



Gabriel Grabowski

Znaczenie relacji przełożony-podwładny
dla zaangażowania pracowników
w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Meaning of superior-subordinate relation
for employee commitment
in international enterprises

Praca doktorska

Promotor: dr hab. Magdalena Stefańska, prof. UEP
Pracę przyjęto dnia: 5 czerwca 2023 r.

Podpis Promotora

Poznań 2023

Spis treści

Wstęp	6
Rozdział 1. Relacje jako element zarządzania pracownikami	15
1.1. Istota relacji w zarządzaniu pracownikami	15
1.1.1. Pojęcie relacji w naukach o zarządzaniu	16
1.1.2. Klasyfikacje relacji w organizacjach	19
1.1.3. Ewolucja poglądów na temat relacji w teoriach przywództwa	25
1.1.4. Korzyści i ograniczenia związane z kreowaniem pozytywnej relacji między przełożonym i podwładnym	34
1.2. Uwarunkowania budowania relacji przełożony-podwładny	39
1.2.1. Uwarunkowania organizacyjne i międzynarodowe	39
1.2.2. Uwarunkowania kulturowe	43
1.2.3. Uwarunkowania psychologiczne	51
1.3. Rola lidera w budowaniu relacji przełożony-podwładny	54
1.3.1. Styl przywództwa a relacja między przełożonym i podwładnym	55
1.3.2. Upodmiotowienie pracownika jako narzędzie budowania relacji z nim	61
1.3.3. Narzędzia komunikacji wewnętrznej stosowane przez lidera a relacje między przełożonym i podwładnym	64
Podsumowanie	67
Rozdział 2. Zaangażowanie organizacyjne pracowników a charakter i jakość relacji przełożony-podwładny w międzynarodowym środowisku pracy	69
2.1. Koncepcje zaangażowania organizacyjnego pracowników i zaangażowania w wykonywaną pracę	69
2.1.1. Pojęcie <i>zaangażowanie pracowników</i> w literaturze angielskojęzycznej w świetle różnic językowych	73
2.1.2. Systematyzacja pojęcia <i>zaangażowanie pracowników</i>	76
2.1.3. Poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników oraz jego skutki dla nich i przedsiębiorstwa	82
2.2. Czynniki determinujące poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników	88
2.2.1. Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników po stronie pracodawcy	92
2.2.2. Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego związane z charakterem pracy pracownika	99
2.2.3. Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego po stronie pracownika	100
2.3. Przywództwo oparte na silnej relacji jako narzędziu podnoszenia poziomu zaangażowania pracowników	102
2.3.1. Wpływ stylu przywództwa na zaangażowanie pracowników	104
2.3.2. Relacje przełożony-podwładny w lokalnym oddziale przedsiębiorstwa międzynarodowego wobec zaangażowania organizacyjnego pracowników	107
2.3.3. Zachowania przywódcze wyższej kadry zarządzającej	111
2.3.4. Przywództwo a uwarunkowania kulturowe wynikające z międzynarodowego zasięgu działania organizacji	113
Podsumowanie	115

Rozdział 3. Postrzeganie przez menedżerów znaczenia relacji dla zwiększania zaangażowania pracownika w świetle badań jakościowych	116
3.1. Metodyka postępowania badawczego	116
3.2. Procedura badania jakościowego	119
3.3. Charakterystyka respondentów	121
3.4. Relacje między przełożonym i pracownikiem	124
3.4.1. Interpretacja relacji przełożony-podwładny w opinii menedżerów	124
3.4.2. Cechy relacji między przełożonym i podwładnym	126
3.4.3. Relacje nieformalne i ich oddziaływanie na formalne relacje między przełożonym i podwładnym	131
3.4.4. Budowanie relacji przez przełożonego z podwładnymi w przedsiębiorstwach międzynarodowych na początku pracy w kraju goszczącym	135
3.5. Zaangażowanie pracownika jako wartość przedsiębiorstwa	139
3.5.1. Interpretacja pojęcia <i>zaangażowanie pracownika</i> przez menedżerów	139
3.5.2. Zaangażowanie przełożonego a zaangażowanie podwładnego- perspektywa menedżera	142
3.5.3. Znaczenie relacji dla zaangażowania pracownika w opinii menedżerów	143
3.5.4. Podejście do zarządzania pracownikami w kraju goszczącym w świetle doświadczeń menedżerów ekspatriantów	148
3.6. Relacja przełożony-podwładny i zaangażowanie organizacyjne pracownika- wnioski z przeprowadzonych wywiadów	151
Rozdział 4. Budowanie relacji i wzmacnianie zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w świetle badań jakościowych	155
4.1. Czynniki determinujące charakter i jakość relacji oraz zaangażowanie pracowników w ocenie menedżerów	155
4.1.1. Styl przywództwa i osobowość menedżera w tworzeniu relacji i wzmacnianiu zaangażowania pracowników	156
4.1.2. Upodmiotowienie w kształtowaniu relacji między przełożonym i podwładnym	162
4.1.3. Znaczenie osobowości i sytuacji rodzinnej pracownika dla menedżera w tworzeniu relacji i budowaniu zaangażowania	165
4.1.4. Uwarunkowania organizacyjne a postrzegana relacja przełożonego z podwładnym i zaangażowania organizacyjnego pracownika	169
4.1.5. Postrzeganie zaangażowania organizacyjnego pracowników w kontekście sytuacji na rynku pracy	177
4.2. Wzmacnianie zaangażowania pracowników poprzez dopasowaną komunikację	179
4.3. Źródła barier w budowaniu relacji i zwiększaniu zaangażowania pracowników	182
4.4. Znaczenie wybranych czynników kulturowych dla relacji i zaangażowania w ocenie menedżerów	183
4.5. Wzmacnianie zaangażowania organizacyjnego pracowników a zjawiska obniżające je	186
4.6. Praca zdalna a budowanie relacji i zwiększanie zaangażowania pracowników w czasie pandemii COVID-19	196

4.7.	Wnioski z badania	204
Rozdział 5.	Rola relacji w kształtowaniu zaangażowania pracowników w świetle badań ilościowych	212
5.1.	Metodyka badania	212
5.1.1.	Przedmiot, cele badania ilościowego i hipotezy badawcze	212
5.1.2.	Narzędzie badawcze i przebieg badania	218
5.2.	Charakterystyka respondentów	220
5.3.	Wyniki i wnioski z badania ilościowego	224
5.3.1.	Jakość i typ relacji przełożony-podwładny a zaangażowanie organizacyjne oraz w pracę pracowników	224
5.3.2.	Empowerment i komunikacja w organizacjach międzynarodowych	232
5.3.3.	Jakość relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym w odniesieniu do jej typu w międzynarodowym środowisku pracy	234
5.3.4.	Przygotowanie do pełnienia roli menedżera w kraju goszczącym a budowanie relacji w międzynarodowym środowisku pracy	236
5.3.5.	Wsparcie organizacji i przełożonego a standardy stosowane w środowisku przedsiębiorstw międzynarodowych	239
5.3.6.	Zachowanie kontrproduktywne pracownika a jego relacja z przełożonym w środowisku międzynarodowym	244
5.3.7.	Praca zdalna w okresie pandemii COVID-19 a budowanie relacji przełożony-podwładny i kształtowanie zaangażowania pracowników	246
5.3.8.	Wnioski z badania	250
Rozdział 6.	Budowanie zaangażowania pracowników w oparciu o relację przełożony-podwładny w warunkach międzynarodowego środowiska pracy	258
6.1.	Budowanie relacji przełożony-podwładny i kształtowanie zaangażowania pracowników w środowisku międzynarodowym- nowe wyzwania w świetle teorii LMX i POS	260
6.1.1.	Relacje przełożony-podwładny w teorii LMX i koncepcji POS	261
6.1.2.	Zaangażowanie organizacyjne pracownika w teorii LMX i koncepcji POS	263
6.2.	Relacja przełożony-podwładny jako predyktor zaangażowania pracowników organizacji międzynarodowych	266
6.2.1.	Budowanie relacji i zaangażowania organizacyjnego pracowników z perspektywy menedżera- w podejściu LMX i POS	266
6.2.2.	Pełnienie roli lidera w międzynarodowym środowisku pracy w świetle teorii LMX i koncepcji POS	272
6.2.3.	Postrzeganie relacji- perspektywa pracownika	279
	Zakończenie	286
	Bibliografia	294
	Wykaz rysunków	319
	Wykaz tabel	321
	Aneks 1	324
	Aneks 2	330

Wstęp

Koncepcja pozytywnego podejścia do teorii i praktyki zarządzania zakłada, że przywództwo powinno opierać się na budowaniu przyjaznego klimatu organizacyjnego, wspieraniu wysokiej jakości relacji pomiędzy członkami organizacji, pozytywnej komunikacji oraz akcentowaniu znaczenia i sensu pracy wykonywanej przez zatrudnione w przedsiębiorstwie osoby (Karaszewski i Lis, 2016, s. 73-74). Nadaje to istotne znaczenie relacjom międzyludzkim, jak również zaangażowaniu pracowników i ich satysfakcji z pracy, które z kolei mają wpływ na produktywność i wydajność organizacji (Cahill i in., 2015, s. 40). Jako że naturalnym zjawiskiem jest dążenie przedsiębiorstw do powiększania swoich rozmiarów poprzez inwestycje, które mogą być realizowane w różnych obszarach, a jednym z nich jest ekspansja na rynki zagraniczne¹ (Grzesiuk, 2018, s. 150), wprowadza to dodatkowe warunki wpływające na budowanie relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym. Z tego powodu, jak również ze względu na następującą globalizację, organizacje międzynarodowe zasługują na szczególną uwagę w kontekście budowania przez przełożonego relacji z podwładnymi oraz jej wpływu na zaangażowanie organizacyjne i satysfakcję pracowników.

Postępujący rozwój wiedzy na temat relacji ma charakter dwutorowy. Badane są zarówno interakcje z interesariuszami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi. W dysertacji skupiono się na tych drugich, aczkolwiek istnieje wiele cech wspólnych, o charakterze uniwersalnym, niezależnie od tego, w jakim środowisku relacje są budowane. W kontekście tych pomiędzy przełożonym i podwładnym w międzynarodowym środowisku pracy punktem skupienia są zazwyczaj różnice kulturowe. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż procesy globalizacji sprzyjają upodobnianiu się praktyk zarządczych i de facto, w budowaniu relacji i kształtowaniu zaangażowania należy, jak domniema autor dysertacji, zwracać uwagę na takie wartości jak szacunek, uznanie, docenienie oraz niematerialne narzędzia motywacji. Z punktu widzenia praktyków, ważne jest wskazanie, w jaki sposób menedżerowie o mniejszym doświadczeniu międzynarodowym mogą skutecznie budować relacje z pracownikami, dla których są obcokrajowcami, oraz jak kształtować zaangażowanie tychże podwładnych, by wzmocnić ich

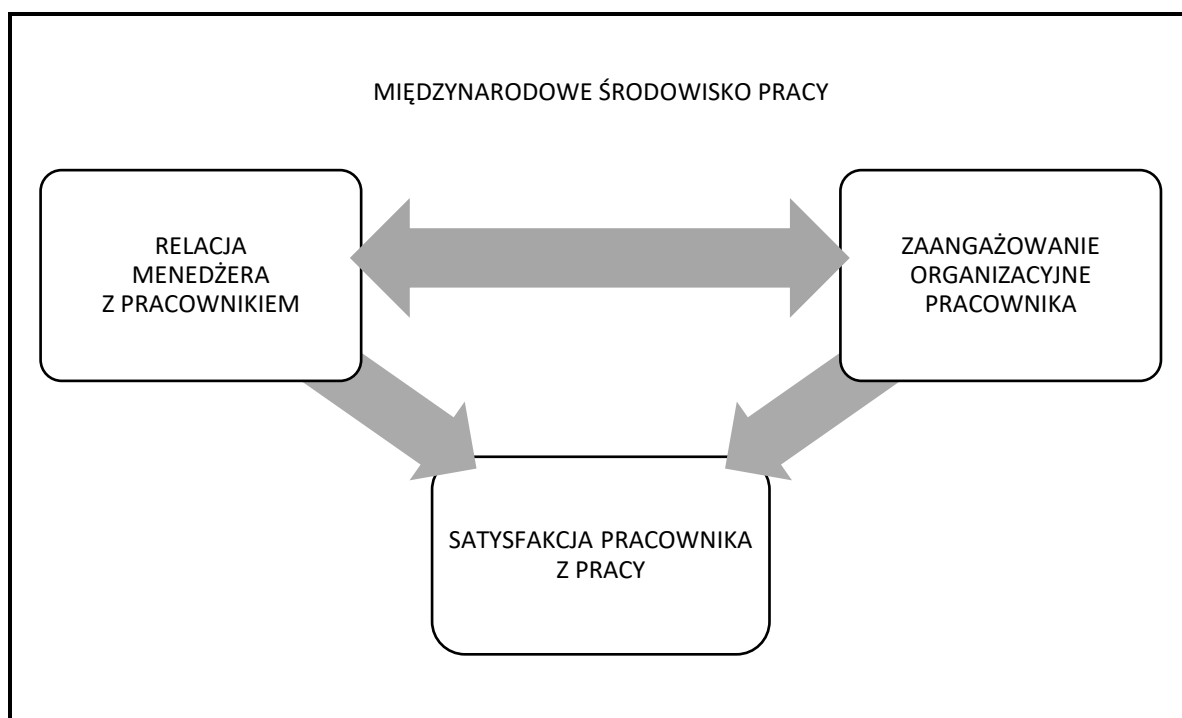
¹ Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa sprzyja: tworzeniu jego przewagi konkurencyjnej na innych rynkach z zastosowaniem zasobów rozwiniętych w kraju pochodzenia, zwiększeniu elastyczności organizacji, osiągnięciu efektu skali, ograniczeniu ryzyka (kursowego, politycznego, wahań przepływu środków pieniężnych, zmian popytu, wahań sprzedaży, zmian cen czynników produkcji), kreowaniu wiedzy i tworzeniu unikatowych zasobów (Witek-Hajduk, 2013, s. 77-78) przy udziale pracowników zagranicznych oddziałów.

satysfakcję z pracy. Przełożony rozpoczynający współpracę z podwładnymi o innym niż on pochodzeniu narodowym nie zawsze jest pewien, które z elementów ich zachowania wynikają z różnic kulturowych, a które- z ich cech indywidualnych czy lokalnych uwarunkowań. Pomimo posiadania teoretycznej wiedzy na temat różnic kulturowych, nie może on być pewien sukcesu, ponieważ identyfikacji wymagają również inne aspekty związane z postrzeganiem drugiego człowieka.

Według koncepcji POS (ang. *positive organizational scholarship*), skupiającej się na pozytywnych procesach i rezultatach, kiedy pracownik odnajduje sens w realizowanych zadaniach, ma zapewnione poczucie bezpieczeństwa oraz posiada niezbędne zasoby pozwalające mu pełnić przypisaną w organizacji rolę, jego zaangażowanie ewoluuje do punktu opisywanego w źródłach literaturowych jako *w pełni obecny* (ang. *fully present*) (Dewing i McCormack, 2015, s. 3-4), co oznacza wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego, jak również osiąganie satysfakcji z pracy. Spełnienie wspomnianych warunków wystąpienia po stronie pracownika oczekiwanego poziomu oddania dla organizacji wymaga udziału bezpośredniego reprezentanta pracodawcy, jakim dla podwładnego jest jego przełożony. Pojawia się więc potrzeba zbudowania relacji pomiędzy menedżerem i pracownikiem. Zgodnie z teorią LMX (ang. *leader-member exchange*), zakładającą, że przełożony ustanawia zróżnicowane interakcje z każdym z podwładnych, właśnie to indywidualne podejście do pracownika pozwala kształtować jego zaangażowanie organizacyjne oraz wpływać na poczucie satysfakcji (Wilson, Sin i Conlon, 2010, s. 358). Zatem, menedżer skupiający się na pozytywnym oddziaływaniu na pracowników oraz traktujący każdego z nich indywidualnie może wpływać na zaangażowanie organizacyjne swojego zespołu. Ponieważ obydwie wymienione teorie (POS i LMX) odwołują się do zasad i wartości uniwersalnych dla większości ludzi, jest to podejście do zarządzania, które nabiera szczególnego znaczenia w międzynarodowym środowisku pracy.

