

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 18 (2023), nr 2 (kwiecień-czerwiec)
ISSN 1896-9380, s. 47-62
DOI: 10.37055/nasz/176540

Modern Management Systems
Volume 18 (2023), No. 2 (April-June)
ISSN 1896-9380, pp. 47-62
DOI: 10.37055/nasz/176540



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology
in Warsaw

Umiejętności lidera budujące zaangażowanie pracowników w okresie pandemii

Leadership skills for improving employee engagement during in pandemic times

Artur Wilczyński

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
artur.wilczynski@zut.edu.pl; ORCID: 0000-0002-5019-1314

Abstrakt. Koncepcja i badanie zaangażowania pracowników stały się jednym z najczęściej podejmowanych tematów zarówno w problematyce akademickiej, jak i w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Badania pokazują, że podstawowym wymiarem budowania zaangażowania pracowników jest przywództwo powiązane z zachowaniami lidera prowadzącymi do wzrostu motywacji i efektów pracy. Celem badań jest określenie i charakterystyka umiejętności lidera zapewniających wysoki poziom zaangażowania w sytuacjach kryzysowych. Najistotniejszym efektem podjętych badań była budowa autorskiego modelu kluczowych umiejętności menedżerskich wpływających na zaangażowanie pracowników w okresie pandemii. Został on opracowany na podstawie porównań modeli zaangażowania pracowników, w tym modelu 5C odnoszącego się do okresu pandemii, i raportów instytucji prowadzących badania nad wyzwaniem pracowników, z którymi musieli się zmierzyć podczas tej sytuacji kryzysowej. Opracowany model złożony jest z czterech obszarów umiejętności lidera, takich jak równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, komunikacja i transfer wiedzy, współpraca oraz motywacja. W badaniach wykorzystano metody analizy i krytyki piśmiennictwa oraz analizy i konstrukcji logicznej, pozwalające na zbadanie wielowymiarowych modeli zaangażowania pracowników ze szczególnym uwzględnieniem przywództwa. Dodatkowo wykorzystano analizę danych wtórnych pochodzących z różnych źródeł, których połączenie pozwoliło na stworzenie nowego, holistycznego podejścia do wielowymiarowego budowania zaangażowania pracowników w okresie pandemii. Wyniki badań wykazały, że szczególną umiejętnością, którą powinni odznaczać się liderzy w okresie pandemii, jest komunikacja. Wykazano, że wymagane są specyficzne kompetencje, gdyż liderzy muszą nauczyć się komunikować własne emocje, prywatne opinie i dać pracownikom dostęp do części swojego życia prywatnego. Istotne znaczenie ma także dzielenie się porażkami, problemami i stosowanymi rozwiązaniami wspierania własnego dobrostanu fizycznego i psychicznego. Ważną umiejętnością lidera w okresie pandemii jest stwarzanie poczucia bezpieczeństwa przez trwałe dzielenie się informacjami na temat przyszłości pracowników zarówno w krótkiej, jak i dłuższej perspektywie. Powinno się to odbywać wraz z elastycznym podejściem do nieprzystającej do okresu pandemii organizacji pracy i wprowadzaniem

zmian zapewniających wysoką autonomię pracownikom w pełnieniu ich ról. Zaproponowany model umiejętności lidera budujący zaangażowanie pracowników w okresie pandemii może stanowić punkt wyjścia do dalszych badań nad kompetencjami menedżerów, dotyczącymi zarządzania zespołami w sytuacjach kryzysowych. Przeprowadzone badania mogą zostać wykorzystane w praktyce zarządzania organizacjami, gdyż uświadcniają, jakie czynniki i jak wiele czynników wpływa na wzrost stopnia zaangażowania pracowników oraz jak bardzo są one złożone. Wyniki badań uświadcniają kierunek rozwijania kompetencji uwzględniający komunikację opartą na empatii, szczerości, autentyczności i zaufaniu.

Słowa kluczowe: modele zaangażowania, wielowymiarowość zaangażowania, przywództwo, kompetencje lidera, model umiejętności lidera w pandemii

Abstract. The concept of employee engagement and the research on engagement has emerged as one of the most frequently discussed issues both in academic studies and in the practice of human resource management. One of the crucial dimensions of employee engagement is leadership directly linked to the leader's behaviours creating increased motivation and performance. The aim of this article is to identify and characterise the leader's skills that provide high levels of engagement in crisis periods. Its most essential core is to build the author's model of key leadership skills influencing employee engagement during a pandemic. It was designed based on comparisons of employee engagement models, including the 5Cs model considering the pandemic period, as well as reports from research institutions on the challenges employees faced when working under these specific conditions. The model is composed of four dimensions of a leader's skills that are crucial to have during a pandemic such as work-life balance, communication and knowledge transfer, collaboration and motivation. The research used literature analysis and logical construction methods to explore multidimensional models of employee engagement with a focus on leadership. In addition, secondary data analysis from a variety of sources was used. The combination of these provided a new, holistic approach to multidimensionally construct employee engagement during a pandemic time using specific leadership skills. The results of the research showed that a particular skill that leaders need to have during the pandemic is communication, which is also the basis for the following skill dimensions. It has been shown that specific skills are required in this dimension, as leaders must learn to communicate their own emotions, private opinions and give employees access to part of their private life. It is also important to share failures, problems and applied solutions to support one's own physical and mental wellbeing. An important skill for a leader during a pandemic is to create a feeling of security by permanently sharing information about the future of employees in both the short and long term. This should be done together with a flexible approach to a work organisation that is not suitable for the pandemic period and the introduction of changes that ensure a high degree of autonomy for employees in their role. The proposed model of a leader's skills building employee engagement during a pandemic can provide a starting point for further research into the skills of leaders to manage teams in crisis situations. The research performed can be applied to the practice of managing organisation, as it makes one realise how many drivers increase the level of employee engagement and how they are complex. The results of the research make one aware of the direction of developing leader's skills with a special focus on communication based on empathy, fairness, authenticity and trust.

