nota o autorze

Michał Adam Leśniewski, dr nauk o zarządzaniu i jakości, WSB-NLU Nowy Sącz, Wydział Nauk Społecznych i Informatyki, zajmuje się problematyką zarządzania miękkiego, konkurencyjnością miękką oraz koncepcyjnością zarządzania. Jest autorem publikacji monograficznych, rozdziałów w monografiach, artykułów naukowych opublikowanych w Polsce i za granicą. Osoby zainteresowane kontaktem z Michałem A. Leśniewskim proszeni są e-mail: michaladam.lesniewski@wp.pl

Wybrane publikacje naukowe:

1. Leśniewski, M. A. (2020). *Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno-empiryczne.* Uniwersytet Jana Kochanowskiego.
2. Leśniewski, M. A. (2021). Decyzyjność i decyzja a bezpieczeństwo pracy menedżera w organizacji – studium teoretyczne problemu badawczego. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, *45*(4), 155-168.
3. Leśniewski, M. A. (2022). Model kompetentnego menedżera w zarządzaniu miękkim – studium teoretyczne. W: A. Chodyński, D. Fatuła, M. A. Leśniewski (red.), *Innowacyjność, konkurencyjność, jakość, wiedza i uczenie się komponentami rozwoju organizacji w zmiennym otoczeniu* (s. 189-205). Oficyna Wydawnicza Krakowskiej Akademii Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

4. Leśniewski, M. A. (2023). Menedżer bezpieczeństwa organizacji w otoczeniu kulturowo zmiennym. Studium teoretyczno-koncepcyjne. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, *53*(4), 75-85.
5. Leśniewski, M. A. (2024). Manager in the process of effective management of an Organization in a changing environment. Наукові записки Національноо університету «Острозька академія». Серія Економіка*, 35*(63), 11-16.
6. Leśniewski, M. A. (2025). Model menedżera rezyliencyjnego w budowaniu bezpieczeństwa organizacji – ujęcie koncepcyjne. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, *58*(1), 93-104.