W naukach o zarządzaniu poświęcono wiele uwagi roli menedżera jako lidera prowadzącego swój zespół w kierunku osiągnięcia założonych celów, który dba jednocześnie o to, by jego pracownicy czuli więź z organizacją oraz satysfakcję z wykonywanej pracy. Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu dotyczącej zagadnień związanych z zarządzaniem i rolą lidera we współczesnym przedsiębiorstwie w zestawieniu z obserwacją dynamiki zmian otoczenia rynkowego pozwala na wyprowadzenie wniosku, iż kwestia relacji pomiędzy menedżerem i jego pracownikami, zwłaszcza w międzynarodowym środowisku

pracy, wymaga ciągłej analizy i rozpoznawania kierunku przemian. Szczególnie interesujące pozostają kwestie jakości i typu relacji, a także determinant kształtujących ją.



Rysunek W.1. Obszar rozważań dysertacji

Źródło: Opracowanie własne

Kwestie relacji przełożony-podwładny oraz zaangażowania i satysfakcji pracowników w międzynarodowym środowisku pracy stanowią główny obszar rozważań niniejszej dysertacji (rysunek W.1). Sformułowany problem badawczy wynika z ograniczonej wiedzy i wynikającej z niej potrzeby wyjaśnienia związku pomiędzy relacjami (formalnymi i nieformalnymi) kształtowanymi przez menedżerów z pracownikami i poziomem zaangażowania (organizacyjnego i w pracę) przedstawicieli szczebla wykonawczego oraz odczuwaną przez nich satysfakcją z pracy. Nie znaleziono w literaturze publikacji, które łączyłyby te kwestie i dodatkowo lokowały w środowisku międzynarodowym. Tym samym można przyjąć istnienie pewnego stanu niewiedzy (luki poznawczej). Powyższy związek, jego charakter i uwarunkowania są przedmiotem analizy oraz oceny w kontekście uwarunkowań, jakie musi uwzględnić menedżer oddelegowany przez pracodawcę do zarządzania zespołem pracowników w zagranicznym oddziale zatrudniającego go przedsiębiorstwa (oraz każda osoba kierująca pracownikami o innym niż ona pochodzeniu narodowym). Dobór zagadnień poddanych ocenie opiera się na wnioskach z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu.

Celem głównym rozprawy jest identyfikacja oraz ocena roli pełnionej przez relację między przełożonym i podwładnym w kształtowaniu zaangażowania oraz satysfakcji pracownika w warunkach międzynarodowego środowiska pracy.

Realizacja celu głównego wymagała sformułowania następujących celów cząstkowych o charakterze poznawczym, aplikacyjnym i metodycznym:

cele poznawcze

- uporządkowanie i wyjaśnienie pojęć z zakresu kształtowania relacji przełożony-podwładny,
- przybliżenie interpretacji pojęcia *zaangażowanie pracownika* oraz jego uwarunkowań i determinant w kontekście międzynarodowego środowiska pracy,
- identyfikacja typów i jakości relacji pomiędzy menedżerem i pracownikiem w przedsiębiorstwach międzynarodowych.
- identyfikacja związku pomiędzy relacją przełożony-podwładny i zaangażowaniem pracownika,
- ocena uwarunkowań i determinant relacji przełożony-podwładny i zaangażowania pracownika,
- ocena wpływu wybranych zmiennych społeczno-kulturowych oraz stylu przywództwa na kształtowanie relacji przełożony-podwładny oraz w rezultacie- na poziom zaangażowania pracownika,
- identyfikacja i ocena znaczenia upodmiotowienia pracownika dla budowania jego pozytywnej relacji z menedżerem oraz zwiększenia jego zaangażowania,

cele aplikacyjne

- wskazanie menedżerom cech relacji sprzyjającej wzmocnieniu zaangażowania pracowników i ich satysfakcji z pracy,
- wskazanie na warunki stosowania *empowerment* w międzynarodowym środowisku pracy,
- wskazanie na oczekiwania pracowników wobec pracy zdalnej,

cel metodyczny

- ocena możliwości stosowania metody wywiadów pogłębionych IDI (ang. *individual in-depth interview*) w formie zdalnej dla tak zarysowanej problematyki.

Aby zrealizować cel rozprawy, sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jaki jest związek pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny i zaangażowaniem w pracę oraz zaangażowaniem organizacyjnym pracownika?
- Jak typ relacji przełożony-podwładny wpływa na zaangażowanie w pracę oraz zaangażowanie organizacyjne pracownika?
- Czy istnieje współzależność między relacją nieformalną i formalną?
- Czy istnieje związek pomiędzy pochodzeniem menedżera z innego kraju i charakterem jego relacji z pracownikami z kraju goszczącego w organizacjach międzynarodowych?
- W jaki sposób przygotowanie do pełnienia roli menedżera w kraju goszczącym wiąże się z budowaniem relacji z lokalnymi pracownikami w organizacji międzynarodowej?
- Jaki jest związek pomiędzy relacją przełożony-podwładny oraz umiejętnością dopasowania stylu przywództwa do sytuacji oraz osobowości pracownika i jego satysfakcją z wykonywanej pracy?
- Czy istnieje związek pomiędzy środowiskiem organizacji międzynarodowych i poziomem zaangażowania pracowników?
- Jakie są różnice pomiędzy przedsiębiorstwami międzynarodowymi i lokalnymi w zakresie stosowania *empowerment* i komunikacji?
- Czy istnieje różnica pomiędzy metodami zarządzania stosowanymi wobec pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych i lokalnych?
- Jaki jest związek pomiędzy zachowaniem kontrproduktywnym pracownika i jego relacją z przełożonym oraz czy w organizacjach międzynarodowych może ono wynikać z niewłaściwie ukształtowanej relacji z przełożonym obcokrajowcem?
- Jak praca zdalna w okresie pandemii COVID-19 wpłynęła na budowanie relacji przełożony-podwładny i kształtowanie zaangażowania pracowników?

Hipoteza główna w niniejszej rozprawie brzmi: Istnieje związek pomiędzy relacją menedżer-podwładny i zaangażowaniem pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Tak sformułowana hipoteza główna stała się podstawą do sformułowania następujących hipotez szczegółowych:

H1: Im wyższa jakość relacji przełożony-podwładny, tym wyższy poziom zaangażowania pracownika.

- H2: Istnieje związek pomiędzy typem relacji przełożony-podwładny i zaangażowaniem pracowników.
- H3: Istnieje odwrotna współzależność pomiędzy relacją nieformalną i formalną.
- H4: Istnieje związek pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny oraz stylem przywództwa i satysfakcją pracownika z pracy- na satysfakcję z pracy wpływają relacja oraz zaangażowanie pracowników.
- H5: Istnieje różnica w ocenie czynników wpływających na budowanie relacji przełożony-podwładny oraz kształtowanie zaangażowania pracowników funkcjonujących w międzynarodowym środowisku pracy lub w przypadku jego braku.
- H6: Istnieje różnica w ocenie relacji przełożony-podwładny pomiędzy międzynarodowym środowiskiem pracy i jego brakiem- pracownicy raportujący do menedżerów obcokrajowców są bardziej zadowoleni z jakości relacji z przełożonym.
- H7: Istnieje różnica w ocenie poziomu formalności relacji przełożony-podwładny pomiędzy osobami raportującymi do menedżera o tym samym pochodzeniu oraz pracownikami podlegającym obcokrajowcowi- w przypadku, gdy menedżer jest obcokrajowcem, jest ona oceniana lepiej.
- H8: Międzynarodowe doświadczenie menedżera oraz znajomość lokalnej kultury i języka pracowników pozytywnie wpływają na budowanie przez niego relacji z pracownikami w kraju goszczącym.
- H9: Istnieje różnica pomiędzy postrzeganym wsparciem organizacji i przełożonego w środowisku międzynarodowym i w przypadku jego braku.
- H10: Istnieje różnica pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy w międzynarodowym środowisku pracy i w przypadku jego braku- jest ona wyższa w przypadku pracowników raportujących do menedżera obcokrajowca.
- H11: Istnieje różnica w dokonywanej przez menedżerów ocenie standardów postępowania wobec siebie i podlegających im pracowników pomiędzy środowiskiem międzynarodowym i w przypadku jego braku.
- H12: Środowisko międzynarodowe lub jego brak jest czynnikiem różnicującym związek pomiędzy zachowaniem kontrproduktywnym i relacją przełożony-podwładny.
- H13: Praca zdalna w okresie pandemii COVID-19 wpływa na budowanie zaangażowania pracowników i relacji przełożony-podwładny w przypadku międzynarodowego środowiska pracy lub jego braku.

Wynikający z przedstawionych pytań badawczych, określonych celów rozprawy oraz przyjętych hipotez zakres przedmiotowy niniejszej rozprawy obejmował identyfikację związku pomiędzy relacją przełożony-podwładny i zaangażowaniem pracownika w międzynarodowym środowisku pracy. W dysertacji zostały wykorzystane zarówno źródła wtórne jak i pierwotne.

W warstwie teoretycznej wykorzystano polskie i w dużym stopniu angielskojęzyczne źródła literaturowe w postaci publikacji zwartych, czasopism i raportów, które odnoszą się do relacji przełożony-podwładny, zaangażowania pracowników i ich satysfakcji oraz dobrostanu, jak również międzynarodowego środowiska pracy. Studia literaturowe obejmowały dorobek naukowy z ostatnich dekad, tj. okresu, w którym nasilająca się globalizacja spowodowała wzrost zapotrzebowania na tego rodzaju wiedzę. Na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu usystematyzowana została wiedza dotycząca relacji pomiędzy menedżerem i jego podwładnymi oraz czynników wspomagających budowanie relacji i wpływających na poziom zaangażowania pracowników.

Zakres podmiotowy badań obejmował respondentów posiadających doświadczenie w budowaniu wspomnianej relacji z osobami o odmiennym niż oni pochodzeniu narodowym, choć w badaniu ilościowym, dla celów porównawczych, nie wykluczono osób bez doświadczenia pracy w międzynarodowym środowisku². Zakres czasowy badań empirycznych prowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy obejmował lata od 2021 do 2023. Wynikał on z przyjętego założenia, że wywiady z menedżerami posiadającymi doświadczenie w pracy w międzynarodowym środowisku powinny poprzedzić przygotowanie i przeprowadzenie badań ankietowych. Dodatkowym czynnikiem, który wpłynął na czas prowadzenia badań była pandemia COVID-19 oraz związane z nią ograniczenia. W zakresie przestrzennym nie wprowadzono ograniczeń. Ze względu na badania empiryczne i problematykę rozprawy, respondenci w badaniu jakościowym pochodzili z różnych krajów, z kolei w badaniu ilościowym dominowali Polacy pracujący w środowisku międzynarodowym.

Prace w empiryczno-analitycznej części rozprawy wymagały wykorzystania źródeł pierwotnych. Zastosowano triangulację metod, która pozwala lepiej rozpoznać badany problem oraz zredukować potencjalne błędy interpretacyjne. Wykorzystano zarówno wybrane metody badań jakościowych jak i ilościowych. W ramach metod jakościowych przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione IDI (ang. *individual in-depth interview*).

² Szczegółowe kryteria doboru respondentów zostaną omówione w dalszej części dysertacji.

Przeprowadzono je na grupie 14 menedżerów różnych szczebli zarządzania posiadających międzynarodowe doświadczenie. Dla ich przeprowadzenia wykorzystano aplikacje do organizowania wideokonferencji. Ponadto, przeprowadzono badania ilościowe na celowo dobranej próbie, której struktura umożliwiła przeprowadzenie analizy porównawczej oraz wyłonienie potencjalnych czynników wpływających na relację, zaangażowanie a w rezultacie na satysfakcję z pracy. Wykorzystano kwestionariusz ankiety, a badanie przeprowadzono za pośrednictwem Internetu metodą CAWI (ang. *computer assisted website interview*). W badaniu wykorzystano zweryfikowane przez badaczy światowych skale opracowane przez Saksa (2006), Graena i Uhl-Bien (1995), Kumar Pradhan i Panda (2019) oraz narzędzie *Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool* (2019). Powyższy dobór metod i narzędzi zastosowano z uwagi na możliwość pozyskania dzięki nim grupy respondentów przebywających w lokalizacjach często znacznie oddalonych od autora dysertacji, który przeprowadzał badania. Pozwoliło to również na udział uczestników w badaniach w najbardziej dogodnym dla nich czasie, niezależnie od występującej pomiędzy ich lokalizacją i miejscem przebywania autora rozprawy różnicy czasowej.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Określony cel i przedmiot rozprawy wpłynęły na logikę wywodu, czego wyrazem jest konstrukcja pracy, która składa się z sześciu rozdziałów. Dwa pierwsze z nich mają charakter teoretyczny, kolejne cztery są empiryczno-analityczne. Rozdział pierwszy stanowi usystematyzowanie wiedzy z zakresu kształtowania relacji w organizacjach, służących temu narzędzi i roli menedżera. Wskazano w nim na znaczenie stylu przywództwa, upodmiotowienia pracowników oraz komunikacji pomiędzy liderem i jego zespołem. Prace podjęte w drugim rozdziale zawierają omówienie zagadnień związanych z zaangażowaniem pracowników oraz wpływającymi na nie uwarunkowaniami społeczno-kulturowymi. Zwrócono w nim uwagę na znaczenie międzynarodowego środowiska pracy. W rozdziale trzecim omówiono założenia badania jakościowego oraz część wyników dotyczącą postrzegania relacji przełożony-podwładny i zaangażowania pracowników przez menedżerów z międzynarodowym doświadczeniem. Kontynuację omówienia wyników badań na temat budowania relacji i wzmacnianie zaangażowania w międzynarodowym środowisku pracy zawiera kolejny rozdział, czwarty. Na rozdział piąty składa się charakterystyka metodycznej warstwy badań ilościowych, jak również omówienie ich wyników. Dotyczy on postrzegania znaczenia relacji przełożony-podwładny oraz oceny zaangażowania z perspektywy pracowników i zawiera wyniki weryfikacji postawionych hipotez. W rozdziale

szóstym omówiono wyzwania związane z budowaniem zaangażowania pracowników w oparciu o relacje w warunkach przedsiębiorstw międzynarodowych. W zakończeniu zawarto podsumowanie analizy i syntezy literatury oraz wniosków z przeprowadzonych badań jakościowych i ilościowych. Ponadto, wskazano na możliwe kierunki dalszych badań.