Keywords: engagement models, multidimensionality of the engagement, leadership, leader skills, model of leader skills in pandemic

Wstęp

Zaangażowanie pracowników jest od ponad dekady postrzegane jako jedna z najważniejszych koncepcji zarządzania organizacjami. Odpowiedzialność za wzbudzenie, utrzymanie i fluktuację zaangażowania ponoszą aktorzy systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Tworzą go pracownicy wpływający na poziom zaangażowania wewnętrznego, zespół, menedżerowie liniowi i menedżerowie wyższego szczebla. Szczególną rolę w tym systemie odgrywają pracownicy zajmujący się zarządzaniem

zasobami ludzkimi, którzy przez zastosowanie odpowiednich narzędzi badają i wdrażają rozwiązania oddziałujące na stopień zaangażowania. Nie można jednak poziomu zaangażowania pracowników wiązać wyłącznie z czynnikami znajdującymi się wewnątrz organizacji. Takie podejście zawęziłoby tę problematykę, ponieważ istotne znaczenie dla stopnia zaangażowania mają także bodźce zewnętrzne. Ich skutki przekładają się na zachowania pracowników, a w konsekwencji wpływają na efekty pracy i osiągnięcie celów. Oznacza to, że organizacje muszą okresowo zwiększać swoje wysiłki na rzecz budowania zaangażowania, wdrażając nowe narzędzia i techniki oraz budować kompetencje menedżerskie wspomagające proces ich implementacji.

Jednym z czynników zewnętrznych, który wpłynął na poziom zaangażowania pracowników był kryzys związany z pojawieniem się pandemii COVID-19. Izolacja pracowników, konieczność przejścia na pracę zdalną, osłabienie więzi społecznych i zmiana zakorzenionych w pracownikach nawyków to tylko wybrane konsekwencje pandemii. Przełożyły się one nie tylko na pojawienie się zagrożenia w postaci zmniejszonego bezpieczeństwa pracy, lecz także na dysfunkcjonalność podstawowych zadań zarządzania zasobami ludzkimi. Zaburzenia dotyczyły przede wszystkim funkcjonowania systemów motywowania i komunikacji, zarządzania wydajnością, oceniania czy pozyskiwania pracowników. Liderzy odpowiedzialni za operacjonalizację działań w obszarze zarządzania pracownikami musieli dokonać zmiany własnych zachowań, co było powiązane z koniecznością poszerzenia umiejętności menedżerskich. W wielu organizacjach pojawiły się nowe rozwiązania lub zostały uwypuklone aspekty HR, którymi dotąd organizacje nie były zainteresowane. Przykładem takiego aspektu może być dobrostan pracowników, nie tylko fizyczny, lecz także psychiczny. Końcowym efektem podejmowanych działań w okresie pandemii miało być zapewnienie odpowiedniego zaangażowania pracowników, bezpieczeństwa i wysokiej retencji.

Celem badań jest określenie i charakterystyka umiejętności lidera mogących zapewnić wysoki poziom zaangażowania w sytuacjach kryzysowych. Wśród celów szczegółowych najistotniejszym była budowa autorskiego modelu kluczowych umiejętności menedżerskich wpływających na zaangażowanie pracowników w okresie pandemii. Ważnym elementem opracowania jest także przegląd koncepcji zawierających sposoby kreowania zaangażowania pracowników, w których wyodrębniono przywództwo, w tym model 5C wyznaczający standardy zachowań lidera w sytuacjach kryzysowych.

Zaangażowanie pracowników i zachowania lidera budujące zaangażowanie

Zaangażowanie pracowników jest terminem trudnym do interpretacji i definiowania. Jedną z najczęściej przytaczanych w literaturze jest definicja zaangażowania osobistego, którą opracował William Kahn w roku 1990, porównując występowanie

i brak występowania zaangażowania. Przez zaangażowanie Kahn rozumie wykorzystanie osobistych doświadczeń pracowników do pełnienia ról w organizacji; w zaangażowaniu ludzie wykorzystują i wyrażają siebie fizycznie (energia), poznawczo (postrzeganie organizacji, jej liderów i warunków pracy) i emocjonalnie (pozytywny lub negatywny stosunek do organizacji, menedżerów i warunków pracy). Osobiste niezaangażowanie zaś jest oddzieleniem własnych doświadczeń od ról zawodowych; w niezaangażowaniu ludzie wycofują się fizycznie, poznawczo lub emocjonalnie z pełnienia roli (Kahn, 1990, s. 694). Przegląd definicji zaangażowania pracowników znajdziemy w wielu publikacjach. Prezentowany jest on między innymi przez Kular i in. (Kular, Gatenby, Rees et al., 2008, s. 3-6), Sun i Bunchapattanasakda (2019, s. 66-68) oraz D. Mehta i N. Mehta (Mehta, Mehta, 2013, s. 209). Wśród polskich autorów analizę definicji zaangażowania przeprowadzili m.in. M.W. Kopertyńska i K. Kmiotek (Kopertyńska, Kmiotek, 2014, s. 40), D. Lewicka i A. Rakowska (Lewicka, Rakowska, 2016, s.104-105) oraz A. Rakowska i R. Mąciak (Rakowska, Mąciak, 2016, s. 50). W artykule zrezygnowano z kolejnej prezentacji wielu definicji zaangażowania pracowników na rzecz określenia najczęściej pojawiających się słów kluczowych w tych definicjach. Łącznie przeanalizowano 26 definicji, na podstawie których sporządzono chmurę wyrazową konkretnych zachowań pracowników budujących zaangażowanie (rys. 1).



Rys. 1. Najczęściej pojawiające się wyrazy w definicjach zaangażowania pracowników

Źródło: opracowanie własne

Wśród najczęściej pojawiających się określeń służących do interpretacji zaangażowania wyróżnić można energię, wydajność, poświęcenie, emocje i lojalność. Wszystkie te wyrazy przenikają się wzajemnie i tworzą pewien ekosystem zachowań składający się na zaangażowanie pracowników. Ważną rolę w badaniu zaangażowania pracowników odgrywa wielowymiarowe podejście do interpretacji tego zagadnienia (Saks, 2006, s. 602-604; Macey, Schneider, 2008, s. 18; Pati, Kumar, 2011, s. 270-273; Ali Memon, Salleh, Rosli Baharom, 2014, s. 215-316; Osborne, Hammoud, 2017, s. 53-54; Borkowska, 2014, s. 17-21; Mrówka 2010, s. 406-407; Juchnowicz, 2010, s. 58). W tabeli 1 zgromadzono wybrane koncepcje i wymiary (grupy czynników) wpływające na poziom zaangażowanie pracowników.

