

dr Tomasz Gigol
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
Instytut Zarządzania
e-mail: tgigol@sgh.waw.pl
ORCID: 0000-0001-7018-4552

mgr Patrycja Zgorzałek
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie
e-mail: pz124208@student.sgh.
waw.pl
ORCID: 0009-0000-9291-4165

Przywództwo upełnomocniające, informacja zwrotna od lidera i cicha rezygnacja z pracy

Empowering leadership, leader feedback and quiet quitting

Słowa kluczowe:
cicha rezygnacja
z pracy, przywództwo
upełnomocniające, informacja
zwrotna

Streszczenie: Cicha rezygnacja jest nowym zjawiskiem dotyczącym pracy, nie do końca rozpoznany i niejednoznacznie ocenianym. Dlatego przeprowadzono badanie ilościowe (N=114) dotyczące wybranych poprzedników cichej rezygnacji, tj. przywództwa upełnomocniającego przełożonych oraz jakości i uczciwość informacji zwrotnych od bezpośrednich przełożonych. Zaproponowano ramy teoretyczne teorii społecznego uczenia się oraz teorii sprawiedliwości organizacyjnej. W wyniku badań okazało się, że najistotniejszym czynnikiem korelującym ze zmniejszoną postawą cichej rezygnacji jest przywództwo upełnomocniające, zwłaszcza jeden z jego elementów, tj. partycypacyjny styl podejmowania decyzji przez przełożonego. Jakość i uczciwość informacji zwrotnej korelowała ze zmniejszoną cichą rezygnacją w mniejszym stopniu. Zaproponowano wnioski praktyczne dla zarządów i działów HR.

Keywords:
quiet quitting, empowering
leadership, feedback

Abstract: Quiet quitting is a new phenomenon in the workplace that is not fully understood and is subject to ambiguous assessment. Therefore, a quantitative study (N=114) was conducted on selected precursors of quiet quitting, i.e., the empowering leadership of supervisors and the quality and honesty of feedback from immediate supervisors. A theoretical framework based on social learning theory and organizational justice theory was proposed. The study found that the most important factor reducing quiet quitting is empowering leadership, and in particular one of its elements, i.e., a participatory decision-making style on the part of the supervisor. The quality and fairness of feedback reduced quiet quitting to a lesser extent. Practical conclusions for management boards and HR departments were proposed.

JEL:
J24, M12, M54

Wprowadzenie

Cicha rezygnacja z pracy jest realnym problemem przedsiębiorstw w Polsce [Moczyłowska, 2024a]. Ocenia się, że pełne zaangażowanie w pracę mogłoby zwiększyć globalną produktywność o 9,6 bln USD, co stanowi równowartość ok. 9% globalnego PKB [Gallup, 2025]. Styl przywództwa i podmiotowe traktowanie pracowników są ważnymi poprzednikami cichej rezygnacji [Hamouche i in., 2023]. Harter [2022] zauważył, że niezaangażowani menedżerowie nie są w stanie wzbudzić zaangażowania swoich podwładnych. W związku z tym interesującym problemem badawczym wydał się autorom tego artykułu wpływ angażującego i upełnomocniającego stylu przywództwa na bezpośrednich podwładnych. Psychiczne wzmocnienie (*empowerment*) jest istotnym moderatorem wpływu zależności między dobrostanem a cichą rezygnacją oraz między wypaleniem a cichą rezygnacją [Lu i in., 2023]. Ponieważ zjawisko cichej rezygnacji z pracy jest nowym konstruktem, istnieje luka badawcza dotycząca jej uwarunkowań w warunkach polskich, którą stara się wypełnić niniejszy artykuł. Autorzy starali się odpowiedzieć na następujące pytania badawcze.

PB1: W jaki sposób przywództwo upełnomocniające przełożonych wpływa na postawę cichej rezygnacji z pracy?

PB2: Na ile jakość i uczciwość informacji zwrotnej wpływa na postawę cichej rezygnacji z pracy?

Celem badawczym jest określenie wybranych poprzedników cichej rezygnacji z pracy, a także ustalenie który z poprzedników najsilniej wpływa na cichą rezygnację z pracy. Zbadano wpływ stylu przywództwa bezpośrednich przełożonych, z użyciem teorii przywództwa upełnomocniającego (*empowering leadership*), a także jakość i uczciwość udzielania przez nich informacji zwrotnej.