Rozdział 1. Relacje jako element zarządzania pracownikami

1.1. Istota relacji w zarządzaniu pracownikami

Budowanie relacji towarzyszy ludziom od kiedy zaczęli oni wymieniać między sobą dobra i świadczyć sobie usługi (Gummesson, 2017, s. 17). Relacje interpersonalne występują w niemal każdej sferze działalności człowieka. Stanowią też one esencję funkcjonowania organizacji. Przedsiębiorstwa działają dzięki współpracy ludzi, która najczęściej sprzyja powstawaniu relacji (Glińska-Noweś, 2017, s. 42). Są one złożonymi systemami społecznymi, w których każdy członek ma określoną rolę, a pomiędzy ludźmi występują interakcje (Miles, Patrick i King Jr., 1996, s. 277). Przedsiębiorstwa są połączone poprzez sieci osobistych relacji, a działalność gospodarcza jest osadzona w sieciach relacji interpersonalnych. Sieci są zbiorami długoterminowych relacji formalnych oraz nieformalnych, jakie występują między podmiotami (Ratajczak-Mrozek, 2016, s. 57-58). Nie sposób jest funkcjonować we współczesnym świecie bez budowania relacji z ludźmi.

Sama problematyka relacji często jest rozpatrywana w kontekście związków między przedsiębiorstwami- dostawcami czy odbiorcami (Holmlund, 2008; Leszczyński, 2014; Bilińska-Reformat, 2009, 2015; Zieliński, 2019). W odniesieniu do przedsiębiorstw międzynarodowych relacje przełożony–podwładny są zwykle wyjaśniane w kontekście różnic kulturowych (Schroeder, 2000), kultur organizacyjnych (Zbiegień-Maciąg, 1999) lub polegają na wymianie następującej pomiędzy stronami, ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy menedżera (Yammarino i Dansereau, 2009). W odniesieniu do pracowników jest ona często pojmowana jako związek między pracownikami tworzącymi zespoły zadaniowe (Pyszka, 2015). Jednocześnie, zdaniem Schein i Schein (2019, s. 8-14), znaczenie relacji w przedsiębiorstwach rośnie, jako że unikanie błędów towarzyszącej relacjom komunikacji ma istotne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. Jest to ważne zwłaszcza wobec rosnącej potrzeby redukcji ilości błędów wynikających z zawodności technologii komunikacyjnych spopularyzowanych w okresie pandemii COVID-19 w trzeciej dekadzie XXI wieku. Na szczególną uwagę zasługują tu przedsiębiorstwa międzynarodowe, ponieważ, ze względu na ich zasięg działania, zachodzące w nich procesy mogą mieć znaczący wpływ jakość i charakter powiązań sieciowych między organizacjami. Z drugiej strony, badania naukowe dotyczące doskonalenia metod zarządzania w organizacjach wielokulturowych stanowią istotne

wyzwanie ze względu nie tylko na różnice kulturowe, ale również zróżnicowaną strukturę przedsiębiorstw oraz ograniczony dostęp do informacji na ich temat w poszczególnych krajach (Parry i in., 2021, 273–282). Skuteczne kierowanie ludźmi w tak złożonych strukturach nie jest możliwe bez właściwego kształtowania relacji między pracownikami oraz przełożonymi i podległymi im pracownikami.

1.1.1. Pojęcie relacji w naukach o zarządzaniu

Zdefiniowanie pojęcia relacja na gruncie nauk o zarządzaniu wymaga przybliżenia istoty znaczenia samego wyrazu relacja. Przegląd literatury przedmiotu nie pozwala na jednoznaczne wskazanie jego definicji, co obrazować mogą przykładowe interpretacje przytoczone w tabeli 1.1. Można odnaleźć opisy relacji, które różnią się od siebie w zależności od dziedziny, w której są rozpatrywane. Inaczej opisywana jest ona na gruncie socjologicznym, a inaczej, gdy mowa o niej w tekstach dotyczących warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Według encyklopedii PWN z punktu widzenia językowego relacja jest zależnością pomiędzy podmiotami, pojęciami, wielkościami itp., w podejściu matematycznym- oznacza związek lub zależność między obiektami; w filozofii jest bytem niesamodzielnym, powiązaniem dwóch bytów. W filozofii relację można utożsamić ze zbiorem par uporządkowanych. Na gruncie psychologii jest to sposób wyrażania uczuć i postaw pomiędzy partnerami interakcji, a w socjologii synonimem relacji jest stosunek społeczny oznaczający wielkość interakcji między tymi samymi partnerami. Z punktu widzenia prawa relacją jest stosunek prawny pomiędzy podmiotami powstający na podstawie określonej normy prawnej. W naukach przyrodniczych mowa jest o adaptacji jednostek lub grup zwierząt oraz roślin do otoczenia. Według prakseologii jest to każda zależność zachodząca pomiędzy przedmiotami dowolnego rodzaju. Z kolei według SJP jest opowiadaniem naocznego świadka o przebiegu jakiegoś zdarzenia; stosunkiem lub zależnością między przedmiotami, pojęciami, wielkościami itp.; związkiem zachodzącym między ludźmi lub grupami społecznymi; jak również trasą przejazdu pociągu od stacji początkowej do końcowej. Schein i Schein (2019, s. 28) definiują relację jako koncept interaktywny cechujący się pewną symetrią. Uważają, że jest to zestaw wzajemnych oczekiwań dotyczących zachowania drugiej strony w przyszłości, któremu towarzyszy wiara w to, że obie strony dążą do wspólnego celu. Definicja ta sprawia wrażenie bardzo przemyślanej oraz opartej na badaniach lub doświadczeniach z praktyki przedsiębiorstw, jednak należy

zauważyć, że jest ona raczej opisem tego, czym jest relacja wysokiej jakości, a nie relacja w ogóle. Szczegółowego przeglądu sposobów definiowania relacji w poszczególnych dyscyplinach nauki dokonuje Glińska-Neweś (2017, s. 43-44) wskazując jednocześnie na brak uniwersalnej i precyzyjnej definicji tego pojęcia. Z drugiej strony, zrozumienie jego istoty wydaje się niezbędne dla realizacji celów rozprawy, ponieważ sukces współczesnych organizacji w dużym stopniu zależy od panujących w nich relacji pomiędzy współpracownikami.

Tabela 1.1. Interpretacja pojęcia *relacja* w dziedzinie nauk społecznych

Autor, rok	Interpretacja
Ratajczak-Mrozek, 2010	W ekonomii: stosunki gospodarcze związane z działalnością instytucji.
Klimas, 2013	W naukach o zarządzaniu: więzi w organizacji mające charakter służbowy, funkcjonalny, informacyjny i techniczny.
Bilińska-Reformat, 2015, s. 24-26	Wzajemne oddziaływanie usługodawcy i usługobiorcy oraz jednocześnie doświadczenie tego oddziaływania prowadzące do powstania i utrwalenia się więzi pomiędzy uczestnikami cyklu obsługi, a w konsekwencji przekształcenia klientów w interesariuszy, a przedsiębiorstwa we wspólnotę interesu.
Glińska-Neweś, 2017, s. 44	W ekonomii: stosunki gospodarcze jako relacje instytucji związane z ich działalnością gospodarczą. W naukach o zarządzaniu: więzi w organizacji mające charakter służbowy, funkcjonalny, informacyjny i techniczny.
Schein, E. H., Schein, P. A., 2019, s. 28	Koncept interaktywny cechujący się pewną symetrią. Zestaw wzajemnych oczekiwań dotyczących zachowania drugiej strony w przyszłości, któremu towarzyszy wiara w to, że obie strony dążą do wspólnego celu.

Źródło: Opracowanie własne

W ekonomii pojawia się pojęcie relacji w odniesieniu do instytucji i związanych z ich działalnością stosunków gospodarczych (Ratajczak-Mrozek, 2010). Z kolei, w naukach o zarządzaniu wskazuje się na więzi w organizacji mające charakter służbowy, funkcjonalny, informacyjny i techniczny (Klimas, 2013), którym właśnie poświęcony jest niniejszy rozdział. Pomiedzy współpracownikami dochodzi do interakcji tworzących rzeczywistość społeczną w miejscu pracy. Poszczególne interakcje składają się w sekwencję tworzącą relację (Pawłowska, 2006, s. 7). Leszczyński (2014, s. 9) uważa, że zdefiniowanie pojęcia relacji w ramach nauk o zarządzaniu, podobnie jak w innych dziedzinach, stanowi istotną trudność, gdyż wymyka się

instytucjonalnemu i organizacyjnemu podejściu do przedsiębiorstwa, jako że angażując ludzi relacje stanowią wspólny zasób obu ich stron. Dodatkowo warto zwrócić uwagę, że niektórzy autorzy, np. Dymitrowski, Fonfara i Deszczyński (2019, s. 1054) wskazują na istnienie relacji formalnych i nieformalnych. Te pierwsze to biznesowe powiązania pomiędzy podmiotami, mają charakter umowny, a ich badanie jest stosunkowo proste. Relacje nieformalne są personalnymi powiązaniem w ramach działalności biznesowej. Opierają się na zaufaniu i sympatii, brakuje w nich pisemnych potwierdzeń poczynionych uzgodnień.

Z relacjami pomiędzy podmiotami gospodarczymi wiąże się pojęcie marketingu relacji, którego działania są ukierunkowane na zbudowanie, rozwój i utrzymywanie przynoszącej korzyści partnerskiej wymiany (Pizło, 2008, s. 90). W przeciwieństwie do marketingu transakcyjnego, który często nastawiony jest na jednorazową i krótkoterminową wymianę pomiędzy kupującym i sprzedającym, marketing relacji skupia się na interakcji pomiędzy nimi i powtarzaniu wymiany w dłuższej perspektywie czasowej oraz osiągnięciu celów obu stron relacji i dotrzymywaniu obietnic (Knemeyer i Murphy, 2005, s. 711). Na znaczenie podejścia relacyjnego zwraca uwagę również Cybulski (2006, s. 109) wymieniając je wśród nowych trendów w zarządzaniu personelem sprzedażowym w polskich przedsiębiorstwach. Bilińska-Reformat (2015, s. 24-26) przytacza szereg definicji relacji pomiędzy podmiotami, wskazując jednocześnie na brak ostrego kryterium porządkującego. Relacją może być wzajemne oddziaływanie usługodawcy i usługobiorcy oraz jednoczesne doświadczenie tego oddziaływania prowadzące do powstania i utrwalenia się więzi pomiędzy uczestnikami cyklu obsługi, a w konsekwencji przekształcenia klientów w interesariuszy, a przedsiębiorstwa we wspólnotę interesu. Gummesson (2017, s. 17) przestrzega z kolei przed traktowaniem relacji jako narzędzia kontrolowania drugiej strony. Idąc dalej można zauważyć, że jakość relacji, zarówno na linii przedsiębiorca-klient jak i przełożony-podwładny, będzie tym lepsza, im bardziej obie strony będą traktowały się ze zrozumieniem i szacunkiem dla potrzeb partnera.

Biorąc pod uwagę relację pomiędzy pracownikami należy zauważyć, że kwestia ta jest bardziej złożona. Niekiedy źródła literaturowe sprowadzają ją do pojęcia komunikacji (Bakar i Mohamad, 2007, s. 53), która może być narzędziem budowania relacji, a niekiedy nawet jej skutkiem (skuteczna komunikacja dzięki dobrej relacji). Pojawia się więc pokusa używania określenia *komunikacja*, jak również *interakcja* (Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 23) pomiędzy stronami lub wręcz stylów kierowania (Ślusarczyk, 2018, s. 31-41), jako synonimu pojęcia

*relacja*³. Ze względów stylistycznych w opracowaniu stosowane są zamiennie, jako synonimy pojęcia *relacja* i *interakcja*. Z tych samych względów określenia *menedżer*, *przywódca* i *lider* są stosowane jako synonimy pojęcia *przełożony*, słowo *podwładny* jest używane zamiennie z określeniem *pracownik*, a *organizacja* jest synonimem pojęcia *przedsiębiorstwo*.

Przedstawione wcześniej rozważania prowadzą do wniosku, że istnieje potrzeba kontynuowania dyskusji nad konceptualizacją pojęcia *relacja*. Niemniej, zdaniem autora dysertacji, w świetle przytoczonych źródeł literaturowych, można dokonać pewnej syntezy ujęć i przyjąć na potrzeby dysertacji następującą definicję, iż relacja to więź pomiędzy jednostkami, uporządkowana i podlegająca kształtowaniu, mająca zróżnicowany, wielofunkcyjny charakter, o różnym stopniu sformalizowania (Ratajczak-Mrozek, 2016, s. 58). W skrócie- relacja to związek (interakcja lub zależność) pomiędzy ludźmi, której źródłem są akty komunikacyjne.

1.1.2. Klasyfikacje relacji w organizacjach

Podział relacji na typy z punktu widzenia nauk o zarządzaniu dotyczy przede wszystkim rozróżnienia, czy dotyczą one interakcji wewnątrz czy na zewnątrz organizacji. Pierwsze z nich dotyczą podmiotów pochodzących z danego przedsiębiorstwa (ang. *internal actors*), a drugie- podmiotów zewnętrznych (ang. *external actors*) pochodzących z zewnętrznych sieci powiązań. Relacje biznesowe są, obok produktów, procesów i struktur organizacyjnych, jednym z potencjalnych zasobów przyszłościowych międzynarodowych przedsiębiorstw wchodzących na nowe rynki zagraniczne, jako że mogą być źródłem tzw. przewagi relacyjnej (Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 33-53), a bez dobrej jakości relacji pomiędzy ludźmi w przedsiębiorstwie wykorzystanie ich relacji z podmiotami spoza organizacji może być znacznie utrudnione. Klimas (2013, s. 149-150) dzieli relacje na egzogeniczne (zewnętrzne) i endogeniczne (wewnętrzne), co zostało przedstawione w tabeli 1.2. Wśród relacji egzogenicznych jak i endogenicznych wyróżnia ona relacje formalne i nieformalne. Zewnętrzne relacje formalne wynikają z zawieranych umów, natomiast zewnętrzne relacje nieformalne obejmują swoim zakresem sieci relacji społecznych utrzymywanych przez pracowników organizacji. Wewnętrzne relacje formalne są powiązaniem służbowymi o ustalonych regułach zależności

³ Przykładowe synonimy słowa *relacja* w znaczeniu najbliższym ujęciu problematyki opracowania mogą być następujące: wzajemne powiązanie, układ zależności, serdeczne stosunki.

pionowej i poziomej pomiędzy pracownikami na różnych szczeblach organizacji, zaś powiązania nieformalne to interpersonalne relacje pomiędzy pracownikami, również na linii przełożony-podwładny. Baruk (2016, s. 35) podkreśla, że relacje wewnętrzne, zwłaszcza formalne i nieformalne relacje wertykalne występujące między podwładnymi i przełożonymi reprezentującymi perspektywę pracodawcy, są ważnym elementem potencjału relacyjnego współczesnego przedsiębiorstwa. Podzielając ten pogląd, właśnie im poświęcono szczególną uwagę w niniejszej dysertacji- relacjom endogenicznym budowanym przez menedżerów i członków ich zespołów, z naciskiem na nieformalne powiązania pomiędzy nimi oraz ich znaczenie dla zaangażowania pracowników i ich satysfakcji z pracy. Tłem dla rozważań jest środowisko przedsiębiorstw międzynarodowych, dla których istotnym elementem budowania pozycji rynkowej w nowych krajach są nieformalne relacje egzogeniczne (Ratajczak-Mrozek, 2010). Biorąc to pod uwagę można założyć, że pracownik, z którym menedżer zbudował wysokiej jakości relację, w kontaktach z kontrahentami będzie ambasadorem przełożonego oraz organizacji.