Tabela 1. Wymiary/grupy czynników wyróżniane w wybranych koncepcjach wielowymiarowych podejść do zaangażowania pracowników

Wymiary/grupy czynników zaangażowania pracowników		Autor/autorzy konstruktów
<ul style="list-style-type: none"> • Czynniki związane z pracownikiem i jego sytuacją w życiu prywatnym • Rodzaj pracy i warunki jej wykonywania • Czynniki organizacyjno-sytuacyjne • Kontrakt psychologiczny między pracodawcą i pracownikiem 		Borkowska, 2014
<ul style="list-style-type: none"> • Przywództwo 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultura organizacyjna 	Osborne, Hammoud, 2017
<ul style="list-style-type: none"> • Poznawcze • Behawioralne 	<ul style="list-style-type: none"> • Emocjonalne 	Juchnowicz, 2010
<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój kariery • Przywództwo • Zaufanie 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaufanie • Atmosfera w pracy • System motywacyjny 	Kumar, 2012
<ul style="list-style-type: none"> • Kultura szacunku • Feedback, doradztwo i mentoring • Skuteczne przywództwo 	<ul style="list-style-type: none"> • System motywacyjny • Jasne oczekiwania • Motywacja wewnętrzna • Warunki pracy 	Mehta, Mehta, 2013
<ul style="list-style-type: none"> • Energia (wigor) • Poświęcenie 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaabsorbowanie 	Roof, 2014
<ul style="list-style-type: none"> • Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi • Umożliwienie osiągnięcia wysokiej wydajności • Określenie oczekiwań • Możliwość rozwoju • Efektywne przywództwo 	<ul style="list-style-type: none"> • Praca zespołowa • Zarządzanie wydajnością • System motywacyjny • Rozwiązywanie konfliktów • Dobrostan pracowników • Społeczna odpowiedzialność biznesu 	Antony, 2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie zawartych w tabeli źródeł

Analiza informacji zawartych w tabeli 1 pozwala stwierdzić, że jednym z istotnych czynników oddziałujących na poziom zaangażowania jest przywództwo. Szczegółowe badanie piśmiennictwa dotyczącego tego wymiaru pozwala stwierdzić, że wysokie znaczenie wśród zachowań oddziałujących na zaangażowanie mają: uświadomienie wartości organizacji, tłumaczenie celów i zadań pracownikom, informacja zwrotna oraz zachowania etyczne budowane na zaufaniu i szacunku. Należy także zaznaczyć, że część autorów badających zaangażowanie pracowników stwierdza, że jest ono „produktem ubocznym” przywództwa i ulega zwiększeniu, wraz z lepszymi relacjami liderów z pracownikami (Osborne, Hammoud, 2017, s. 59; Caldwell, Anderson, Ristic, 2021, s. 55; Arimie, 2020, s. 19; Pong Bija, 2020, s. 381).

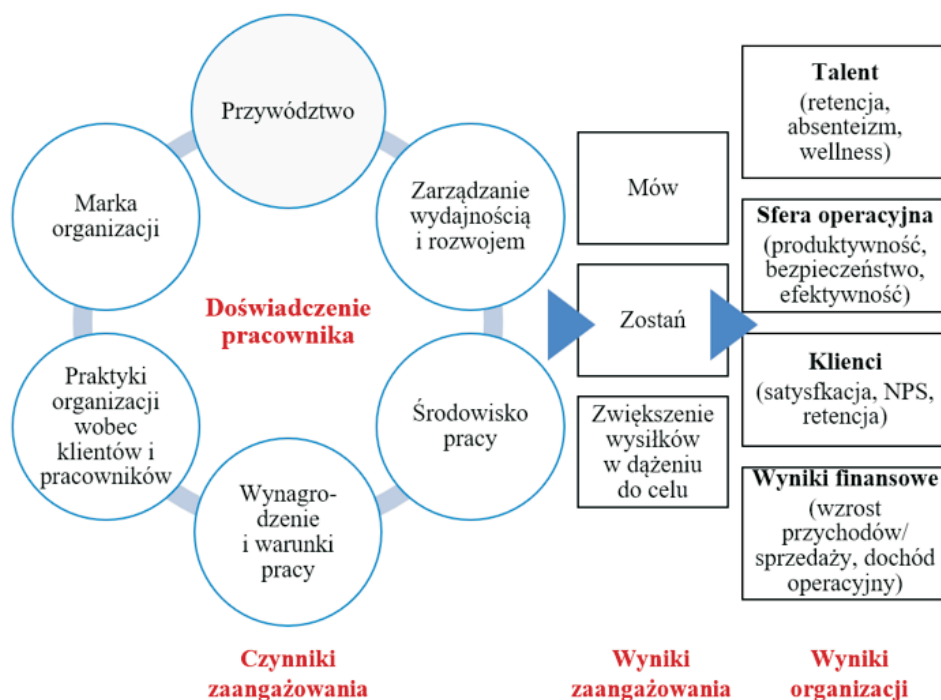
Wybrane modele zaangażowania pracowników uwzględniające przywództwo

Modele zaangażowania pracowników odzwierciedlają zestaw czynników wpływających na zaangażowanie oraz jego skutki. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wysokie zróżnicowanie konstrukcji samych modeli, jednak ich analiza wykazała, że można zidentyfikować dwa najczęściej charakteryzowane modele zaangażowania pracowników. Należą do nich model zaangażowania Kincentric (dawniej model Aon Hewitt) oraz model hierarchiczny Penna. Pomimo że nie są to modele akademickie, to znalazły one uznanie wśród osób zajmujących się badaniami naukowymi.

Model Kincentric zakłada występowanie sześciu wymiarów wywołujących zaangażowanie pracowników, wśród których odnaleźć można przywództwo (rys. 2). Jest ono rozumiane jako zachowania liderów prowadzące do tego, aby pracownicy wypowiadali się pozytywnie o organizacji, pragnęli w niej pozostać i być częścią jej kultury organizacyjnej oraz aby zwiększali swoje wysiłki podczas realizacji celów osobistych, a przez to celów organizacji. Szczególne miejsce odgrywa tutaj przywództwo angażujące. Jego cechy charakterystyczne zostały opisane przez Oehler i in. (Oehler, Stomski, Kustrza-Olszewska, 2014), a należą do nich:

- doświadczenie formatywne polegające na przywiązaniu lidera do doświadczeń życiowych, które go ukształtowały – uważa się, że lider nie powinien zapominać o poprzednich stanowiskach pracy i sytuacjach mających miejsce w jego życiu (refleksja nad doświadczeniem). Zyskuje wtedy łatwość nawiązywania relacji z pracownikami wykonującymi podobne zadania, pokorę i empatię;
- przekonania pozwalające na stworzenie emocjonalnej więzi pomiędzy pracownikami a organizacją – związane są one z gotowością do służenia swoim zwolennikom i budowania osobistych kontaktów z pracownikami, szczególnie w czasach kryzysu i zmian;
- zachowania angażujące złożone z pięciu aspektów: (1) tworzenie rozwiązań tam, gdzie inni nie mogą lub nie chcą ich tworzyć, (2) pobudzanie do realizacji wizji i celów przez pozytywne nastawienie, (3) łączenie i stabilizowanie zespołu przez aktywne słuchanie, zachowanie spokoju i jednoczenie ludzi, (4) usamodzielnianie pracowników przez stworzenie możliwości podejmowania aktywności i rozwoju (empowerment), (5) bycie realistą przez otwartość, szczerłość oraz autentyczność w procesie komunikowania.

W dalszej części opracowania Oehler i in. (2014) wskazują, że „zaangażowanie jest obowiązkiem lidera, ale liderzy zawodzą w tej kwestii”. Wynika to z faktu, że zaangażowani liderzy są „produktem” wczesnych doświadczeń i głęboko zakorzenionych przekonań, czego nie da się osiągnąć i zmienić w krótkim czasie.



Rys. 2. Model Kincentric (dawniej Aon Hewitt) zaangażowania pracowników
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kolobov, Igumnov, Naumov, 2021, s. 263



Rys. 3. Model hierarchiczny zaangażowania pracowników Penna
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kolobov, Igumnov, Naumov, 2021, s. 263

Drugim z modeli zaangażowania pracowników uwzględniającym przywództwo jest model Penna (rys. 3). Model nazywany jest modelem hierarchicznym, ponieważ wzrost zaangażowania pracowników jest wynikiem osiągnięcia kolejnych jego wymiarów. Przedostatnim z nich jest przywództwo połączone z zachowaniami, takimi jak szacunek i zaufanie do pracowników. Nuamcharoen i Javakorn (2020, s. 93-94) wymieniają zachowania odpowiadające temu wymiarowi w modelu Penna, do których należą:

- postrzeganie liderów przez pryzmat zaufania, uczciwości, odpowiedzialności, motywowania i wsparcia;
- autonomia, jaką posiadają pracownicy w realizacji zadań, możliwość podejmowania decyzji i dostosowywania procedur do realizowanych obowiązków;
- tworzenie przez lidera jasnych oczekiwań w stosunku do pracowników;
- otrzymywanie informacji zwrotnych od pracowników na temat tego, czego oczekują od przełożonych i organizacji;
- wspieranie pracowników i tworzenie pozytywnego środowiska pracy.

Model 5C zaangażowanie pracowników w okresie pandemii

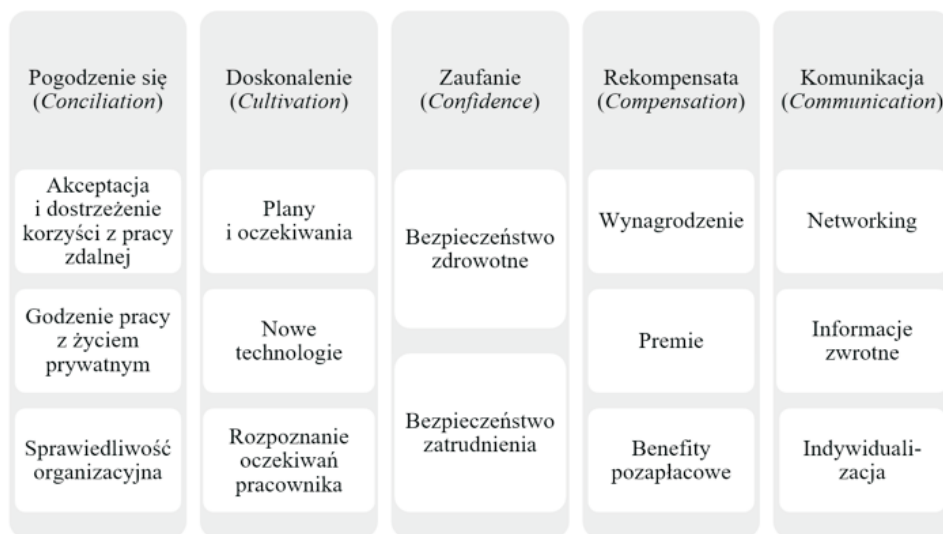
Pandemia COVID-19 wywołała pojawienie się w literaturze modeli budujących zaangażowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych. Jednym z bardziej spopularyzowanych jest model 5C, którego charakterystykę zawarto na rysunku 4. W modelu 5C pogodzenie się (ang. *Conciliation*) odnosi się do zrozumienia, że wystąpienie sytuacji kryzysowych może wnieść pozytywne rozwiązania do zarządzania organizacjami. Pandemia, poza tym, że skutkowała pojawieniem się wielu ryzyk, w tym ryzyka redukcji zatrudnienia, dała także możliwość ograniczania kosztów związanych z korzystaniem z pracy zdalnej. Pozwoliła także na przyciąganie do organizacji pracowników bez bariery miejsca zamieszkania oraz samodzielne zarządzanie równowagą pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. W wymiarze pogodzenia zaleca się, aby pracownicy wykonujący pracę zdalną byli sprawiedliwie traktowani, co oznacza niedopuszczanie do sytuacji nakładania na pracowników dodatkowych obowiązków czy wykluczenia stosowania wybranych procedur, polityk i zasad, w tym prawa pracy (De-la-Calle-Durán, Rodríguez-Sánchez, 2021, s. 6-7).

Wdrożenie obszaru doskonalenia (ang. *Cultivation*) ma zapewnić pracownikom informacje na temat przyszłości, w tym oczekiwań w stosunku do ich zachowań. Ważnym elementem doskonalenia pracowników w pandemii jest stworzenie właściwej polityki szkoleniowej. Powinna ona uwzględniać umiejętności posługiwania się nowymi technologiami, a szczególną rangę należy nadać coachingowi badającemu oczekiwania pracowników pod względem wyznaczania własnych celów (Sharma, 2022, s. 1820).