Cichą rezygnację z pracy ujęto w kontekście relacji przełożony-pracownik. Ramy teoretyczne artykułu stanowią dwie teorie. Pierwszą z nich jest teoria społecznego uczenia się [Bandura, 2007], według której przywódcy są modelem zachowań dla podwładnych, zwiększając ich zaangażowanie i sprawiając, że czują się oni partnerami w organizacji. Z kolei dla zbadania wpływu jakości i uczciwości informacji zwrotnej na cichą rezygnację jako podstawę badawczą przyjęto teorię sprawiedliwości organizacyjnej [Greenberg, 1990].

Przegląd literatury

Scheyett [2023, s. 1] zdefiniowała cichą rezygnację jako podejście, w którym „nie rezygnuje się dosłownie z pracy, ale po prostu wykonuje się pracę, której oczekuje się na danym stanowisku, nie wykraczając poza to, co jest oczekiwane”. Niektórzy naukowcy

twierdzą, że jest to zjawisko znane od dawna, a tylko nadano mu nową nazwę [np. Atalay, Dağistan, 2024]. Jednak tym, co wyróżnia postawę cichej rezygnacji od niezaangażowania (*disengagement*) jest świadome podejście pracowników. Detert [2023] określił cichą rezygnację mianem taktyki przyjętej przez pracowników, opartej na kalkulacji określającej na ile warto zaangażować się w daną pracę. To podejście do cichej rezygnacji potwierdzono w innych badaniach, także w Polsce [Gigol, 2023]. Często uważa się, że cicha rezygnacja to sposób na uniknięcie wypalenia zawodowego [Serenko, 2024; Drela, 2024]. Niektórzy naukowcy uważają cichą rezygnację za organizacyjne dewiacyjne zachowania pracowników, takie jak powolna praca lub przedłużanie przerw [Wu, Wei, 2024]. Inni naukowcy uważają jednak, że jeśli pracownicy wypełniają dobrze swoje obowiązki w godzinach pracy, to niczego nie można im zarzucić, a postawa cichej rezygnacji jest powrotem do humanizmu w pracy [Dillard i in., 2025]. Przełożeni często krytycznie oceniają postawę cichej rezygnacji u podwładnych [Henry i in., 2025]. Podobnie współpracownicy zmieniają swoje podejście do „cicho odchodzących”, zmniejszając swoje wsparcie wobec nich, wykazując się nieuprzejmością, a nawet ostracyzmem i sankcjami grupowymi [Bennett i in., 2025; Sammani, Robertson, 2025].

Ważną przyczyną postawy cichej rezygnacji jest niewłaściwe zachowanie przełożonych [Moczydłowska, 2024a]. Przywództwo autokratyczne zwiększa postawę cichej rezygnacji z pracy [Ergen i in., 2025]. Z kolei przywództwo pozytywne, w tym przywództwo transformacyjne [Roy i in., 2024] i przywództwo służebne [Gigol, 2023] zmniejsza postawę cichej rezygnacji u podwładnych. Przywództwo upelnomocniające (*empowering leadership*) najogólniej można zdefiniować jako „zachowania polegające na dzieleniu się władzą z podwładnymi” [Vecchio i in., 2010, s. 531]. Dokładniej zdefiniowano ten konstrukt jako „proces wpływania na podwładnych poprzez dzielenie się władzą, wsparcie motywacyjne i wsparcie rozwojowe z zamiarem promowania ich samodzielności, motywacji i zdolności do autonomicznej pracy w ramach organizacji w granicach ogólnych celów i strategii organizacyjnych” [Amundsen, Martinsen, 2014, s. 489]. *Empowerment* (upelnomocnienie, wzmocnienie) można rozumieć zarówno jako stan motywacyjny pracowników, jak i styl przywództwa [Kulikowski, 2017]. Psychiczne wzmocnienie okazało się istotnym moderatorem wpływu zależności między dobrostanem a cichą rezygnacją [Lu i in., 2023]. Wyniki badań wskazują na istotną rolę przywództwa upelnomocniającego w zwiększaniu zaangażowania w pracę podwładnych [Singh, Sihag, 2024]. Ten rodzaj przywództwa zwiększa przywiązanie organizacyjne i zmniejsza intencję odejścia z pracy [Sharma, Kirkman, 2015]. Wpływa również na zmniejszenie postawy cichej rezygnacji, za pośrednictwem zwiększonej satysfakcji z pracy [Xueyun i in., 2025]. Dlatego zaproponowano poniższą hipotezę.