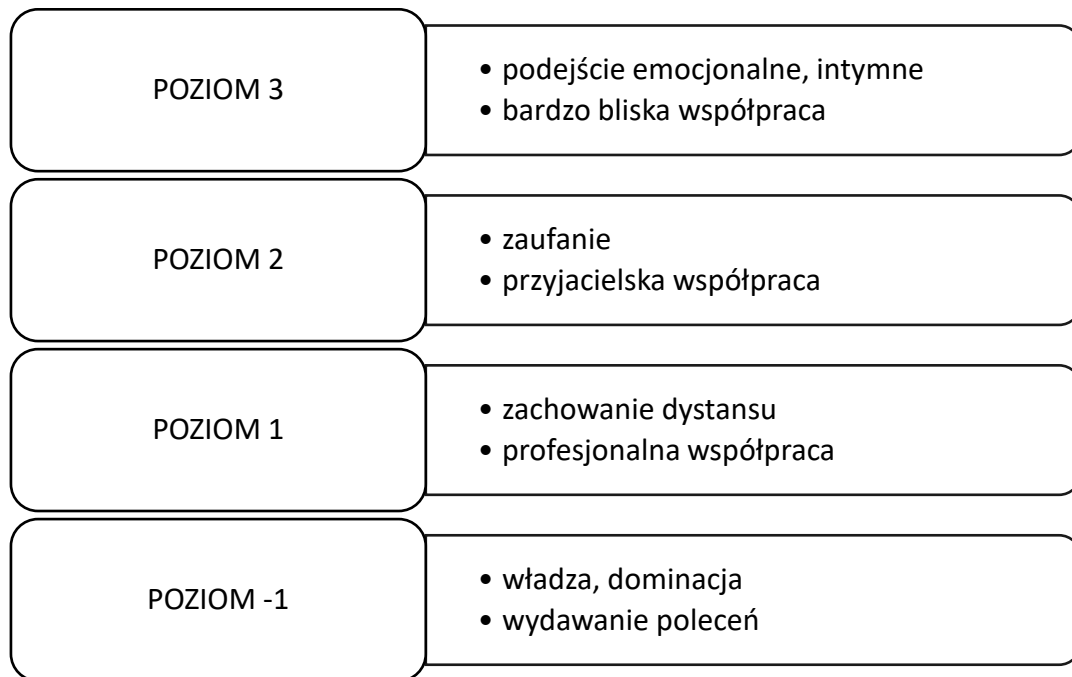
Tabela 1.2. Typologia relacji w organizacjach

CHARAKTER	EGZOGENICZNE		ENDOGENICZNE	
	FORMALNE	NIEFORMALNE	FORMALNE	NIEFORMALNE
Typ				
Przykład	umowy	zewnątrzne relacje interpersonalne	zależności służbowe	wewnątrz-organizacyjne relacje interpersonalne

Źródło: Opracowanie własne za (Klimas, 2013)

Istotną kwestią związaną z typami relacji są również ich poziomy. Jak piszą Schein i Schein (2019, s. 3-5), wyróżnić można cztery poziomy na kontinuum relacji: poziom -1 oznaczający kompletną bezosobową dominację i przymus; poziom 1, na którym relacje są transakcyjne, związane z udzielaniem profesjonalnej pomocy, a nadzór oparty jest na określonych zasadach; poziom 2, charakteryzujący się osobistą współpracą i zaufaniem; poziom 3, o nacechowaniu emocjonalnym, wręcz intymnym. Na poziomie -1 relacje sprowadzają się do sprawowania władzy poprzez wydawanie poleceń. Relacjom na poziomie 1 towarzyszy nadal zachowanie pewnego dystansu. Związki transakcyjne budowane są w oparciu o przyjęte zasady i pełnione funkcje. Dopiero poziom 2 oznacza, że członkowie zespołu traktowani są wręcz jak przyjaciele.

Poziom 3 zarezerwowany jest raczej dla partnerów życiowych, ewentualnie dla bardzo bliskich przyjaciół. Wyżej opisane poziomy zostały zobrazowane na rysunku 1.1.



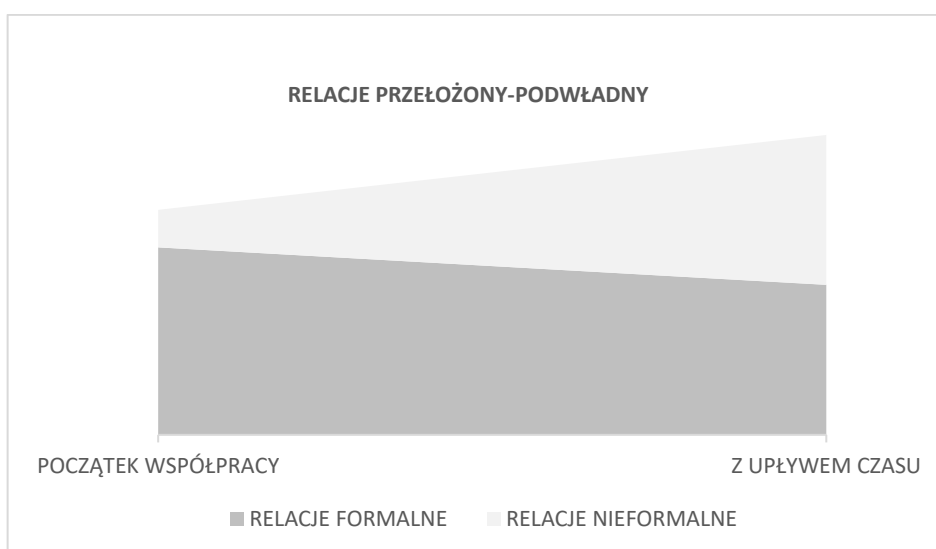
Rysunek 1.1. Poziomy na kontinuum relacji

Źródło: Opracowanie własne za (Schein i Schein, 2019)

Podsumowując, poziom -1, poza szczególnymi przypadkami, wydaje się nie pasować już do demokratycznych społeczeństw trzeciej dekady XXI wieku, natomiast najbardziej powszechny jest nadal poziom 1. Zauważyć można jednak tendencje do budowania relacji zawodowych na bardziej osobistym poziomie 2, a w niektórych przypadkach nawet na poziomie 3, przy czym nie chodzi tu o dzielenie się między sobą intymnymi szczegółami z życia prywatnego, a o daleko idącą otwartość w sprawach zawodowych.

Umiejętność kształtowania relacji nie jest wyróżnikiem każdego menedżera. Nawiązując do teorii społecznej wymiany, na której bazuje również teoria wymiany przywódca-podwładny LMX (ang. *leader-member exchange*), Yammarino i Dansereau (2009, s. 36-37) wskazują, że nie każdy formalny przywódca stanie się prawdziwym liderem dla wszystkich pracowników, gdyż relacje w każdej tzw. diadzie przełożony-podwładny mają charakter indywidualny. Aby menedżer uzyskał zwrot z poniesionej przez organizację inwestycji, gdzie pod pojęciem inwestycji przyjmuje się tu zapewnienie pracownikowi odpowiedniego wynagrodzenia i warunków pracy, a zwrotem z niej jest wykonywanie zadań z zaangażowaniem i należytą

starannością, musi on zbudować z pracownikiem relację, dzięki której wykonawca pracy będzie realizował cele organizacji czerpiąc z tego satysfakcję i wzmacniając poczucie wysokiej wartości własnej. Wzajemna zależność pomiędzy przełożonym i podwładnym, oparta na celowo uruchamianych interakcjach i szukaniu kompromisu pomiędzy ich punktami widzenia, z czasem powinna przerodzić się w dobrze ugruntowaną relację. Jednocześnie Diefenbach i Sillince (2012, s. 175) zwracają uwagę na to, że relacja przełożony-podwładny jest prawie zawsze wielowymiarowa. Dzieje się tak, ponieważ budowana jest ona w warunkach hierarchii organizacyjnej, która występuje zawsze, nawet tam, gdzie teoretycznie struktura nie jest znacząco sformalizowana, na przykład w organizacjach turkusowych, określanych też mianem *samozarządzających się*, w których przełożony nie dominuje, a jego decyzje oparte są na opiniach podwładnych, najczęściej na proponowanych przez nich wariantach (Gałat, 2018, s. 37-40), jednak istnieje pewien zestaw reguł określających, co wolno, a czego nie wolno stronom relacji. Z kolei, skłonność ludzi do tworzenia interakcji według własnych potrzeb i preferencji w naturalny sposób skłania strony relacji przełożony-podwładny do naginania tych reguł. W konsekwencji muszą oni ukrywać niektóre wymiary swoich relacji, co przejawiać się będzie w odmiennej formie komunikowania się ze sobą w sytuacjach formalnych (spotkania w większej grupie osób, korespondencja e-mail) i podczas spotkań nieformalnych (w codziennej pracy, podczas spotkań poza organizacją).



Rysunek 1.2. Struktura relacji przełożony-podwładny w funkcji czasu

Źródło: Opracowanie własne za (Diefenbach i Sillince 2012; Munoz-Doyague i Nieto 2012)

Munoz-Doyague i Nieto (2012, s. 128) twierdzą, że wraz z upływem czasu relacja pomiędzy przełożonym i podwładnym umacnia się, jednak staje się coraz bardziej nieformalna. Rysunek 1.2 obrazuje zmiany struktury relacji przełożony-podwładny w funkcji czasu. Ponieważ na początku współpracy interakcje opierają się głównie na regułach określonych przez organizację, to relacje formalne przeważają w tym okresie. Odpowiadałoby to wcześniej wspomnianemu poziomowi -1 lub 1 relacji (Schein i Schein, 2019). Można jednak zauważyć, że w naturalny sposób również w tym okresie może dochodzić do mniej formalnych interakcji. Ponadto, zważywszy, że relacje rozwijają się z upływem czasu, część formalnych zależności ustalonych na początku współpracy może zostać zastąpionych przez mniej sformalizowaną wymianę.

Relacja przełożony-podwładny ma istotne znaczenie dla sprawności przeprowadzanych w organizacji procesów oraz dla dobrego samopoczucia, dobrostanu obu stron zaangażowanych w jej rozwój. Z perspektywy pracownika menedżer wpływa na szereg bodźców motywujących go oraz możliwości jego rozwoju w organizacji, a wzajemne interakcje kształtują atmosferę w miejscu pracy. Złej jakości relacja z przełożonym prowadzi do dysfunkcji, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym oraz organizacyjnym (Glińska-Neweś 2017, s. 109-110), co jest ostatecznie niekorzystne dla przedsiębiorstwa, ponieważ wpływa na obniżenie skuteczności i sprawności działania organizacji. W relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym, obie strony kształtują ją wpływając na jej siłę (może być silna lub słaba) oraz jakość (może być o wysokim lub niskim poziomie; pozytywna lub negatywna). Należy zaznaczyć, że pomiędzy wymienionymi skrajnymi przypadkami siły i jakości relacji istnieją też stany pośrednie. Ponadto, wysoki poziom siły relacji nie oznacza, że jej jakość jest równie wysoka, gdyż można założyć, że silna relacja może być nie tylko pozytywna, ale również negatywna.

Można wskazać szereg cech relacji, które determinują jej jakość. Jedną z nich jest zaufanie, które wpływa na gotowość do polegania na współpracowniku, co wiąże się z przeświadczeniem o wiarygodności i uczciwości danej osoby. Wiarygodność związana jest z przekonaniem, że ma się do czynienia z uczciwym człowiekiem. Postrzegana uczciwość to, z kolei, kwestia przekonania o dobrych intencjach drugiej strony. Należy też wymienić przewidywalność i otwartość w komunikacji interpersonalnej. Zaufanie może mieć charakter racjonalny lub emocjonalny. W pierwszym przypadku jest ono oparte na wiedzy o czyjejś solidności i niezawodności, w drugim- wynika z więzi między ludźmi, którzy troszcząc się o

interesy swoich kolegów, liczą, że zostanie to odwzajemnione. Im większa jest ufność względem siebie, tym większa jest skłonność ludzi do inicjowania nowych działań i wykazywania postawy nastawionej na rozwiązywanie pojawiających się problemów zawodowych (Biesaga-Słomczewska i Iwińska-Knop, 2012, s. 297-928). Budowanie zaufania na przesłankach racjonalnych zmniejsza ryzyko popełnienia błędu polegającego na obdarzeniu ludzi nadmiernym zaufaniem, a w rezultacie minimalizuje prawdopodobieństwo poniesienia porażki w realizowanych projektach. Z drugiej strony, ograniczony poziom zaufania może stanowić przeszkodę w budowaniu relacji.

O ile możliwe jest sprowadzenie relacji wyłącznie do wymiaru komunikacji, nie należy wtedy zakładać, że będzie ona pozytywna, niemniej lojalność, zaufanie czy identyfikacja z organizacją będą trudne do osiągnięcia bez skutecznej komunikacji. Nie można też zbudować pozytywnej relacji, jeśli będzie ona pozbawiona jednego z wymienianych przez Glińską-Neweś (2017, s. 45) komponentów, takich jak:

- wymiana dóbr materialnych i niematerialnych,
- wzajemne osiąganie korzyści,
- wzajemne wsparcie.

Wzajemna wymiana dóbr, korzyści oraz wsparcie wpływają na takie cechy relacji, jak jej jakość czy trwałość. Aby dokonać analizy relacji, poza określeniem jej typu, należy również poznać wspomniane cechy. Leszczyński (2014, s. 38-39) przytacza następujące strukturalne cechy relacji określone przez Håkanssona i Snehota:

- ciągłość, czyli okres trwania relacji,
- złożoność wynikająca z pozycji lub stanowisk osób wchodzących w interakcję, komunikacji między nimi oraz zawartości relacji (przedmiot, cele i oczekiwania),
- symetria, czyli rozkład pozycji, posiadanych zasobów oraz zainteresowania obu stron relacją,
- formalizacja, która zależy zarówno od stopnia wykorzystania kontaktów nieformalnych, jak i od stopnia regulacji pisemnymi umowami.

Istotną zmienną determinującą jakość i siłę relacji jest czas. Relacje mogą stanowić zarówno długotrwałe, jak i krótkie interakcje (Glińska-Neweś, 2017, s. 51), choć najczęściej celem stron powinno być dążenie do zbudowania trwałych relacji. Badaniami nad czasem potrzebnym menedżerowi do zbudowania relacji zajmowali się między innymi Graen i Uhl-Bien (1995). Z

kolei Bakar, Mustaffa i Mohamad (2009, s. 13-14) wspominają nawet pojęcie presji czasu, która może determinować jakość budowanej relacji i liczbę podwładnych, z którymi uda się ją zbudować. Autor dysertacji podziela pogląd, że kształtowanie relacji jest długotrwałym procesem angażującym obie jej strony, podczas którego należy uwzględniać zarówno okoliczności, w których dochodzi do interakcji, jak i potrzeby oraz oczekiwania osób, pomiędzy którymi powstaje relacja.

1.1.3. Ewolucja poglądów na temat relacji w teoriach przywództwa

Przedstawiona typologia relacji oraz wyjaśnienie ich poziomów w organizacji i w stosunkach pracowniczych skłaniają do zawężenia rozważań do określonego charakteru relacji przełożony-podwładny, mając świadomość, że inne są równie istotne, aczkolwiek zgłębianie ich wykraczałoby poza problematykę, na której postanowiono skupić się w niniejszej dysertacji. Ponadto koncentracja rozważań na określonym charakterze relacji pozwala przeprowadzić bardziej wnikliwą analizę tego pojęcia.