Kolejnym elementem modelu 5C jest zaufanie (ang. *Confidence*) odnoszące się do priorytetowego traktowania zdrowia, nie tylko pod względem fizycznym, lecz także psychicznym (Kundu, Nag, 2021, s. 30).

Czwarty element w modelu 5C został nazwany rekompensatą (ang. *Compensation*) wykluczającą stosowanie działań mogących zaburzyć systemy zarządzania wynagrodzeniami i motywowania oparte na świadczeniach płacowych i pozapłacowych. Błędem byłoby eliminowanie obowiązujących przed pandemią premii indywidualnych, zespołowych lub premii za wydajność (Saputra, Armendra, Permana, 2022, s. 42-43).

Ostatnim składnikiem modelu 5C jest komunikacja (ang. *Communication*) odgrywająca kluczową rolę w tym modelu. W czasach pojawiających się kryzysów podkreśla się znaczenie osobistych relacji liderów ze współpracownikami, gdyż to one tworzą klimat organizacyjny. Bezpośrednie rozmowy z wykorzystaniem środków komunikacji online sprawiają, że pracownicy czują się bardziej zaangażowani w sprawy organizacji. Otwarty dialog buduje zaufanie, poprawia przepływ informacji zwrotnej i kreuje sieci społeczne. Rolą lidera jest identyfikowanie obszarów problemowych i demotywacji, a następnie szybkie reagowanie niedoprowadzające do spadku efektów pracy (De-la-Calle-Durán, Rodríguez-Sánchez, 2021, s. 10-11).

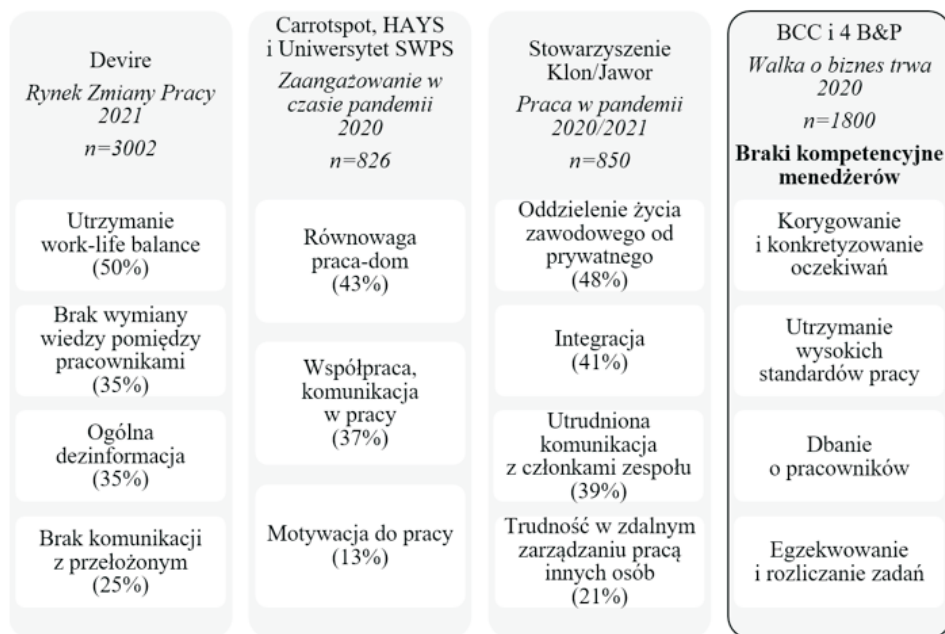


Rys. 4. Model 5C zaangażowania pracowników w okresie pandemii

Źródło: opracowanie własne na podstawie: De-la-Calle-Durán, Rodríguez-Sánchez, 2021, s. 6

Kompetencje lidera budujące zaangażowanie pracowników w okresie pandemii

W artykule przyjęto zasadę, że kompetencje i aktywność menedżerów w okresie pandemii powinny odpowiadać oczekiwaniom pracowników, którzy musieli sprostać wyzwaniom, jakich doświadczyli. Dlatego też punktem wyjścia było pozyskanie odpowiednich danych. Do tego celu wykorzystano trzy raporty z badań, sporządzone przez: (1) Devire (2021); (2) Carrotspot, HAYS i Uniwersytet SWPS (2020); (3) Stowarzyszenie Klon/Jawor (2021). Dodatkowo na rysunku 5 zawarto wnioski z raportu Business Centre Club i 4 Business & People (2020) pokazujące umiejętności menedżerskie, charakteryzujące się niskim poziomem w okresie pandemii.



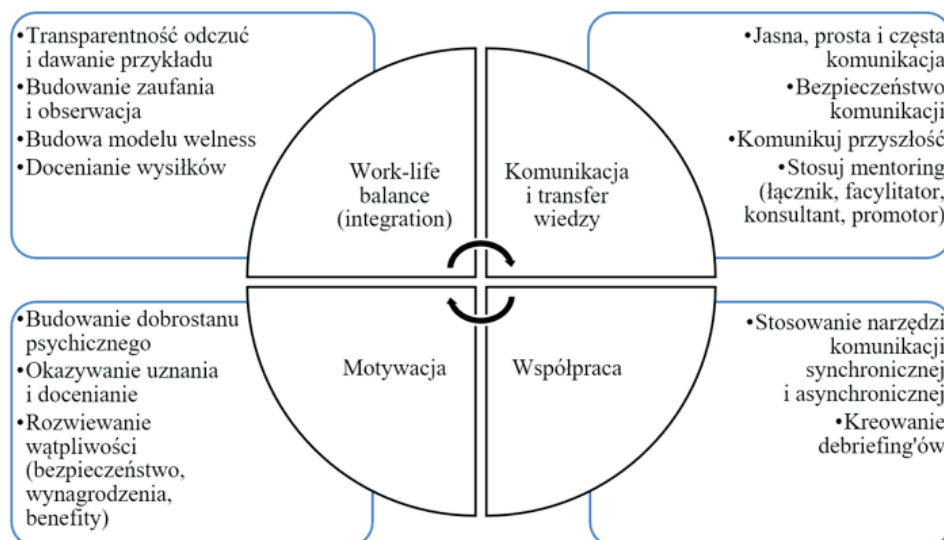
Rys. 5. Najważniejsze wyzwania podczas pracy w okresie pandemii

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów podanych na rysunku

Informacje na temat priorytetowych wyzwań w pracy podczas pandemii (pierwsze trzy kolumny na rysunku 5) pokazują, że we wszystkich źródłach na pierwszym miejscu znajduje się godzenie życia prywatnego z życiem zawodowym. Pozostałe problemy można podzielić na dwie grupy: komunikacyjną i związaną z pracą zespołową. Odniesienie tych wyników do badań wykonanych przez Business Centre Club i 4 Business & People pozwala stwierdzić, że podczas pandemii menedżerowie mieli niskie umiejętności w zakresie przekazywania bieżących informacji na temat ich

oczekiwań w stosunku do pracowników. Wiązało się to także z problemami bieżącej kontroli pracy i jej rozliczaniem, a w konsekwencji korekty zachowań mających przynieść wysokie efekty pracy.