H1: Przywództwo upelnomocniające ma związek z postawą cichej rezygnacji z pracy podwładnych.

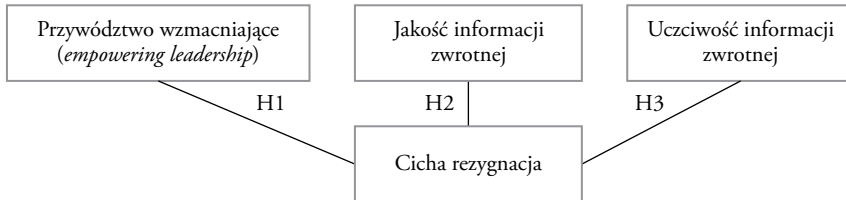
Kultura organizacyjna jest jedną z przyczyn zjawiska cichej rezygnacji. Szczególne znaczenie odgrywa kultura komunikacji [Serenko, 2024]. Przede wszystkim dotyczy to braku pochwał od przełożonych [Gabelaia, Bagociunaite, 2023]. Poczucie, że przełożeni traktują pracowników jako mało wartościowych jest istotną przyczyną cichej rezygnacji [Mahand, Caldwell, 2023]. Można to uznać za przejaw braku sprawiedliwości interpersonalnej, który wpływa na zwiększenie cichej rezygnacji [Zwiech, 2024]. Informacja zwrotna powinna również być postrzegana jako sprawiedliwa [Livingston, 2023]. Prawidłowe i uczciwe informacje zwrotne zmniejszają postawę cichej rezygnacji [Karrani i in., 2024]. Gray i in. [2025] ustalili, że w miarę jak poziom informacji zwrotnej wzrasta, cicha rezygnacja maleje. Powyższa analiza doprowadziła do sformułowania poniższych hipotez.

H2: Jakość informacji zwrotnej ma związek z postawą cichej rezygnacji z pracy podwładnych.

H3: Uczciwość informacji zwrotnej ma związek z postawą cichej rezygnacji z pracy podwładnych.

Model badawczy z zaznaczonymi hipotezami zobrazowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

Metody i narzędzia badawcze

Przeprowadzono badanie ilościowe za pomocą elektronicznej ankiety w google forms rozsyłanej elektronicznie. Respondentów dobierano metodą kuli śnieżnej. Do badania przywództwa upelnomocniającego użyto *Empowering leadership questionnaire ELQ* [Arnold i in., 2000]. Kwestionariusz składa się z pięciu komponentów. Poniżej opisano komponenty i przykładowe stwierdzenia z kwestionariusza *ELQ*. Przywództwo przez przykład: *Mój przełożony swoim zachowaniem wyznacza wysokie standardy wydajności.* Partycypacyjne podejmowanie decyzji: *Mój przełożony słucha pomysłów i sugestii mojego zespołu.* Coaching: *Mój przełożony pomaga mojemu zespołowi dostrzec obszary, w których potrzebujemy więcej szkoleń.* Informowanie: *Mój przełożony wyjaśnia, w jaki sposób mój*

zespół jest częścią firmy. Okazywanie troski/interakcja z zespołem: Mój przełożony wykazuje troskę o sukces członków zespołu.

Jakość informacji zwrotnej zbadano za pomocą ankiety składającej się z czterech stwierdzeń zaczerpniętych z artykułu W. Ulrycha [2022]. Przykładowe stwierdzenie: *Mój przełożony dostarcza mi bezpośredniej i jasnej informacji zwrotnej na poprawę efektywności.* Sprawiedliwe podejście do informacji zwrotnych zbadano za pomocą ankiety opracowanej przez Sparr i Sonnentag [2008]. Przykładowe stwierdzenie: *Informacje zwrotne odzwierciedlały wysiłek włożony w pracę.* Cicha rezygnacja została zbadana za pomocą kwestionariusza Karrani, Bani-Melhem, Mohd-Shamsudin [2024]. Przykładowe stwierdzenie: *Robię tylko to, czego się ode mnie oczekuje i nic więcej.* Kwestionariusze przetłumaczono przez autorów artykułu z konsultacją trzech naukowców zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Respondenci odpowiadali zgodnie ze skalą Likerta od 1 – całkowicie się nie zgadzam, do 5 – całkowicie się zgadzam.