Wyjaśnienie istoty relacji przełożony-podwładny wymaga przybliżenia zagadnienia pełnienia przez przełożonego funkcji przywódczej oraz teorii przywództwa. Pomiedzy relacją a koncepcją przywództwa istnieje silny związek, jako że proces przywódczy, którego celem jest wzrost efektywności organizacji poprzez podnoszenie jakości pracy ludzi, wiąże się z oddziaływaniem na nich (Zarębska 2008, s. 52), a to bezpośrednio wpływa na relacje na linii przełożony-podwładny. Klimas (2013, s. 159) wskazuje, że menedżerowie intensywnie wykorzystują oparte na wspólnych doświadczeniach i dzielonych pasjach nieformalne relacje interpersonalne zarówno dla usprawniania działalności wewnętrznej, jak i międzyorganizacyjnej. Zdaniem Babiak (2008) przywódca inspiruje podwładnego do porzucenia swoich własnych, partykularnych interesów na rzecz grupy i organizacji, interesuje się nim zarówno jako pracownikiem, jak i osobą prywatną. Jednocześnie umiejętnie zachęca go do podejmowania wysiłku i osiągnięcia założonych celów. Jeśli menedżer właściwie dobierze narzędzia oddziaływania na pracowników, jego relacje z nimi będą oparte na wzajemnym zaufaniu, co zapewni przepływ informacji i skuteczność organizacji (Ślusarczyk, 2018, s. 31). Również Bombała (2010, s. 127) wskazuje, że zarządzanie ludźmi ma charakter relacji międzyosobowej. Menedżer oddziałuje na wykonawcę pracy, a istotą jego pracy jest odślanianie horyzontów i wskazywanie drogi prowadzącej do osiągnięcia celów. Z drugiej

strony, konieczna jest aktywizacja pracownika, która będzie uzależniona od jakości relacji z przywódcą. Malik (2012, s. 362-368) zauważa dodatkowo, że poziom oczekiwań pracowników wobec pracodawcy nie jest zależny od ich cech (wieku, płci, etc., za wyjątkiem stanowiska), a od umiejętnego dopasowywania przez lidera stylu kierowania, komunikowania i doboru sposobu współpracy z podwładnymi. Polemizują z tą interpretacją Varma, Stroh, i Schmitt (s. 382-382), którzy zauważają, że przełożeni chętnie nawiązują bliższe relacje z pracownikami, których postrzegają jako podobnych sobie- również płeć ma tu znaczenie. Zatem sam dobór stylu zarówno kierowania jak i komunikowania czy sposobu współpracy wymaga dalszych studiów i weryfikacji pod względem skuteczności czy osiągnięcia najlepszych efektów.

Przedstawione powyżej rozważania wskazują, iż wraz z ewolucją relacji pracowniczych w organizacji dokonywała się zmiana relacji przełożony-podwładny. Doprowadziło to do wyłonienia szeregu teorii opisujących je, jak również używania określenia *przywódcą* w miejsce terminu *przełożony*. Żuchowski (2018, s. 352-353), dokonując przeglądu koncepcji przywództwa, wskazuje na pierwotną teorię Hemphilla i Coonsa z 1957 roku, według której przywództwo jest zachowaniem jednej osoby kierującej działaniami grupy dla osiągnięcia określonego celu, a kończąc na koncepcji Graena z 2003 roku, w której przywództwo ma złożony charakter i zawiera lidera, członka zespołu, ale również relację wymiany pomiędzy nimi. Aczkolwiek psychologowie biznesu zwracają uwagę na pewne odejście od koncepcji lidera z lat dziewięćdziesiątych XX wieku na rzecz innego podejścia, w znacznie większym stopniu uwzględniającego inne cechy relacji oraz większą demokratyzację procesów decyzyjnych w organizacji. W trzeciej dekadzie XXI wieku, coraz powszechniejsze jest przekonanie, iż podstawą pozytywnej relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym jest życzliwość oraz wzajemne wsparcie okazywane sobie przez obydwie strony. Sytuacja taka pozwala osiągnąć psychologiczne bezpieczeństwo pracowników oraz pozytywne emocje, co sprzyja współpracy, kreatywności, budowaniu wiary w sens wykonywanej pracy oraz identyfikacji pracowników z organizacją (Glińska-Neweś 2017, s. 126). Według Graena i Uhl-Bien (1995, s. 223) na przywództwo spojrzeć można z perspektywy lidera, członka jego zespołu lub relacji pomiędzy nimi. Z punktu widzenia przywódcy istotne są: jego cechy i zachowanie, cechy osobowości, zdolności przywódcze i postrzeganie otoczenia czy siła wpływania na innych. U podwładnego należy zwrócić uwagę również na jego cechy, zachowanie, uzdolnienia i postrzeganie otoczenia, a dodatkowo na oczekiwania i skłonność do poddawania się określonemu stylowi kierowania, co może mieć wpływ na dobór tego stylu. Warto tu

zauważyć, że również międzynarodowe środowisko pracy może mieć znaczenie w jakości relacji. Dla oceny wzajemnej relacji pomiędzy liderem i osobą podążającą za nim istotne jest określenie właściwej kombinacji cech relacji, które dadzą oczekiwany efekt kierowania ludźmi. Niemniej ważny pozostaje tu sposób komunikacji i narzędzia wykorzystywane w procesie tworzenia i wzmacniania relacji. Do kluczowych cech należą przede wszystkim: zaufanie, szacunek i wzajemne zobowiązania. Stowarzyszenie Society for Human Resource Management (SHRM), zajmujące się certyfikowaniem specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w swoim raporcie *Employee Job Satisfaction And Engagement. Revitalizing a Changing Workforce* wskazuje, że 53% pracowników badanych przez nich od listopada do grudnia 2015 roku (badanie on-line, próba 600 osób) uważa relację z bezpośrednim przełożonym za bardzo ważny czynnik wpływający na poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy (SHRM, 2016, s. 29-30), co oznacza, że dla pracowników istotne jest nie tylko ich własne poczucie dobrze wykonywanej pracy, ale również to, jak jest ona odbierana przez przełożonego, a taki komunikat otrzymać mogą, jeśli pomiędzy nimi i przełożonym występuje prawidłowa komunikacja, która wiąże się z właściwie ukształtowaną relacją. Dobra atmosfera w pracy wynikająca z pozytywnych interakcji pozwala dużo łatwiej pokonywać napotymane trudności (Bednarska-Wnuk, 2017, s. 19) dzięki poczuciu, że zawsze można otrzymać potrzebne wsparcie, a w przypadku popełnienia błędu nie poniesie się nadmiernie surowych konsekwencji. Choć Stankiewicz-Mróz (2015, s. 170) zauważa, że w rzeczywistości organizacyjnej instytucjonalizacja i ekonomizacja, ale także rozwój technologii skutkuje rozrostem biurokratyzacji oraz rozwojem rozmaitych form sprawozdawczości, audytów, monitoringu oraz kontroli pracowników, to jednak Młokosiewicz (2016, s.7) wskazuje na wzrost znaczenia humanizacji⁴ relacji w miejscu pracy. Jest ona osiągnana tam, gdzie dokłada się starań o upodmiotowienie człowieka, co sprzyja ujawnianiu i rozwijaniu się jego talentów

⁴ Przełomowe znaczenie dla koncepcji stosunków międzyludzkich (ang. *human relations*) miały badania prowadzone w latach 1924-1932 przez zespół pod kierunkiem E. Mayo, które podważyły teorię uzależniającą wzrost wydajności pracy wyłącznie od czynników technicznych i fizycznych. Na podstawie badań sformułowano następujące założenia:

- Źródłem podstawowych pobudek organizacyjnego zachowania się pracownika są jego potrzeby społeczne (przynależności i uznania).
- Podział pracy powodujący monotonię i znużenie zmniejszył możliwości zaspokojenia potrzeb społecznych pracownika, co skutkuje poszukiwaniem satysfakcji w ramach grup nieformalnych.
- Uczestnictwo pracownika w organizacji jest tym bardziej niezawodne i wydajne, im wyższe jest jego morale oraz im bardziej jest on zadowolony ze swej sytuacji w pracy.
- Wysokie morale i wysoki poziom satysfakcji pracowników można osiągnąć przez stosowanie tzw. miękkich metod zarządzania (Bombała, 2011, s. 68-69).

i umiejętności oraz rodzi satysfakcję z wykonywanej pracy. Istota humanizacji wyraża się poprzez szacunek do człowieka, dostrzeżenie jego niepowtarzalnego indywidualnego wkładu w funkcjonowanie organizacji, co skutkuje stworzeniem mu warunków, by mógł wyrażać siebie poprzez pracę. W relacji przełożony-podwładny wiąże się ona z takim właśnie nastawieniem menedżera do podległych mu pracowników.

Na przestrzeni dekad i studiów nad przywództwem i relacji przełożony-podwładny opracowano wiele koncepcji przywództwa. Gawłowski i Mruk (2016, s. 34-40) wymieniają między innymi następujące koncepcje przywództwa: teoria przywództwa transakcyjnego, teoria przywództwa sytuacyjnego, teoria przywództwa transformacyjnego, teoria przywództwa służebnego, teoria przywództwa stopnia piątego, teoria przywództwa rozproszonego oraz teoria substytutów przywództwa. Pierwsza z wymienionych koncepcji bazuje na swego rodzaju transakcjach zawieranych z pracownikami, aby osiągnąć założony cel. Towarzyszy jej system nagród i kar (Khan, Nawaz i Khan, 2016, s. 3), a u menedżera istotne są zdolności negocjacyjne i motywowania pracowników. W trzeciej dekadzie XXI wieku jej stosowanie może być jeszcze niekiedy zasadne w przedsiębiorstwach, w których negocjowane są porozumienia ze związkami zawodowymi. Istotą przywództwa sytuacyjnego jest diagnozowanie przez menedżera poziomu rozwoju pracowników (Szeliga-Duchnowska i Goranczewski, 2018, s. 164) i dostosowanie działań do występujących warunków: instruowanie pracowników mniej wykwalifikowanych, a z drugiej strony pozostawienie dużej swobody podwładnym o wysokich kwalifikacjach i dużym doświadczeniu. Menedżer nie może postępować zawsze według wcześniej przyjętego schematu. Jak zauważają Khan, Nawaz i Khan (2016, s. 2), powinien on posiadać zdolność diagnozowania sytuacji w przedsiębiorstwie. Styl przywództwa, który działa w pewnych okolicznościach, może nie być skuteczny w innych. Założeniem przywództwa transformacyjnego jest dostosowanie przedsiębiorstw do następujących zmian, a w szczególności do zmian pokoleniowych w gronie pracowników. Jest ono formą relacji między liderem a pracownikiem, która wynosi się ponad wymianę typową dla przywództwa transakcyjnego poprzez rozwijanie, stymulację intelektualną oraz inspirowanie podwładnego do poświęcania swojego interesu dla celów organizacji, jej misji oraz wizji (Zbierowski, 2011, s. 295). Według tej koncepcji menedżer ma być charyzmatycznym wzorem do naśladowania (Kołodziejczyk, 2019, s. 24), który motywuje pracowników używając do tego pozapłacowych narzędzi. Dyskusyjne jest założenie, że każdy menedżer powinien być w stanie budować swoją charyzmę, jednak istotną zaletą tego ujęcia jest partnerskie podejście

do pracownika. Z kolei, powstała w końcu XX wieku koncepcja przywództwa służebnego, którą opisują również Blanchard (2007) oraz Schein i Schein (2019), zakłada, że lider pełni rolę służebną wobec przedsiębiorstwa oraz jego pracowników, jak i klientów. Powinien on doskonalić umiejętności w tym zakresie, poszerzając swoją wiedzę i zdobywając doświadczenie. Akcentowane jest tu budowanie relacji międzyludzkich oraz angażowanie pracowników i dbanie o ich rozwój. Mają one pozytywny wpływ na ich samopoczucie, skłonność do poszerzania wiedzy i poczucie wolności. Stają się bardziej samodzielni, jak również gotowi do pełnienia służebnej roli wobec kolejnych osób w organizacji (Greenleaf, 2002, s. 27). Zgodnie z teorią przywództwa stopnia piątego menedżer powinien wykazywać się skromnością, a jednocześnie również determinacją w dążeniu do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, które są nadrzędne. Powinien wykazywać się realizmem, pozyskując jednocześnie właściwych ludzi. Nie powinien unikać przygotowywania swoich następców (Gawłowski i Mruk, 2016, s. 34-40). Teoria przywództwa rozproszonego wiąże się z rozwojem międzynarodowych przedsiębiorstw oraz wzrostem kwalifikacji pracowników, którym towarzyszy zmniejszanie się znaczenia przywódcy jako osoby kreującej strategię organizacji. W poszczególnych oddziałach przedsiębiorstwa jest coraz więcej osób podejmujących samodzielne decyzje, a funkcja przywódcza jest coraz bardziej rozproszona. Choć nadal potrzebny jest lider formułujący cele, motywujący do ich osiągnięcia i nadzorujący przestrzeganie systemu wartości, przewodzenie jest wynikiem współpracy lub wspólnego działania (Zbierowski, 2011, s. 295). Powstała na bazie badań przeprowadzonych już w XXI wieku teoria substytutów przywództwa kładzie nacisk na działania, których celem jest uchronienie przedsiębiorstwa przed skutkami zbyt silnej władzy menedżera, która może powstrzymywać kreatywność pracowników, a tym samym ograniczać potencjał rozwoju przedsiębiorstwa. Wspomnianymi substytutami przywództwa mogą być przejrzystość systemów wynagradzania, motywowania i oceny pracowników, wysoka kultura organizacyjna przedsiębiorstwa oraz zarządzanie wiedzą. Koncepcja ta nie zakłada zmarginalizowania roli lidera, jako że jest on nadal potrzebny, aby wspomniane substytuty mogły być doskonałe. Na zagrożenie związane ze umniejszeniem roli menedżera zwraca uwagę również Mrówka (2010, s. 3), którego zdaniem, jeśli formalne przywództwo przechodzi na dalszy plan, pojawia się nieformalny lider, a próba odzyskania władzy przez nominalnego przełożonego często prowadzi do konfliktu.

Gawłowski i Mruk (2016, s. 40-42) wymieniają jeszcze wiele przykładów teorii przywództwa, jednakże już nawet na podstawie wyżej opisanych można dojść do wniosku, że zmiany koncepcji wynikają nie tylko z przemian pokoleniowych i postępu technologicznego, ale również istotny wpływ na nie ma następująca globalizacja i międzynarodowy zasięg przedsiębiorstw, co jest istotne z punktu widzenia niniejszej dysertacji. Zestawiając powyższe teorie z relacjami można dojść do wniosku, że również relacje będą różnie kształtowane zależnie od stosowanego stylu przywództwa: od formalnych do nieformalnych czy opartych na pośrednich lub bezpośrednich interakcjach.

Przytoczony powyżej przegląd teorii przywództwa prowadzi do wniosku, że nie ma jednolitego podejścia do doboru metod zarządzania pracownikami. Przyjęte przez cytowanych badaczy perspektywy koncentrują się na wybranych aspektach współpracy pomiędzy przełożonym i podwładnym, której kształt uzależniony jest zarówno od otaczającej obie strony sytuacji, jak i od ich przygotowania, preferencji i osobowości. Należy zaznaczyć, że czynniki te podlegają przemianom, co po stronie menedżera powinno skutkować ewolucją w zakresie doboru stylu przywództwa prowadzącą do istotnych zmian w sposobie kierowania ludźmi, którzy mają tendencję do poszukiwania pozytywnych bodźców i unikania tych negatywnych. Jak zauważa Cameron (2017, s. 18), to co pozytywne, jest dokładniej zapamiętywane, niż negatywne informacje. Cameron, Dutton i Quinn (2003, s. 3-4) wyjaśnili to przeciwstawiając sobie dwie odmienne wizje systemów wartości przedsiębiorstw. W jednej z nich organizacje charakteryzowane są przez zachłanność, samolubność, manipulację i brak transparentności. Nie ma w nich zaufania, a pracujący ludzie są skupieni na samych sobie, odczuwając jednocześnie strach, wypalenie i utratę godności. Na porządku dziennym są konflikty, niedotrzymywanie umów, nieuczciwa konkurencja oraz brak wzajemnego szacunku. Druga wizja przedstawia organizacje charakteryzujące się szacunkiem, współpracą, profesjonalizmem, pozytywną energią oraz przywiązywaniem dużej wagi do głębszego znaczenia podejmowanych działań. Pracownicy takich przedsiębiorstw są godni zaufania i obdarzają zaufaniem innych, charakteryzuje ich kreatywność, rozsądek, skromność, a jednocześnie sprawność działania. Panuje wśród nich wrażliwość na potrzeby innych, bo ludzie, którzy otrzymują wsparcie od organizacji, chętnie również udzielają wsparcia (Madden, Mathias i Madden, 2015, s. 246), okazując innym lojalność, uczciwość, szacunek, jak również chęć przebaczenia popełnionych błędów. Przywiązuje się ogromną wagę do tego, co nadaje wartość podejmowanym działaniom.