Wszystkie wyzwania zamieszczone na rysunku 5 mają swoje odpowiedniki w modelu 5C. Żadne z nich nie zostało pominięte, co daje podstawę do stwierdzenia, że model ten może stanowić wytyczne co do umiejętności, jakie powinni posiadać liderzy w sytuacjach kryzysowych, w tym pandemii. Zostały one zwizualizowane i uszczegółowione w formie autorskiego modelu umiejętności lidera budującego zaangażowanie w czasie pandemii, zamieszczonego na rysunku 6.



Rys. 6. Model umiejętności lidera budujący zaangażowanie pracowników w okresie pandemii

Źródło: opracowanie własne

Budowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym, a raczej zapewnienie współistnienia tych dwóch obszarów życia (ang. *work-life integration*) jest jedną z czterech grup umiejętności, jakie powinien posiadać lider. Transparentność odczuć i dawanie przykładu polega na przekazywaniu pracownikom prawdziwych informacji na temat tego, w jaki sposób sam lider radzi sobie z łączeniem pracy z życiem prywatnym i czy w ogóle jest to możliwe. Jeżeli taka sytuacja miała miejsce, lider powinien dzielić się doświadczeniami i przeżyciami, z których pracownicy mogą skorzystać. Budowanie zaufania odnosi się do umiejętności tworzenia pogłębionych relacji między liderem a pracownikiem, kiedy pracownik może przedstawić swoją sytuację życiową w okresie pandemii. Nie zwalnia to jednak lidera z samodzielnej obserwacji zachowań pracowników, na przykład podczas rozmów online w formule 1:1.

Kolejną kompetencją, jaką powinien posiadać menedżer zarządzający pracownikami w pandemii, jest opracowanie programu wellness zachęcającego do aktywności fizycznej. Zadaniem lidera powinno być na przykład zapewnienie dostępu do wirtualnych zajęć fitness czy medytacji online. Kluczowe znaczenie może mieć także uświadomienie koncepcji samoopieki, pozwalającej pracownikom wypracować model dbania o siebie. Docenianie pracowników jest jednym z najważniejszych bodźców wpływających na zaangażowanie. Rolą lidera powinno być zauważanie przejawów pozytywnych zachowań pracowników, okazanie im uznania i wspieranie ich podczas zmagania się z problemami osobistymi.

Najważniejszą kompetencją lidera w czasie pandemii są umiejętności komunikacyjne. Występują one we wszystkich czterech obszarach wydzielonych na rysunku 6. Czytelne, precyzyjne i charakteryzujące się wysoką częstotliwością komunikaty, wyposażające pracowników w niezbędne informacje na temat zadań, jakie mają zrealizować, mogą być kluczem do sukcesu. Ważną rolę odgrywa w tym przypadku informacja zwrotna, co oznacza dwustronny proces komunikacji. Powinien on być elastyczny co do wykorzystywanych narzędzi oraz ciągle doskonalony. Lider powinien zadbać, aby komunikacja z użyciem na przykład komunikatorów internetowych była zabezpieczona przed osobami niepowołanymi, dzięki temu osiągnie zaufanie w interakcjach z pracownikiem. Zadaniem lidera powinno być też stałe komunikowanie na temat przyszłości, czyli przekazywanie informacji na temat tego, jak będzie wyglądała praca po zakończeniu sytuacji kryzysowej. Takie postępowanie buduje poczucie bezpieczeństwa i eliminuje niepewność mogącą pojawić się wraz z informacjami docierającymi do pracowników na przykład za pośrednictwem mediów, plotek itp.

Lider może zapewnić transfer wiedzy podczas pandemii, stawiając siebie w czterech rolach: łącznika, facylitatora, konsultanta i promotora (Singh, Thomas, Numbudiri, 2021, s. 160-161). Będąc **łącznikiem**, menedżer powinien posiadać umiejętność łączenia ze sobą pracowników, między którymi nastąpi wymiana informacji. Lider musi być stroną aktywną procesu rozwoju kompetencji, gdyż to on będzie odpowiadał za określenie potrzeb szkoleniowych, opracowanie harmonogramu spotkań z wykorzystaniem platform internetowych i kontrolę prawidłowości przebiegu procesu szkoleniowego. Rola **facylitatora** związana jest z zapewnieniem dwukierunkowego przepływu wiedzy pomiędzy pracownikami, kiedy obie strony korzystają z procesu doskonalenia, a role mentora i podopiecznego (protegowanego) będą ulegały zmianie. Rola **konsultanta** dotyczy wzbudzania motywacji do stosowania zdobytej wiedzy w praktyce i zachęcania do feedbacku doskonalącego dane umiejętności. Ostatnią rolą lidera w zapewnieniu transferu wiedzy jest rola **promotora**, w której obserwowane są postępy i wywoływane dalsze, nieformalne spotkania po formalnym zakończeniu procesu mentoringu.

Kolejna grupa umiejętności, jakie musi posiadać lider w okresie pandemii, dotyczy kreowania środowiska współpracy pomiędzy pracownikami. Poza wymaganymi umiejętnościami prowadzenia wirtualnych spotkań szczególną rolę powinny

odgrywać zachowania przeciwdziałające wykluczeniu i izolacji. Dlatego też do zestawu umiejętności należy dodać umiejętność zarządzania różnorodnością i stosowania technik zapewniających inkluzywność. Poza komunikacją synchroniczną lider powinien stosować także komunikację asynchroniczną, kiedy pracownicy nie wchodzi w interakcje. Wymaga to często zmiany nastawienia i zaakceptowania tego, że na przykład odpowiedź na zadane pytanie na czacie tematycznym lub reakcja na notatkę zamieszczoną na wirtualnej tablicy nie nastąpi w ciągu chwili czy 5 minut. Przeprowadzanie spotkań podsumowujących (ang. *debriefing*) to jedno z ważnych narzędzi kreowania współpracy w zespole. Wspólne spotkania podsumowujące wydarzenia, zakończone zadaniami i etapami projektu powinny stać się częścią kultury organizacyjnej.