Ze względu na częsty pogląd w literaturze na temat różnic w postrzeganiu pracy i podejściu do cichej rezygnacji z pracy przez najmłodsze pokolenia pracowników [Moczydłowska, 2024b; Xueyun i in., 2023], postanowiono uwzględnić wiek respondentów jako potencjalny moderator dla badanych zależności.

Wyniki

Osoby badane

W badaniu wzięło udział 114 osób, 74 kobiety i 40 mężczyzn. W tabeli 1 przedstawiono rozkład wieku osób badanych. Najwięcej osób badanych to osoby w wieku 19–24 lata.

Tabela 1. Wiek osób badanych

Wiek	<i>n</i>	%
19–24 lata	57	50,0
25–30 lat	19	16,7
31–35 lat	12	10,5
36–40 lat	6	5,3
41–45 lat	6	5,3
46–50 lat	8	7,0
51 lat i więcej	6	5,3
Ogółem	114	100,0

n – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 2. Stanowiska, na których pracowały osoby badane

Stanowisko	<i>n</i>	%
Specjalista	53	46,5
Menedżer średniego szczebla/kierownik	15	13,2
Menedżer wyższego szczebla/dyrektor	9	7,9
Inne	37	32,5
Ogółem	114	100,0

n – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W tabeli 2 przedstawiono rozkład stanowisk, na których pracowały osoby badane. Najwięcej osób badanych pracowało na stanowisku specjalisty.

W przypadku 71 osób (62,3%) charakter pracy pozwalał na pracę zdalną.

Statystyki opisowe

W tabeli 3 przedstawiono statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych przedziałowych, tj. wartości średnie, odchylenia standardowe, wartości minimalne i maksymalne. Zestawienie uzupełniono wartościami współczynników rzetelności α Cronbacha.

W odniesieniu do wartości miar skośności i kurtozy nie stwierdzono znaczących odchyżeń od wartości charakterystycznych dla rozkładu normalnego (od -1 do 1). Wszystkie użyte kwestionariusze miały wysoką rzetelność – od $\alpha = 0,87$ do $\alpha = 0,98$, co pozwoliło na wyciągnięcie wniosków istotnych statystycznie [Hair i in., 2019].

Tabela 3. Statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych przedziałowych

Zmienne	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>max</i>	<i>S</i>	<i>K</i>	α
<i>Przywództwo przez przykład</i>	14,24	4,25	4	20	-0,60	-0,36	0,88
<i>Partycypacyjne podejmowanie decyzji</i>	18,65	5,09	5	25	-0,89	-0,11	0,87
<i>Coaching</i>	37,71	9,73	10	50	-0,99	0,66	0,94
<i>Informowanie</i>	14,64	4,24	4	20	-0,77	0,12	0,92
<i>Okazywanie troski/interakcja z zespołem</i>	26,08	7,53	7	35	-0,79	-0,08	0,94
<i>Przywództwo upełnomocniające</i>	111,32	27,93	34	150	-0,91	0,41	0,98
<i>Jakość informacji zwrotnej</i>	14,95	3,82	4	20	-0,71	0,06	0,87
<i>Sprawiedliwe podejście do informacji zwrotnych</i>	14,79	3,68	4	20	-0,95	0,89	0,87
<i>Cicha rezygnacja</i>	20,74	7,82	10	46	0,74	0,28	0,89

M – wartość średnia; *SD* – odchylenie standardowe; *min* – wartość minimalna; *max* – wartość maksymalna; *S* – skośność; *K* – kurtoza, α – wartość współczynnika rzetelności α Cronbacha

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przywództwo upelnomocniające a cicha rezygnacja z pracy

W tabeli 4 przedstawiono współczynniki korelacji r Pearsona pomiędzy wskaźnikami przywództwa upelnomocniającego a cichą rezygnacją z pracy.