Przedstawienie tych dwóch teoretycznych i jednocześnie skrajnych wizji przedsiębiorstw służy zobrazowaniu tego, na czym skupia się koncepcja POS (ang. *positive organizational scholarship*), nie stanowiąca pojedynczej teorii, a raczej rozszerzoną perspektywą nadającą większe znaczenie dobroci i pozytywnemu potencjałowi człowieka, które z reguły są traktowane jako drugorzędne w przedsiębiorstwach (Cameron, Dutton i Quinn, 2003, s. 3-4), choć zaczynają być coraz bardziej doceniane, jako że organizacje są tworzone przez ludzi, których dobrostan oznacza w istocie *zdrowe* funkcjonowanie przedsiębiorstwa. POS kładzie nacisk na zjawiska pozytywne, między innymi: szlachetność, witalność, doskonalenie się, rozwijanie zdolności poznawczej, pozytywną odmienność, ponadprzeciętną efektywność, pozytywny rozwój (Zbierowski, 2011, s. 291). Glińska-Neweś (2017, s. 16-25) wskazuje, że z koncepcją POS związany jest nurt określany w Polsce jako *pozytywne zarządzanie*, a w innych krajach jako *pozytywna organizacja* lub *pozytywny biznes*. Ten kierunek w naukach o zarządzaniu skupia się na pozytywnych zjawiskach w organizacji determinujących rozwój indywidualny i zbiorowy. Pozytywna energia ludzi oraz przyjazny klimat organizacyjny zwiększają skuteczność przedsiębiorstwa przynosząc efekty znacznie przekraczające oczekiwania. Każde negatywne zdarzenie, choć może prowadzić do załamania sekwencji pozytywnych zależności, stanowi okazję do zdobycia nowego doświadczenia i wyciągnięcia wniosków na przyszłość. Istotą POS jest poszukiwanie i stymulowanie tego, co jest nacechowane szeroko rozumianą dobrocią, aby przewyciężyć skutki złych zdarzeń. Jednym z elementów szerokiego zbioru POS są pozytywne relacje w pracy oraz pozytywne praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi (np. mentoring, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie talentami)⁵. Takie podejście do kierowania ludźmi wychodzi naprzeciw obecnym potrzebom

⁵ Bednarska-Wnuk (2015, s. 84-85) jako przykład pozytywnych praktyk w zarządzaniu podaje koncepcję odbicia najlepszej osobowości własnej RBS (ang. *reflected-based-self*) definiowaną jako poznawczą reprezentację cech i właściwości jednostki, która ułatwia rozwój w zakresie samodzielnego doskonalenia się i dążenia do celów. Koncepcja ta proponuje następujące czteroetapowe narzędzie:

1. Przeprowadzenie ankiety wśród grupy składającej się z kolegów, przyjaciół i członków rodziny. Poproszenie ich, aby pomyśleli i wskazali mocne strony danej osoby i poparli je przykładem. Cechy te nie muszą być związane ze sferą zawodową.
2. Uważna analiza informacji uzyskanych dzięki ankiecie- niektóre z nich mogą odzwierciedlać mocne strony jednostki, a inne mogą być bez znaczenia.
3. Wypisanie przez pracownika swoich mocnych stron w kilku punktach. Z takiej listy będzie on mógł korzystać w przyszłości podczas realizacji zadań lub do odbudowania pewności siebie, gdy będzie w trudnej sytuacji.
4. Identyfikacja jak dana osoba może wykorzystać swoje mocne strony, dopasować je do pełnionej roli lub dostosować charakter pracy do własnych cech. Na przykład, jeśli pracownik spędza znaczną część czasu pracy na pisaniu raportów, można zastanowić się, czy jest w zespole osoba, która będzie lepiej predestynowana do tej czynności.

pracodawców, którym coraz trudniej jest pozyskać wartościowych i lojalnych pracowników. Teoria ta wydaje się szczególnie ważna w kontekście tematyki rozprawy- zaangażowanie pracowników w realizację obowiązków jest ściśle powiązane z warunkami pracy oraz relacjami z przełożonym i współpracownikami. Wojtczuk-Turek (2013, s. 224) wskazuje, że coraz większego znaczenia nabiera nie tylko osoba samego przywódcy, ale także członkowie jego zespołu oraz relacja przełożony-podwładny.

Przykładem innego podejścia, które uwzględnia relację przełożony-podwładny, podkreślając jednocześnie jej emocjonalne aspekty, jest teoria *wymiany lider-członek zespołu*, którą Graen i Uhl-Bien (1995, s. 219-225) nazywają teorią LMX (ang. *leader-member exchange*). Stanowi ona oparte na relacji podejście do przywództwa i jest szczególnym przypadkiem teorii wymiany społecznej SET (ang. *social exchange theory*)⁶ (Guzik, 2016, s. 60). Według niej następuje obopólna wymiana, w której pracownik wykonuje zadania z zaangażowaniem, a przełożony zwiększa gratyfikacje finansowe i ułatwia awans zawodowy (Wojtczuk-Turek, 2013, s. 224). Menedżer ustanawia zróżnicowane interakcje z każdym z podwładnych. Punktem wyjścia tej powstałej w latach siedemdziesiątych XX wieku teorii jest założenie, że różne typy relacji między osobą zarządzającą i jej pracownikami są rozwijane w jednostkach biznesowych lub grupie organizacyjnej, a przywództwo jest definiowane jako proces, w którym interakcje pomiędzy liderem i członkami zespołu są w centrum (Żuchowski, 2018, s. 352). W efekcie powstają odmienne relacje pomiędzy tym samym liderem i różnymi członkami jego zespołu, tzw. diady⁷. Jakość relacji z poszczególnymi osobami może różnić się na przykład pod względem poziomu zaufania. Ma to swoje dobre i złe strony. W konsekwencji może dojść do nieformalnego podziału członków zespołu na bliskich współpracowników (ang. *in-group*) i tych dalszych (ang. *out-group*). Pierwsza z wymienionych grup będzie obdarzona większą swobodą działania, za co odpłaci się znacznym zaangażowaniem w wykonywaną

⁶ Klasyczna teoria wymiany zakłada istnienie procesu wymiany dóbr i usług pomiędzy dwoma lub więcej osobami. Jeśli przedmiotem wymiany nie są jedynie dobra materialne, może ona prowadzić do budowania długotrwałych relacji, co staje się jej główną funkcją. Kierska (2018, s. 32-33) zwraca uwagę na teorię afektu w wymianie społecznej, która oparta jest na opisanych dalej założeniach teoretycznych. Wymiana społeczna może wywoływać zarówno pozytywne jak i negatywne emocje. Pierwsze z nich odbierane są jako nagroda, a drugie jako kara. Ludzie dążą więc do powielania emocji pozytywnych i unikają tych negatywnych. Starają się powiązać odczuwane emocje z doświadczeniami, co pozwala im zrozumieć oraz interpretować swoje reakcje. Do interpretacji źródeł swoich emocji dochodzi w kontekście zorientowania na jednostki społeczne. Założenia te prowadzą do konkluzji, że emocje pozytywne pozwalają zacieśniać więzy międzyludzkie budujące wzajemną lojalność.

⁷ Diada to indywidualna relacja pomiędzy przełożonym i poszczególnymi podwładnymi (a nie relacja menedżera z całą grupą pracowników). W ramach występujących w zespole diad mogą istnieć znaczące różnice w sposobie współpracy i komunikowania się.

pracę, natomiast druga będzie zobowiązana do poruszania się w ramach ściśle określonych formalnych zasad, co skutkować będzie mniejszą chęcią do podejmowania wysiłków wykraczających poza standardowy zakres obowiązków (Lunenburg, 2010, s. 1-3). Opisany podział pracowników następuje najczęściej z powodu dysponowania przez menedżera ograniczoną ilością czasu (Glińska-Noweś, 2017, s. 115-116). Istotną kwestią, od której zależy ostateczna skuteczność tak zarządzanego zespołu, są kryteria, według których pracownicy zostają zaszeregowani do poszczególnych grup. Jeśli są nimi kwalifikacje i doświadczenie, a pracownicy o statusie *out-group* nie są pozbawieni możliwości jego zmiany na *in-group* w przyszłości, może to wpływać motywująco na wszystkich członków zespołu. Jeśli jednak kryterium stanowi zbieżność charakteru i wyrażanych opinii z tymi cechującymi menedżera, obniża to kreatywność osób w obu grupach. Lider powinien podejmować działania zmierzające do zwiększania ilości osób o statusie *in-group* i zmniejszania liczebności pracowników określanych jako *out-group*. Proces ten powinien następować poprzez wspieranie przez menedżera tych drugich w realizacji ich zadań zawodowych w taki sposób, aby mogli zmienić status. Koncepcja ta jest również interesująca w kontekście dążących do rozszerzenia sieci powiązań międzynarodowych organizacji (Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 30), w których wzajemna wymiana może zostać wzbogacona o doświadczenia osób pochodzących z różnych krajów, a niekiedy nawet z odmiennych kręgów kulturowych.

Zaprezentowane koncepcje wskazują na zmianę zachodzącą w definiowaniu przywództwa, roli lidera i relacji przełożony-podwładny. Można zauważyć zwrot w kierunku kreowania i utrzymywania pozytywnych doświadczeń związanych z miejscem pracy. Rośnie znaczenie dobrego samopoczucia pracowników i oddziaływania na nich pozytywnymi bodźcami (koncepcja POS) oraz potrzeba traktowania podwładnych jako partnerów, z którymi lider współpracuje, aby osiągnąć założone cele (teoria LMX). Analiza literatury z zakresu przywództwa i interakcji na linii przełożony-podwładny pokazuje, iż wielu badaczy odwołuje się do koncepcji społecznej wymiany, a w szczególności do teorii LMX, która podkreśla znaczenie relacji pomiędzy menedżerem i członkami jego zespołu. Z kolei, koncepcja POS wskazuje, że kierowanie ludźmi może być bardziej skuteczne, jeśli lider skupia się na mocnych stronach i pozytywnych cechach pracowników, zamiast podkreślać znaczenie obszarów, w których muszą oni jeszcze poprawić sposób realizacji zadań. Konkluzją z połączenia obu podejść jest wskazanie relacji przełożony-podwładny jako istotnego elementu procesu kierowania ludźmi i motywowania ich do podejmowania coraz większych wysiłków w pracy na

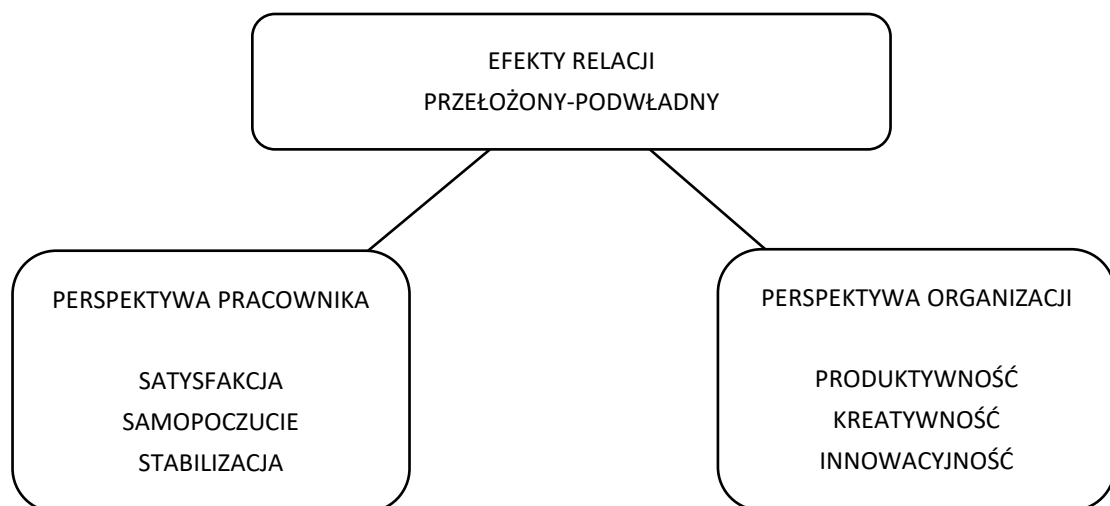
rzecz organizacji. Uwzględnienie zmian zachodzących w koncepcji przywództwa wymaga położenia większego nacisku na narzędzia budowania zaangażowania pracowników i osiągnięcia pożądanego relacji w myśl konceptu POS. Praktyka przedsiębiorstw pokazuje też, że takie podejście do kierowania uzyskuje coraz wyższy poziom akceptacji podwładnych. Dlatego też dalsze rozważania będą nawiązywały zarówno do koncepcji POS jak i teorii LMX, skupiając się na uzyskiwaniu ponadprzeciętnych efektów dla organizacji poprzez stosowanie pozytywnych bodźców oraz indywidualne podejście menedżera do każdego podlegającego mu bezpośrednio pracownika.

Środowisko międzynarodowe w budowaniu opisanej relacji stawia przed jej stronami dodatkowe wyzwania związane z faktem, że odmienne spojrzenie na wiele aspektów działalności zawodowej, które z reguły występuje z powodu różnych zakresów odpowiedzialności przełożonego i podwładnego, w tym przypadku może dodatkowo podlegać oddziaływaniu różnic wynikających z pochodzenia menedżera i pracownika.