Poza wymienionymi do tej pory zachowaniami do umiejętności lidera należy zaliczyć także: dbanie o dobrostan psychiczny i rozwiewanie wątpliwości dotyczących bezpieczeństwa oraz dostępności narzędzi motywowania pracowników. Pierwszym wyzwaniem dla liderów jest budowanie autentycznego przywództwa opartego na opisywaniu własnych wyzwań, z jakimi mierzą się podczas zarządzania zespołem w trakcie pandemii. Tacy liderzy postrzegani są jako osoby wiarygodne, odważne i budzące zaufanie. Dodatkowym elementem tworzenia dobrostanu psychicznego jest zapoznawanie się z problemami pracowników i budowanie świadomości, że pracownicy mogą te problemy komunikować. Liderzy powinni modelować zachowania, wskazując na sposoby radzenia sobie ze zdrowiem psychicznym, np. częste spacerowanie, medytacja, praca z terapeutą, nieczytanie e-maili w weekend. Dobrostan psychiczny może być zapewniony przez elastyczność i modyfikację procedur i praktyk, a lider powinien być otwarty na aktualizację harmonogramów, z zachowaniem standardów ilości i jakości pracy. Typowym przykładem takiego postępowania jest zmiana godzin wykonywania pracy w określonych dniach oraz nadawanie priorytetów zadaniom realizowanym przez zespół. Ponadto lider powinien posiadać umiejętność wprowadzania zmian w procedurach, które podczas pandemii mogą okazać się nieprzystające do nowych warunków funkcjonowania.

Podczas pandemii liderzy mogą wzmacniać zaangażowanie pracowników, systematycznie doceniając wysiłek wkładany w realizację zadań. Podstawowym działaniem będzie jednak utrzymanie narzędzi płacowej i pozapłacowej motywacji, jakimi dysponuje lider, oraz informowanie pracowników o zmianach, jakie ich czekają, w tym zmian po zakończeniu pandemii.

Wnioski

Przeprowadzone analizy pozwoliły na zrealizowanie postawionego w opracowaniu celu badawczego oraz dały możliwość zbudowania autorskiego modelu umiejętności menedżerskich, pozwalających osiągnąć wysoki poziom zaangażowania pracowników w okresie pandemii. Wykonany przegląd literatury potwierdził, że

istotne znaczenie w zaangażowaniu pracowników odgrywa przywództwo. W wielowymiarowym podejściu do definiowania zaangażowania zostało ono wskazane jako kluczowy wymiar oddziałujący na stopień zaangażowania. Stwierdzono, że podstawowymi umiejętnościami liderów osadzonymi w przywództwie są sprawna komunikacja, zmiana systemu wartości, empowerment oraz budowanie pogłębionych relacji z pracownikami opartych na szczerości i otwartości.

Wyniki porównań modeli zaangażowania uwzględniających przywództwo, jakimi są model Kincentric (wcześniej Aon Hewitt) i model Penna oraz mającego zastosowanie w pandemii modelu 5C, pozwoliły na określenie uniwersalnych umiejętności lidera. Wśród nich można wymienić budowanie zaufania i uczciwości, zapewnienie wysokiej autonomii w obrębie pełnionej przez pracowników roli czy umiejętności komunikacyjne, w tym zapewnienia i przyjmowania informacji zwrotnej. Pandemia położyła wysoki nacisk na tę ostatnią z wymienionych umiejętności menedżerskich. Od liderów oczekuje się, aby w sytuacjach kryzysowych potrafili przekazywać własne odczucia i emocje, byli empatyczni podczas rozmowy z pracownikami, dzielili się informacjami z życia prywatnego oraz udzielali wskazówek pomagających pracownikom funkcjonować w czasie pandemii. Dużego znaczenia nabierają informacje na temat tego, w jaki sposób liderzy radzą sobie z godzeniem życia prywatnego z życiem zawodowym oraz jak wygląda ich motywacja do pracy. Indywidualna komunikacja z pracownikami i zapewnienie im bezpieczeństwa podczas tego procesu pozwalają na tworzenie więzi między liderem a pracownikiem.

Istotną umiejętnością liderów jest także otwarcie się z ich strony na wszelkiego rodzaju zmiany i zaakceptowanie faktu, że tworzą one szansę, a nie tylko powodują konieczność opuszczenia strefy komfortu. Poznanie nowych technologii, sposobów radzenia sobie z własnym stresem daje szansę na lepsze przygotowanie do kolejnych sytuacji kryzysowych. Menedżer powinien zachowywać się w sposób elastyczny i wychodzić z inicjatywą korekty zasad i procedur nieprzystających do nowych warunków funkcjonowania organizacji. Należy także zaznaczyć, że część istniejących rozwiązań w zakresie budowania zaangażowania nie powinna być zmieniana. Dotyczy to przede wszystkim systemu motywacyjnego.