Tabela 4. Współczynniki korelacji pomiędzy wskaźnikami przywództwa upelnomocniającego a cichą rezygnacją z pracy

Przywództwo upelnomocniające	Cicha rezygnacja z pracy	
	r	p
Przywództwo przez przykład	-0,280	0,001
Partycypacyjne podejmowanie decyzji	-0,366	0,001
Coaching	-0,254	0,003
Informowanie	-0,256	0,003
Okazywanie troski/interakcja z zespołem	-0,328	0,001
Ogółem	-0,325	0,001

r – wartość współczynnika korelacji r Pearsona; p – jednostronna istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Otrzymano istotne statystycznie ujemne korelacje pomiędzy wszystkimi czynnikami przywództwa upelnomocniającego a cichą rezygnacją z pracy, wobec tego otrzymano wyniki potwierdzające hipotezę H1.

Jakość informacji zwrotnej i sprawiedliwe podejście do informacji zwrotnej a cicha rezygnacja z pracy

W tabeli 5 przedstawiono współczynniki korelacji r Pearsona pomiędzy jakością informacji zwrotnej i sprawiedliwym podejściem do informacji zwrotnej a cichą rezygnacją z pracy.

Tabela 5. Współczynniki korelacji pomiędzy jakością informacji zwrotnej i sprawiedliwym podejściem do informacji zwrotnej a cichą rezygnacją z pracy

	Cicha rezygnacja z pracy	
	r	p
Informacja zwrotna	-0,242**	0,005
Sprawiedliwe podejście do informacji zwrotnych	-0,174*	0,032

r – wartość współczynnika korelacji r Pearsona; p – jednostronna istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Stwierdzono, że jakość informacji zwrotnej korelowała ujemnie z cichą rezygnacją z pracy, wobec tego otrzymano wyniki potwierdzające hipotezę H2. Sprawiedliwe podejście do informacji zwrotnych również korelowało z cichą rezygnacją z pracy ujemnie, wobec tego otrzymano wyniki potwierdzające hipotezę H3.

Wiek osób badanych jako moderator zależności pomiędzy przywództwem upelnomocniającym, jakością informacji zwrotnej i sprawiedliwym podejściem do informacji zwrotnej a cichą rezygnacją z pracy

W celu sprawdzenia czy wiek osób badanych jest moderatorem zależności pomiędzy przywództwem upelnomocniającym, jakością informacji zwrotnej i sprawiedliwym podejściem do informacji zwrotnej a cichą rezygnacją z pracy przeprowadzono analizę moderacji. Dla potrzeb tej analizy, ze względu na małą liczebność poszczególnych przedziałów wiekowych powyżej 24 r.ż. (por. tabela 1) osoby badane zostały podzielone na dwie grupy wiekowe, tj. osoby w wieku 19–24 lata i osoby w wieku co najmniej 25 lat. W tabeli 6 przedstawiono otrzymane wartości testów efektów interakcyjnych pomiędzy wiekiem osób badanych w podziale na ww. dwie grupy wiekowe a kolejnymi wskaźnikami przywództwa upelnomocniającego, jakości informacji zwrotnej i sprawiedliwego podejścia do informacji zwrotnej. Każdy z poprzedników analizowano w odrębnym modelu statystycznym.

Nie stwierdzono istotnych statystycznie efektów interakcyjnych, co oznacza, że wnioski z przedstawionych powyżej obliczeń dotyczących związków pomiędzy przywództwem upelnomocniającym, jakością informacji zwrotnej i sprawiedliwym podejściem do informacji zwrotnej (por. tabele 4 i 5) są takie same bez względu na wiek osób badanych.

Tabela 6. Wartości testów efektów interakcyjnych pomiędzy wiekiem osób badanych w podziale na dwie grupy wiekowe a kolejnymi poprzednikami

Poprzedniki	<i>B</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
<i>Przywództwo przez przykład</i>	-0,22	-0,67	0,506
<i>Partycypacyjne podejmowanie decyzji</i>	-0,23	-0,89	0,376
<i>Coaching</i>	-0,02	-0,12	0,901
<i>Informowanie</i>	-0,50	-1,48	0,139
<i>Okazywanie troski/interakcja z zespołem</i>	-0,05	-0,25	0,804
Przywództwo upelnomocniające	-0,02	-0,33	0,744
Informacja zwrotna	0,20	0,55	0,585
Sprawiedliwe podejście do informacji zwrotnych	0,12	0,29	0,770