1.1.4. Korzyści i ograniczenia związane z kreowaniem pozytywnej relacji między przełożonym i podwładnym

W świetle dokonanego przeglądu teorii przywództwa i dotychczasowego rozwoju wiedzy na temat relacji przełożony-podwładny, przyjęto założenie, że w kontekście celów, funkcji i korzyści dla organizacji rozpatrywane będą wyłącznie pozytywne relacje. Poza marginalnymi przypadkami, trudno jest uwierzyć w celowość budowania relacji negatywnych. Może to dotyczyć nielicznych sytuacji, gdy na przykład menedżer o cechach psychopatycznych dla realizacji własnych celów manipuluje relacjami z pracownikami prowadząc do destrukcyjnych stanów: pogorszenia się ich stanu zdrowia, odejścia z organizacji lub pogorszenia wyników przedsiębiorstwa. Inny przykład może dotyczyć zachowania kontrproduktywnego pracowników celowo działających na szkodę organizacji. Tworzenie przez ludzi pozytywnych interakcji w środowisku zawodowym wynika w dużej mierze z naturalnej i intuicyjnej potrzeby zapewnienia sobie dobrej atmosfery w miejscu, w którym spędza się znaczną część swojego czasu. Miles, Patrick i King Jr (1996), podobnie jak Biggs, Swailes i Baker (2016, s. 2-12), dowodzą, że pozytywna interakcja z przełożonym ma istotny wpływ na poziom satysfakcji pracowników. Z kolei, de Reuver i van Woerkom (2010) starają się wyjaśnić zależność pomiędzy umiejętnością rozwiązywania konfliktów przez menedżera, co ma wpływ na

atmosferę w organizacji, a skłonnością pracowników do absencji w pracy. Madden, Mathias i Madden (2015) oraz Abugre (2017) idą o krok dalej twierdząc, że złe relacje ze współpracownikami i przełożonym mogą mieć wpływ na decyzję o odejściu z organizacji, a podjęcie przez nią stosownych działań może zminimalizować ryzyko utraty pracowników. Wszystkie wcześniej wymienione zjawiska odnoszą się do pracownika i jego samopoczucia. Z drugiej strony, nie należy również pomijać perspektywy organizacji. Munoz-Doyague i Nieto (2012) przedstawiają wyniki analizy wpływu relacji wewnątrz organizacji na kreatywność i innowacyjność pracowników. Na rysunku 1.3 zestawiono efekty relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym ważne dla pracownika oraz te istotne z perspektywy organizacji. Do pierwszej grupy należą: satysfakcja z wykonywanej pracy, dobre samopoczucie dzięki przyjaznej atmosferze w środowisku zawodowym oraz poczucie stabilizacji, które przekłada się na niską skłonność do zmiany miejsca zatrudnienia. Drugą grupę stanowią: produktywność, kreatywność i innowacyjność, którym sprzyja poczucie bycia docenianym przez przełożonego oraz wynikającego z tego bezpieczeństwa, braku obawy nadmiernych negatywnych konsekwencji w razie popełnienia błędu. Osiągnięcie pozytywnych efektów budowanej relacji przełożony-podwładny jest jednak uwarunkowane szeregiem czynników, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych.



Rysunek 1.3. Efekty relacji przełożony-podwładny

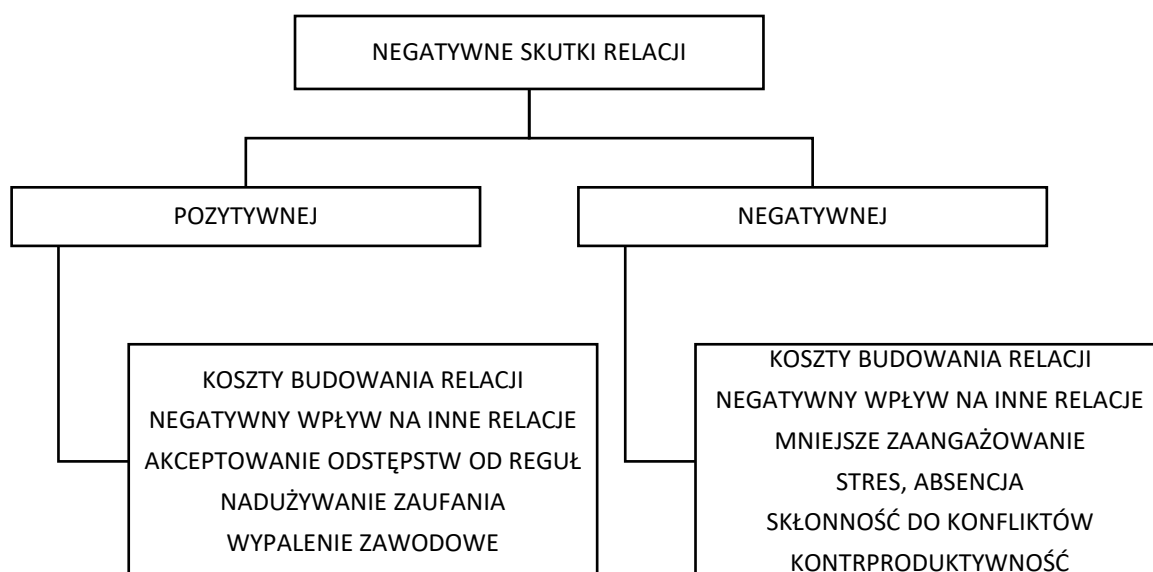
Źródło: Opracowanie własne

Wojtczuk-Turek (2013, s. 222) wskazuje, że w zarządzaniu pracownikami właściwie zbudowane relacje mogą przynieść korzyści na różnych poziomach: indywidualnym (np. przekonanie o własnej skuteczności, satysfakcję), zespołowym (np. wysoka wydajność, spójność grupy) i organizacyjnym (np. konkurencyjność i efektywności). Ostatecznie przekłada się to na zwiększenie stabilności zespołu rozumianej jako niska skłonność pracowników do zmiany pracy w poszukiwaniu lepszych warunków. Potwierdzają to Abugre (2017, s. 202) oraz Madden, Mathias i Madden (2015, s. 243). Wskazują oni, że pozytywna informacja zwrotna od współpracowników i przełożonych jest szczególnie ważna wobec wyzwań stawianych przez codzienną pracę i oczekiwania klientów, gdyż wzmacnia ona poczucie wartości wykonywanej pracy i pozwala czerpać z niej satysfakcję. W efekcie zmniejsza to skłonność do poszukiwania nowego pracodawcy. Również Pandita, Singh i Chaudhari (2019, s. 219) twierdzą, że relacja z przełożonym ma istotny wpływ na przywiązanie do miejsca pracy. Dodatkowo sugerują oni, że jakość relacji z pierwszym przełożonym może istotnie wpływać na rozwój pracownika w długiej perspektywie. Pozytywnymi efektami relacji przełożony-podwładny według Wojtczuk-Turek (2013, s. 225) są: zaangażowanie w realizację wspólnych celów, wzajemne wspieranie swoich działań, wzajemna sympatia i szacunek. Otwartość i pozytywna relacja na linii przełożony-podwładny może wpłynąć korzystnie na poziom wzajemnego zrozumienia, co przełoży się na wzrost poczucia bezpieczeństwa psychologicznego pracownika. Dzięki temu będzie on bez obaw zgłaszał sprawy wymagające podejmowania wspólnych działań, przepływ informacji w organizacji będzie bardziej sprawny (Jha, 2017, s. 936). Zdaniem Słocińskiej i Robak (2014, s. 165) deficyt w zakresie tzw. społecznych warunków pracy, czyli relacji ze współpracownikami i przełożonymi, może oddziaływać negatywnie na jakość życia w pracy członków organizacji, stając się przyczyną stresu i braku satysfakcji z pracy i wpływając negatywnie na zaangażowanie pracowników.

Najmniej rozpoznaną zależnością wydaje się być nadal wpływ relacji przełożony-podwładny na wspomniany wcześniej poziom zaangażowania pracowników, co może wynikać z braku jednoznacznej interpretacji relacji oraz z faktu, iż również zaangażowanie może być rozumiane na wiele sposobów. Dla przykładu, Bakar i Mustaffa (2007, s. 219-227), w opracowaniu dotyczącym związku pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny i zaangażowaniem pracowników poświęcają znaczną uwagę komunikacji pomiędzy nimi. Niekiedy trudno jest też wskazać jednoznacznie, co jest efektem relacji, a co warunkuje jej powstanie. Na przykład wspólne spotkania integracyjne pracowników mogą budować pozytywne relacje, ale może też

okazać się, że tego rodzaju wydarzenie nie będzie udane, jeśli wcześniej nie zawiązały się relacje pomiędzy ludźmi (Glińska-Noweś, 2017, s. 63). Wskazuje to na złożoność problematyki budowania relacji w organizacji oraz wysoki poziom trudności, na jaki napotkać można podejmując działania w kierunku poprawiania jakości interakcji.

Budowanie relacji przynosi organizacji istotne korzyści, jednak zdaniem niektórych badaczy należy uwzględnić również negatywne skutki niewłaściwie ukształtowanych relacji. Liczba badań dotyczących negatywnych efektów relacji jest ograniczona, ponieważ znacznie częściej jest podejmowana analiza czynników negatywnych oddziałujących na relacje, a nie relacji oddziałujących w ten sposób na przedsiębiorstwa (Ratajczak-Mrozek, 2016, s. 60). Zdaniem autora dysertacji, abstrahując od zakresu działania przedsiębiorstwa- czy jest ono międzynarodowe czy też działające lokalnie, z punktu widzenia jakości relacji, można rozróżnić dwa rodzaje ich negatywnych skutków, co przedstawiono na rysunku 1.4. Pierwsze z nich to swoiste *efekty uboczne* pozytywnych relacji, które wynikają z błędów popełnionych podczas ich budowania lub stanowią dodatkowe skutki, których nie można było uniknąć, na przykład ze względu na złożoną osobowość ludzi, pomiędzy którymi była budowana relacja. Skoro jednak jakość relacji jest dobra, można założyć, że przeważają jej pozytywne efekty. W drugim przypadku negatywne efekty relacji wynikają z jej złej jakości lub złego zarządzania nią. Trudno tu wyobrazić sobie towarzyszące im pozytywne skutki, choć w krótkiej perspektywie czasowej można byłoby takowe zidentyfikować.



Rysunek 1.4. Negatywne skutki relacji przełożony-podwładny

Źródło: Opracowanie własne

Leszczyński (2014, s. 56-57) wiąże zjawisko negatywnych efektów relacji z koniecznością poniesienia związanych z nimi kosztów, które wynikają m.in. z inwestycji w zestaw zasobów, działań i ludzi wchodzących w interakcje z drugą stroną. Kosztami mogą być również korzyści utracone z powodu zaangażowania zasobów w daną relację prowadzącego do blokowania możliwości rozwijania innych projektów. Są one elementem relacji i trudno zakładać, że możliwe jest ich uniknięcie. Innym rodzajem kosztu, w szczególnym przypadku relacji przełożony-podwładny, może być akceptowanie w sposobie pracy podwładnego mniejszych lub większych odstępstw od obowiązujących w przedsiębiorstwie reguł, jeśli korygowanie takich działań nie przyniosłoby widocznych korzyści dla organizacji, a mogłoby zwiększyć dystans pomiędzy menedżerem i członkiem zespołu. Jeszcze innym kosztem może okazać się pogorszenie relacji z mniej istotnymi strategicznie dla przedsiębiorstwa pracownikami, jeśli znaczna część uwagi menedżera skupiać się będzie na kształtowaniu właściwej relacji z kluczowymi osobami w zespole.

Niektórzy autorzy wskazują na takie negatywne zjawiska jak: stres (Słocińska i Robak, 2014, s. 165), mobbing, niesprawiedliwe traktowanie czy dyskryminacja (Perlik-Piątkowska, Marchwiński i Szcześniak, 2019, s. 13-26). W wielu przypadkach źródłem stresu są nie tylko złe warunki pracy, wynikające z braku przeszkolenia i narzędzi do jej wykonania oraz presji czasu (Machol-Zajda, 2014, s. 256), ale właśnie niewłaściwie ukształtowana bezpośrednia relacja z przełożonym. Mobbing również należy do kategorii niepożądanych form relacji. Jest on psychicznym lub fizycznym prześladowaniem pracownika przez przełożonego, współpracownika lub grupę współpracowników, a jego przejawami są m.in. przedmiotowe traktowanie pracowników, upokarzanie lub zastraszanie ich. Niesprawiedliwe traktowanie przejawia się często poprzez nepotyzm, czyli skłonność menedżera do tworzenia w ramach organizacji nieformalnych struktur i grup przedkładających własne potrzeby nad interes przedsiębiorstwa. Cybulski (2013, s. 75) wskazując na deklarowane przyczyny odejścia pracowników sprzedaży z przedsiębiorstw na pierwszych dwóch miejscach wymienia niewłaściwe traktowanie przez menedżera (23% odchodzących) oraz brak uznania (21%). Pierwszy z wymienionych czynników jest bezpośrednio związany z relacją pomiędzy przełożonym i podwładnym, a drugi może być silnie zależny od niej. Jeśli nawet pracownicy nie zdecydują się opuścić organizacji, to zła relacja w zespole, w tym na linii przełożony-podwładny, może prowadzić do szeregu dysfunkcji, między innymi braku zaufania, obawy

przed konfliktem oraz braku zaangażowania. Ponieważ kwestia zależności pomiędzy relacją menedżer-pracownik i zaangażowaniem zostanie szerzej poruszona w kolejnym rozdziale, w tym miejscu warto zwrócić uwagę na pozostałe z wymienionych skutków złej relacji. Brak zaufania prowadzi do bardzo sformalizowanego sposobu współpracy, co może wpływać niekorzystnie na szybkość działania, a tym samym skuteczność organizacji. Z kolei, obawa przed konfliktem może powstrzymywać pracowników przed wyrażaniem własnych opinii, czyli doprowadzić do zaniku lub ograniczenia komunikacji. U menedżera może to wywołać błędne przekonania, że wszyscy zgadzają się z jego spojrzeniem na otaczającą ich rzeczywistość i sposobem podejmowania wyzwań zawodowych (Gawłowski i Mruk, 2016, s. 101-104), co ostatecznie może skutkować błędnie podejmowanymi decyzjami.

1.2. Uwarunkowania budowania relacji przełożony-podwładny

Na proces kształtowania relacji przełożony-podwładny wpływ ma wiele czynników związanych z przedsiębiorstwem i jego kulturą organizacyjną, międzynarodowym charakterem organizacji i jej wielokulturowością, jak również uwarunkowania psychologiczne osób uczestniczących w budowaniu relacji. Najczęściej dochodzi do połączenia tych czynników. Na przykład, menedżer o określonej osobowości będzie mniej lub bardziej skłonny do budowania relacji z pracownikiem zgodnie z formalnymi lub nieformalnymi zasadami wynikającymi z kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa przenoszonej do kraju goszczącego.

1.2.1. Uwarunkowania organizacyjne i międzynarodowe

Organizację stanowi grupa ludzi powiązanych ze sobą w określonej strukturę, w ramach której łączy ich wspólny cel. Jej częścią składową jest kultura organizacyjna czyli ogół relacji, związków, wartości i norm, które spajają przedsiębiorstwo. Są one komunikowane zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Do wspomnianej kultury zaliczają się podstawowe założenia, wzory kulturowe, język, symbole, artefakty, rytuały oraz tabu (Schein 1992). Sikorski (2002) zauważa, że na kulturę organizacyjną składają się wspólnota myślenia, wspólnota zachowania i wspólnota symboli.