Ważną umiejętnością lidera w czasie pandemii jest umiejętność zapewnienia bezpieczeństwa pracownikom przez dawanie jasnych i precyzyjnych sygnałów na temat ich przyszłości. Dotyczy to zarówno okresu pandemii oraz perspektywy zatrudnienia w dłuższym okresie. Pracownik powinien posiadać informacje na temat tego, jak będzie wyglądała jego praca po zakończeniu pandemii, jakie zostaną postawione przed nim wymagania, na ile zmieni się sposób wykonywania przez niego obowiązków, które rozwiązania przyjęte w czasie pandemii zostaną pozostawione, a z których organizacja definitywnie zrezygnuje. Takie podejście zapewni dobrostan psychiczny, co jest jedną z kluczowych umiejętności lidera w okresie pandemii.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALI MEMON, M., SALLEH, R., ROSLI BAHAROM, M.N., 2014. Linking Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Employee Engagement and Turnover Intention: A Three-Step Conceptual Model, *Asian Social Science*, nr 11(2), <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p313>.
- [2] ANTONY, M.R., 2018. Paradigm shift in employee engagement-A critical analysis on the drivers of employee engagement, *International Journal of Information, Business and Management*, nr 10(2).
- [3] ARIMIE, C.J., 2020. Employer-employee relations and employee engagement in a tertiary institution in Benin-City, Edo State, *Annals of Management and Organization Research*, nr 1(1), <https://doi.org/10.35912/amor.v1i1.199>.
- [4] BORKOWSKA, S., 2014. Rola zaangażowania pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2(97).
- [5] BUSINESS CENTRE CLUB, 4 BUSINESS & PEOPLE, 2020. *Walka o biznes trwa. Raport z III badania opinii, skutki COVID-19 i rządowych decyzji dla firm*, https://www.bcc.org.pl/opinie_ekspertow/walka-o-biznes-trwa-skutki-covid-19-i-rzadowych-decyzji-i-dla-firm-iii-edycja-raportu-bcc-i-4bp/ (dostęp: 15.02.2023).
- [6] CALDWELL, C., ANDERSON, V., RISTIC, M.R., 2021. Employee Engagement and the Ethic of Friendship, *Business and Management Research*, nr 10(1), <https://doi.org/10.5430/bmr.v10n1p54>.
- [7] CARROTSPOOT, HAYS & UNIWERSYTET SWPS, 2020. *Zaangażowanie w czasie pandemii. Raport 2020*, <https://carrotspot.com/assets/reports/Raport-Zaangazowanie-w-czasie-pandemii.pdf> (dostęp: 15.02.2023).
- [8] DE-LA-CALLE-DURÁN, M.-C., RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, J.-L., 2021. Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19: A Proposal of the 5Cs Model, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, nr 18(10), <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>.
- [9] DEVIRE, 2021. *Raport Devire. Rynek Zmiany Pracy 2021*, <https://www.devire.pl/raport-devire-rynek-zmiany-pracy-2021/> (dostęp: 15.02.2023).
- [10] JUCHNOWICZ, M., 2010. Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3-4.
- [11] KAHN, W.A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, nr 33(4), <https://doi.org/10.2307/256287>.
- [12] KOLOBOV, A.V., IGUMNOV, E.M., NAUMOV, D.N., 2021. Ensuring personnel involvement in companies' sustainable development, *Strategic Decisions and Risk Management*, nr 11(3), <https://doi.org/10.17747/2618-947x-2020-3-262-271>.
- [13] KOPERTYŃSKA, M.W., KMIOTEK, K., 2014. Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 358, <https://doi.org/10.15611/pn.2014.358.03>.
- [14] KULAR, S., GATENBY, M., REES, C., SOANE, E., TRUSS, K., 2008. *Employee Engagement: A Literature Review*, KBS Working Paper nr 19, Kingston Business School, <https://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf> (dostęp: 10.02.2023).
- [15] KUMAR, J.A., 2012. Employee Engagement, *Saaransh RKG Journal of Management*, nr 3(2).
- [16] KUNDU, S., NAG, S., 2021. Employee Engagement: Factors and Recommendations for Enhancing Employee Engagement during COVID-19 Pandemic, *Journal of Strategic Human Resource Management*, nr 10(3).
- [17] LEWICKA, D., RAKOWSKA, A., 2016. Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 2(27), <https://doi.org/10.15611/noz.2016.2.09>.

- [18] MACEY, W.H., SCHNEIDER, B., 2008. The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, nr 1(1), <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.
- [19] MEHTA, D., MEHTA, N.K., 2013. Employee Engagement: A Literature Review, *Economia. Seria Management*, nr 16(2).
- [20] MRÓWKA, R., 2010. *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] Bartkowiak, R., Ostaszewski, J. (red.), *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- [21] NUAMCHAROEN, S., JAVAKORN, P., 2020. Study on Employee Engagement Models for Sustainability of Long-Distance Learning Public Higher Education Institutions in Thailand, *ASEAN Journal of Open and Distance Learning*, nr 12(2).
- [22] OEHLER, K., STOMSKI, L., KUSTRA-OLSZEWSKA, M., 2014. *What Makes Someone an Engaging Leader*, <https://hbr.org/2014/11/what-makes-someone-an-engaging-leader/> (dostęp: 12.02.2023).
- [23] OSBORNE, S., HAMMOUD, M.S., 2017. Effective Employee Engagement in the Workplace, *International Journal of Applied Management and Technology*, nr 16(1), <https://doi.org/10.5590/ijamt.2017.16.1.04>.
- [24] PATI, S.P., KUMAR, P., 2011. Work Engagement: A Rethink, *Indian Journal of Industrial Relations*, nr 47(2).
- [25] PONG BIJA, A., 2020. Influence of Leadership Style, Work Culture, and Job Satisfaction on Employee Engagement, *KnE Social Sciences*, nr 4(14), <https://doi.org/10.18502/kss.v4i14.7895>.
- [26] RAKOWSKA, A., MAĆCIK, R., 2016. Zaangażowanie pracownika a satysfakcja z pracy – modelowanie zależności z wykorzystaniem PLS-SEM, *Przegląd Organizacji*, nr 5, <https://doi.org/10.33141/po.2016.05.07>.
- [27] ROOF, R.A., 2014. The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work, *Journal of Business Ethics*, nr 130(3), <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2246-0>.
- [28] SAKS, A.M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, nr 21(7), <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- [29] SAPUTRA, A., ARMENDRA, A., PERMANA, I., 2022. *Assessing employee engagement and employee performance in Indonesian state-owned enterprises during COVID-19 pandemic*, Proceeding of 6th International Conference on Family Business and Entrepreneurship, <http://e-journal.president.ac.id/presunivojs/index.php/ICFBE/article/view/3751/1184> (dostęp: 12.02.2023).
- [30] SHARMA, P., 2022. Employee Engagement during Pandemic: A study of Employee engagement mechanism during COVID-19 Pandemic, *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, nr 13(8), <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.s08.218>.
- [31] SINGH, S., THOMAS, N., NUMBUDIRI, R., 2021. Knowledge sharing in times of a pandemic: An intergenerational learning approach, *Knowledge and Process Management*, nr 28(2), <https://doi.org/10.1002/kpm.1669>.
- [32] STOWARZYSZENIE KLON/JAWOR, 2021. *Praca w pandemii. Raport z badań organizacji pozarządowych 2020/2021*, <https://fakty.ngo.pl/raporty/praca-w-pandemii-2020-2021> (dostęp: 15.02.2023).
- [33] SUN, L., BUNCHAPATTANASAKDA, CH., 2019. Employee Engagement: A Literature Review, *International Journal of Human Resource Studies*, nr 9(1).