B – wartość współczynnika regresji dla efektu interakcyjnego; *Z* – wartość testu istotności statystycznej efektu interakcyjnego; *p* – istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przywództwo upelnomocniające, jakość informacji zwrotnej i sprawiedliwe podejście do informacji zwrotnej jako poprzedniki nasilenia cichej rezygnacji z pracy

W celu wyodrębnienia kluczowego, najsilniejszego poprzednika nasilenia cichej rezygnacji z pracy przeprowadzono również krokową analizę regresji, w której wskaźniki przywództwa upelnomocniającego, jakości informacji zwrotnej i sprawiedliwego podejścia do informacji zwrotnej analizowano jako poprzedniki. Ponieważ w przeprowadzonej wcześniej analizie moderacji nie stwierdzono istotnych statystycznie efektów interakcyjnych dotyczących wieku osób badanych analizę przeprowadzono w całej badanej próbie, bez podziału na podgrupy wiekowe. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 7.

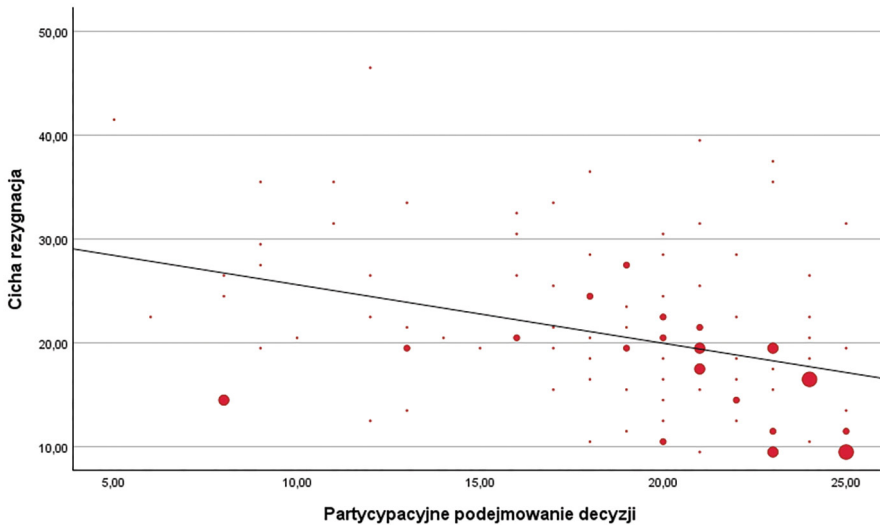
Tabela 7. Partycypacyjne podejmowanie decyzji jako kluczowy poprzednik cichej rezygnacji z pracy

Poprzednik	β	t	p
Partycypacyjne podejmowanie decyzji	-0,37	-4,17	0,001

β – wartość współczynnika regresji dla efektu interakcyjnego; t – wartość testu istotności statystycznej efektu interakcyjnego; p – istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Rysunek 2. Wykres rozrzutu przedstawiający zależność pomiędzy nasileniem partycypacyjnego podejmowania decyzji a nasileniem cichej rezygnacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Stwierdzono, że kluczowym, najważniejszym poprzednikiem nasilenia cichej rezygnacji z pracy było partycypacyjne podejmowanie decyzji, które wyjaśniało 13,4% wariacji zmiennej wyjaśnianej. Był to poprzednik na tyle silny w porównaniu z pozostałymi analizowanymi zmiennymi, że algorytm krokowy nie wprowadził już żadnych innych poprzedników do modelu. Im większe nasilenie partycypacyjnego podejmowania decyzji, tym mniejsze nasilenie cichej rezygnacji z pracy (por. rysunek 2).

Dyskusja wyników

Badanie potwierdziło, że styl przywództwa jest kluczowy dla zmniejszenia postawy cichej rezygnacji z pracy. Jest to zbieżne z innymi badaniami na temat wpływu stylu przywództwa, w tym upelnomocniającego na cichą rezygnację [Singh, Sihag, 2024; Gigol, 2023]. Okazało się to ważniejsze od jakości i uczciwości informacji zwrotnej od przełożonego, chociaż i one istotnie statystycznie wpływały na zmniejszenie cichej rezygnacji u podwładnych. Nie potwierdziły się różnice w postawie cichej rezygnacji ze względu na wiek. Jednakże 66,7% respondentów stanowiły osoby poniżej 30 roku życia, co nie pozwala na uogólnienie tego wniosku. Najciekawszym wnioskiem jest wpływ idei przywództwa upelnomocniającego na cichą rezygnację, a zwłaszcza ważność partycypacyjnego podejmowania decyzji przez przełożonego. Jest to kwintesencja podmiotowego traktowania pracowników, przeciwnego do dehumanizacji organizacyjnej charakterystycznej dla cyfryzacji procesów pracy [Czakon, Meyer, 2024]. Ograniczenia badawcze niniejszego badania wynikają przede wszystkim z niereprezentatywnie dobranej i małej próby badawczej. Ograniczeniem jest też poprzeczny charakter badań. Dlatego nie można uogólniać wniosków z badania na całą populację.

Podsumowanie

Wnioski teoriopoznawcze z niniejszego badania pozwalają lepiej zrozumieć zjawisko cichej rezygnacji. Badanie jest również kolejnym potwierdzeniem skuteczności przywództwa upelnomocniającego, jednym z pierwszych przeprowadzonych w polskich warunkach. Warto ją wdrażać w praktyce, zwłaszcza w obliczu rosnących problemów ze zjawiskiem cichej rezygnacji. Informacja zwrotna od przełożonych również jest ważnym czynnikiem korelującym ze zmniejszoną postawą cichej rezygnacji. Warunkiem jest jednak uczciwe i sprawiedliwe jej przeprowadzanie. Z niniejszego

badania wynikają praktyczne wnioski dla zarządów i działów HR co do preferowanych stylów zarządzania i szkolenia menedżerów w zakresie udzielania formalnych i nieformalnych informacji zwrotnych. W przyszłości warto przeprowadzić badania nad wpływem wymienionych czynników na cichą rezygnację z pracy na reprezentatywnych próbach badawczych.

Bibliografia

- Amundsen S., Martinsen Ø.L. [2014], *Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale*, „The Leadership Quarterly”, vol. 25(3), s. 487–511.
- Arnold J.A., Arad S., Rhoades J.A., Drasgow F. [2000], *The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 21(3), s. 249–269.
- Atalay M., Dağıstan U. [2024], *Quiet quitting: a new wine in an old bottle?* „Personnel Review”, vol. 53(4), s. 1059–1074.
- Bandura A. [2007], *Teoria społecznego uczenia się*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bennett A.A., Epler R.T., Thomas V.L., Jalil D. [2025], *Exploring coworker perceptions of and reactions to quiet quitting*, „Human Resource Management”, <https://doi.org/10.1002/hrm.70014>.
- Czakon W., Meyer N. [2024], *Why is digital transformation so slow? The shadow of dehumanization 2.0.*, „Central European Management Journal”, vol. 32(3), s. 339–349.
- Detert J. [2023], *Let's call quiet quitting what it often is: Calibrated contributing*, „MIT Sloan Management”, vol. 64(2), s. 1–3.
- Dillard N., Cavallo T., Zhang P. [2025], *A return to humanism: A multi-level analysis exploring the positive effects of quiet quitting*, „Human Resource Development Review”, vol. 24(2), s. 127–156.
- Drela K. [2024], *The quiet quitting phenomenon from a human capital management perspective*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, vol. 199, s. 109–118.
- Ergen H., Giliç F., Yücedağlar A., İnandı Y. [2025], *Leadership styles and quiet quitting in school context: unveiling mobbing as a mediator*, „Frontiers in Psychology”, vol. 16, 1538444.
- Gabelaia I., Bagociunaite R. [2023], *The impact of “quiet quitting” on overall organizational behavior and culture*, w: *International Conference on Reliability and Statistics in Transportation and Communication*, Springer Nature, Cham, s. 366–378.
- Gallup [2025], *State of the Global Workplace: 2025 Report*, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (dostęp: 17.08.2025).
- Gigol T. [2023], *Czym jest, a czym nie jest cicha rezygnacja. Wpływ przywództwa służebnego i zaangażowania w pracę na cichą rezygnację i zamiar odejścia z pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, vol. 154(5), s. 11–29.
- Gray T.W., Zabinski A.M., Fu S., Darden T.R. [2025], *That's not what I was promised! Psychological contracts and quiet quitting*, „Human Resource Management”, <https://doi.org/10.1002/hrm.70011>.
- Greenberg J. [1990], *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow*, „Journal of Management”, vol. 16(2), s. 399–432.

- Hair J.F., Babin B.J., Black W.C., Anderson R.E. [2019], *Multivariate data analysis, 8-th ed.*, Cengage Learning EMEA, Anderson.
- Hamouche S., Koritos C., Papastathopoulos A. [2023], *Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, vol. 35(12), s. 4297–4312.
- Harter J. [2022], *Is quiet quitting real*, <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> (dostęp: 11.05.2025).
- Henry S.E., Bolino M.C., Whitney J.M. [2025], *Keep up the good work... or else! Exploring supervisor responses to quiet quitting*, „Human Resource Management”, <https://doi.org/10.1002/hrm.22319>.
- Karrani M.A., Bani-Melhem S., Mohd-Shamsudin F., Usman M., Boğan E. [2024], *Quiet quitting behaviours: investigating trigger factors and mitigation strategies through relational job design, work alienation, and inclusive leadership*, „International Journal of Organizational Analysis”, <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4748>.
- Kulikowski K. [2017], *Empowerment – umacnianie pozycji pracownika w organizacji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, vol. 43(2), s. 58–67.
- Livingston B.A. [2023], *Treating people fairly: the feeling that underlies the trends*, „American Journal of Health Promotion”, vol. 37(4), s. 575–578.
- Lu M., Al Mamun A., Chen X., Yang Q., Masukujjaman M. [2023], *Quiet quitting during COVID-19: The role of psychological empowerment*, „Humanities and Social Sciences Communications”, vol. 10(1), s. 1–16.
- Mahand T., Caldwell C. [2023], *Quiet quitting—causes and opportunities*, „Business and Management Research”, vol. 12(1), s. 9–19.
- Moczyłowska J.M. [2024a], *Quiet quitting as a challenge for human capital management—the results of qualitative research*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, vol. 199, s. 441–455.
- Moczyłowska J.M. [2024b], *Quiet quitting in generation Z employees: The managerial perspective in the human-centric business era*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, vol. 160(6), s. 126–146.
- Roy I., Islam R., Sarwar S. [2024], *Impacts of transformational leadership on quiet quitting and cyberloafing: exploring the role of emotional stability and work stress*, „International Journal of Latest Research in Engineering and Management”, vol. 8(5), s. 10–24.
- Samnani A.K., Robertson K. [2025], *More than a personal decision: a relational theory of quiet quitting*, „Human Resource Management”, <https://doi.org/10.1002/hrm.22314>.
- Scheyett A. [2023], *Quiet quitting*, „Social Work”, vol. 68(1), s. 1–3.
- Serenko A. [2024], *The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 28(1), s. 27–43.
- Sharma P.N., Kirkman B.L. [2015], *Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research*, „Group & Organization Management”, vol. 40(2), s. 193–237.
- Singh R., Sihag P. [2024], *Role of empowering leadership as a mediator between HPWPs and Gen Y employee engagement: evidence from Indian hotels*, „Journal of Hospitality and Tourism Insights”, vol. 7(4), s. 2287–2309.

- Sparr J.L., Sonnentag S. [2008], *Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 17(2), s. 198–225.
- Ulrych W. [2022], *Potrzeba autonomii pracy wybranych przedstawicieli pokolenia Z w kontekście cech autonomii i praktyk informacji zwrotnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, vol. 148(5), s. 67–83.
- Wu A., Wei W. [2024], *Rationalizing quiet quitting? Deciphering the internal mechanism of front-line hospitality employees' workplace deviance*, „International Journal of Hospitality Management”, vol. 119, 103681.
- Vecchio R.P., Justin J.E., Pearce C.L. [2010], *Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure*, „The Leadership Quarterly”, vol. 21(3), s. 530–542.
- Xueyun Z., Al Mamun A., Masukujjaman M., Rahman M.K., Gao J., Yang Q. [2023], *Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among gen Z workforce in an emerging economy*, „Scientific Reports”, vol. 13(1), 15438.
- Xueyun Z., Al Mamun A., Yang Q., Naznen F., Ali M.H. [2025], *Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction*, „Journal of Workplace Behavioral Health”, vol. 40(1), s. 84–120.
- Zwiech P. [2024], *Wpływ sprawiedliwości interpersonalnej na ciche odejścia w ocenie menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej”, vol. 10(22), s. 116–124.