Kulturę organizacyjną tworzą pracownicy poprzez stosowanie standardów i wartości określonych w misji i wizji przedsiębiorstwa, sposób komunikowania się i realizacji zadań,

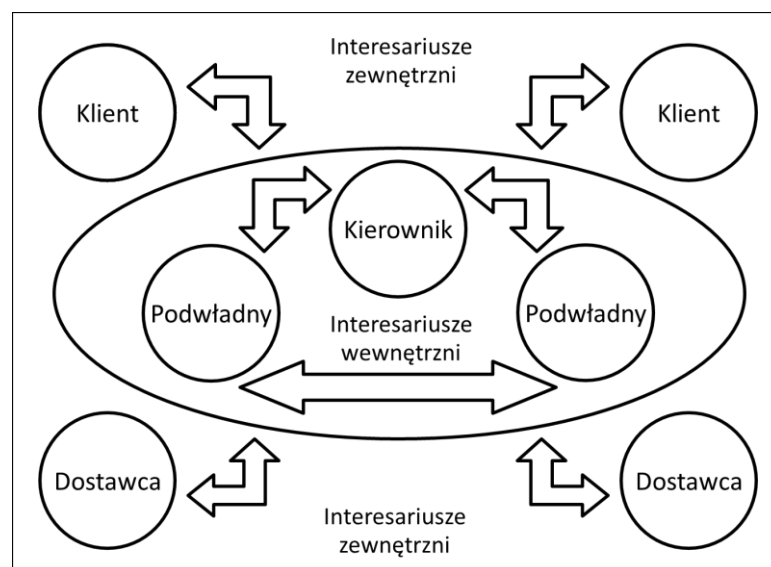
podejście do rozstrzygania konfliktów, rekrutacji czy rozstawania się z pracownikami. Wiąże się ona również z tworzeniem właściwej atmosfery w zespole. Obejmuje zarówno relacje pomiędzy pracownikami, jak i sposób traktowania kontrahentów. Jest ona dynamiczna, co wynika ze zmieniającego się otoczenia oraz zmian pokoleniowych wśród pracowników (Gawłowski i Mruk, 2016, s. 111-112), co z kolei prowadzi do zmian uwarunkowań organizacyjnych, w jakich budowane są relacje. Zdaniem Słocińskiej i Robak (2014, s. 163) relacje interpersonalne ewoluują w następstwie zmian sposobów komunikowania się w organizacji. Nowe technologie przekazu danych charakteryzujące się dużą prędkością komunikacji wirtualnej zmniejszają często potrzebę kontaktów bezpośrednich. Ponadto, praca we współczesnych przedsiębiorstwach wiąże się często z koniecznością mobilności i kontaktowania się pracowników i przełożonych w najdogodniejszych miejscach i czasie, nie zawsze w biurze. Sytuacja na rynku pracy zmuszająca do zmiany form komunikowania utrudnia poczucie uczestnictwa w trwałych relacjach międzyludzkich. Zespoły pracowników często tworzone są jedynie na określony czas, do rozwiązania konkretnych problemów, a przez to ludzie wchodzący w ich skład nie mogą lepiej poznać się i nawiązać ze sobą bliższych kontaktów. Mobilność pracowników wewnątrz organizacji w ramach tworzenia zespołów zadaniowych nie sprzyja wzmocnieniu relacji, a jedynie jej zaistnieniu. Z drugiej strony, stwarzana jest w ten sposób okazja, by pracownicy różnych działów powołani do pracy w czasowym zespole projektowym poznali lepiej kolegów oraz specyfikę ich pracy. Dzięki temu ich świadomość całości procesów zachodzących w organizacji jest zdecydowanie większa, co może w przyszłości przyczynić się do ich usprawnienia.

W kulturach organizacyjnych o wysokim poziomie formalizacji można oczekiwać, że również relacja będzie bardziej sformalizowana. Z kolei w organizacjach, w których kultura dopiero wykształca się, lub tam, gdzie struktura jest płaska, będzie miała duże znaczenie relacja nieformalna.

Czynnikiem wpływającym na relacje międzyludzkie, który występuje niekiedy w organizacjach, jest rozbieżność interesów występująca zarówno pomiędzy poszczególnymi wydziałami, jak i na linii przełożony-podwładny. Jest ona często źródłem sytuacji konfliktowych, które pozornie nie będą sprzyjały budowaniu pozytywnych relacji. Jednakże de Reuver i van Woerkom (2010, s. 479-480), którzy definiują konflikt jako rozbieżność celów, wartości, opinii lub podejmowanych działań, wskazują, że umiejętne zarządzanie w takiej sytuacji może pomóc menedżerowi w umacnianiu relacji z pracownikami. Podejście

przełożonego do rozwiązywania takich sytuacji kształtuje zaufanie i lojalność podwładnych wobec niego. Jednym z zaskakujących wyników badań przytaczanych przez wspomnianych autorów jest to, iż podwładni źle postrzegają menedżerów, którzy próbują rozwiązywać takie sytuacje w całkowicie niekonfrontacyjny sposób. W ocenie pracowników oznacza to brak stanowczości, a w konsekwencji i skuteczności w rozwiązaniu konfliktu. Long (2016, s. 149-150) zauważa, że uczciwe podejście do rozwiązywania sytuacji konfliktowych skutecznie zmniejsza *tarcia* w relacjach z pracownikami.

W organizacjach międzynarodowych zachodzą podobne zjawiska wpływające na relacje przełożony-podwładny. Choć rzeczywistość otaczająca wszystkie przedsiębiorstwa zmienia się nieustannie, to jednak warunki, w jakich działają firmy międzynarodowe, są szczególne ze względu na prowadzenie działalności na różnych, często bardzo odmiennych rynkach. Varma, Stroh i Schmitt (2001, s. 380) zwracają uwagę na znaczenie właściwego doboru menedżerów, którym powierza się zadania związane z międzynarodową działalnością przedsiębiorstwa. Wyzwania, które przed nimi staną, będą dotyczyć zarówno relacji z lokalnym rynkiem (klientami i dostawcami), jak i wewnętrznych relacji pomiędzy pracownikami, w tym na linii przełożony-podwładny. Pierwsze z wymienionych zagadnień dotyczy implementacji strategii przedsiębiorstwa w zakresie dopasowania się do warunków prowadzenia działalności wynikających ze specyfiki danego rynku: uwarunkowań prawnych oraz stylu prowadzenia działalności przez kontrahentów. Druga kwestia dotyczy budowania relacji międzyludzkich.



Rysunek 1.5. Strony uczestniczące w tworzeniu relacji w przedsiębiorstwach międzynarodowych na rynkach lokalnych

Źródło: Opracowanie własne

Złożoność relacji, które tworzą pracownicy międzynarodowych przedsiębiorstw działających na rynkach lokalnych, została przedstawiona w uproszczony⁸ sposób na rysunku 1.5. W korporacjach wielonarodowych podstawowym problemem zarządzania jest dostosowanie ich filozofii działania do specyfiki poszczególnych krajów goszczących (Bolesta-Kukułka i in., 1995, s. 416). Dodatkowym wyzwaniem dla przedsiębiorstw działających w różnych rynkach są uwarunkowania kulturowe samych pracowników, którzy reprezentują nie tylko kulturę kraju pochodzenia, ale również kulturę osobistą, kulturę zawodu, kulturę organizacji czy własnego kraju pochodzenia (Przytuła, 2011, s. 27-28). Kwestii tej poświęcono kolejny podrozdział. Dlatego też wcześniejsze doświadczenia, zdobyte w różnych krajach, mogą mu ułatwić prawidłowe uporządkowanie priorytetów podczas wdrażania się do nowych zadań w międzynarodowych, wielokulturowych zespołach.

Warto również zauważyć, że wszystkie organizacje stanowią swoiste systemy społeczne i jako takie są narażone na występowanie w nich patologii, o czym pisze Polanowska (2018, s. 59-63), wymieniając między innymi: czerpanie korzyści z cudzej pracy, niezdrową rywalizację, zachowania agresywne w relacjach interpersonalnych, mobbing, szykanowanie, instrumentalne traktowanie pracowników, molestowanie seksualne, brak chęci współpracy i utrzymywania pozytywnych relacji ze współpracownikami, faworyzowanie wybranych pracowników. Skutkami tych zjawisk są: nieprzyjemna atmosfera w pracy, konflikty, brak zaufania oraz brak motywacji do rzetelnego wykonywania pracy. W opisanych powyżej warunkach budowanie dobrych relacji na linii przełożony-podwładny oraz pomiędzy pracownikami jest znacząco utrudnione i wymaga od osób zarządzających organizacją zidentyfikowania wszystkich niekorzystnych zjawisk oraz wdrożenia działań korygujących w celu wyeliminowania tych czynników. Jest to istotne nie tylko ze względu na relacje międzyludzkie, ale również dla poprawienia dobrostanu zatrudnionych osób, na którego znaczenie zwraca uwagę koncepcja POS.

⁸ Uproszczenie polega na ograniczeniu grup interesariuszy tworzących wspomniane relacje do pracowników przedsiębiorstwa, oraz jego klientów i dostawców, z pominięciem innych grup interesariuszy wewnętrznych (udziałowcy, rady nadzorcze, związki zawodowe) i zewnętrznych (konkurenci, instytucje finansowe, media, politycy, lokalne władze samorządowe), jako że zagadnienie relacji przedsiębiorstw międzynarodowych na rynkach lokalnych nie leży w zakresie problematyki podjętej w rozprawie, niemniej autor ma świadomość, jak bardzo jest ono złożone.

1.2.2. Uwarunkowania kulturowe

Problematyka różnic kulturowych i ich wpływu na organizacje zainteresowała badaczy wraz z umiędzynaradawianiem organizacji oraz globalizacją⁹. W rezultacie wzrosło zapotrzebowanie na wiedzę na temat skutecznego zarządzania pracownikami w krajach macierzystych i oddziałach działających w krajach goszczących, lub pracownikami pochodzącymi z innych kręgów kulturowych podejmującymi pracę w przedsiębiorstwach działających w innych kręgach kulturowych. Badacze tacy jak Yahiaoui, Nakhle i Farndale (2021, s. 1-15) skupiali się na różnych determinantach kulturowych i ich wpływie na zarządzanie zespołami pracowników oraz budowanie relacji z partnerami biznesowymi.

Zdaniem Rozkwitalskiej (2012, s. 19-20) relacje pomiędzy przedstawicielami różnych kultur można rozpatrywać na trzech płaszczyznach, z których dwie (osobowość i kultura) mogą być uzależnione od pochodzenia danej osoby, a na trzecią (natura ludzka) krąg kulturowy nie ma wpływu. Z tego powodu niektóre interakcje międzykulturowe podlegają uniwersalnym prawom determinowanym naturą ludzką, a na inne wpływają właśnie różnice kulturowe. Na każdej z wymienionych płaszczyzn może dojść do niekontrolowanego ujawnienia się specyficznych cech danej osoby, co wpłynie na relacje na linii przełożony-podwładny. Podczas kontaktu przedstawicieli różnych krajów powstają szczególnego rodzaju relacje personalne, w których do głosu dochodzą zarówno elementy uniwersalne, jak i specyficzne dla przedstawicieli danego społeczeństwa. Na interakcje zachodzące w organizacji międzynarodowej wpływ mają: kultura organizacyjna, zarządzanie zasobami ludzkimi i przywództwo zespołów wielokulturowych, rozwój kompetencji kulturowych i wyzwania związane z ekspatriacją pracowników, zarządzanie wiedzą w organizacji, komunikacja międzykulturowa w obrębie przedsiębiorstwa i poza nim oraz umiejętność i wola rozwiązywania konfliktów międzykulturowych.

Prowadzone badania umożliwiły dokonanie klasyfikacji zarówno czynników kulturowych, jak i przypisania do nich krajów. Do najbardziej znanych należą m.in. klasyfikacje Hofstede i

⁹ Kultura to wyuczone zachowania, zbiór przekonań i sposobów myślenia, zwyczajów i tradycji oraz wierzeń wyznawanych przez daną społeczność. W odróżnieniu od osobowości, która jest specyficzna dla człowieka, oraz natury ludzkiej specyfika kultury dotyczy właśnie grupy lub kategorii ludzi (Simpson, 2015). Jest ona złożoną całością obejmującą wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawo, zwyczaje i wiele innych zdolności i nawyków nabytych przez człowieka jako członka społeczeństwa. Może też być rozumiana jako unikalna całość określająca, w jaki sposób zachowują się ludzie lub ich grupy (Mazur, 2013, s. 35). Kultura jest więc pewnego rodzaju zbiorem cech charakterystycznym dla określonej grupy ludzi.

Gestelanda (Zamojska-Król, s. 103). W ujęciu Hofstede istnieje sześć wymiarów kultury określonych jako: dystans władzy, indywidualizm lub kolektywizm, męskość lub kobiecość, unikanie niepewności, orientacja długookresowa lub krótkookresowa, satysfakcja lub powściągliwość (Braslauskas, 2020, s. 204). Gesteland wskazuje natomiast na inne typy kultur: protransakcyjne i propartnerskie, ceremonialne i nieceremonialne, monochromiczne i polichromiczne, ekspresyjne i powściągliwe (Gesteland, 2000). Z kolei, Hampden-Turner i Trompenaars (Rozkwitalska, 2008, s. 228-229) wskazują na wyznaczniki kultur: stosunek do innych ludzi, stosunek do czasu i stosunek do otoczenia. Mają one istotny wpływ na relacje przełożony-podwładny, ich jakość i siłę.

W modelu Hofstede dystans władzy odzwierciedla dominujące w kulturze podejście do nierówności, wyrażające się stosunkiem podwładnych do przełożonych. W kulturach traktujących nierówność jako cechę naturalną lub wręcz godną szacunku dystans władzy jest duży, natomiast w kulturach traktujących nierówność jako zło konieczne dystans władzy jest zdecydowanie mniejszy¹⁰. Wysoki poziom dystansu władzy może pozornie ułatwiać menedżerowi egzekwowanie realizacji zadań, jednak jego negatywnym skutkiem jest często brak pełnej wiedzy na temat problemów pojawiających się w zespole lub organizacji. Indywidualizm i kolektywizm to dwie skrajne postawy, z których pierwsza cechuje się przedkładaniem dobra jednostki nad dobro grupy, natomiast druga, dobro grupy nad dobro jednostki. Indywidualizm charakterystyczny jest dla kultur, w których indywidualne cele członków grupy są równie lub bardziej ważne niż cele grupowe, a relacje międzyludzkie nie są nastawione na współdziałanie. Kolektywizm cechuje te społeczeństwa, w których nad celami indywidualnymi przeważają cele grupowe, a jednostki wykazują zainteresowanie tworzeniem zwartych grup i zespołów¹¹. Z punktu widzenia pracy zespołowej i dobra organizacji kolektywizm ułatwia akceptację decyzji, których skutki są korzystne dla grupy, jednak wiążą się z pewnymi niedogodnościami dla niektórych jednostek. Skuteczny menedżer musi też

¹⁰ Kraje o wysokim poziomie dystansu władzy to Chiny, Malezja, Indonezja, Filipiny, Indie, kraje arabskie, Meksyk, Wenezuela i Ekwador. Niski poziom dystansu występuje w Szwajcarii, Finlandii, Norwegii, Szwecji, Irlandii, Nowej Zelandii, Danii, Austrii i Izraelu (Braslauskas, 2020, s. 204). Zdaniem Ćwiertni (2010) duży dystans władzy występuje też w państwach Europy Centralnej.

¹¹ Silny indywidualizm występuje w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, Kanadzie, Wielkiej Brytanii, we Włoszech, Belgii, Danii, Szwecji, Francji, Holandii, Australii, Nowej Zelandii. Kolektywizm jest charakterystyczny dla następujących krajów: Chiny, Tajwan, Indonezja, Singapur, Tajlandia, Korea Południowa, Pakistan, Afryka Zachodnia, Kolumbia, Wenezuela, Salvador, Panama, Ekwador, Gwatemala, Kostaryka, Peru (Braslauskas, 2020, s. 205). Polacy należą do społeczeństw o stosunkowo wysokim poczuciu indywidualizmu, z reguły oczekują zadań nastawionych na osiągnięcie indywidualnych celów (Ćwiertnia, 2010).

jednak wykazywać się umiejętnością budowania relacji z osobami, które cechuje indywidualizm. Męskość i kobiecość to wymiar kultury, który jest również dwubiegunowy. Hofstede twierdzi, że uwarunkowania kulturowe nakazują opowiadać się albo za bardziej twardym, konkurencyjnym podejściem do świata, albo za humanitarnym, opiekuńczym i wyrozumiałym. Według niego męskość to cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są wyraźnie określone: od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i orientacji na sukces materialny, od kobiet czułości, skromności, troszczenia się o innych i dbania o jakość życia. Społeczeństwa określone jako kobiece to te, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają i mogą być pełnione zamiennie¹². Budowanie relacji z przedstawicielami społeczeństw męskich jest większym wyzwaniem niż w przypadku kultur kobiecych nastawionych na troskę o innych. Unikanie niepewności wskazuje na stopień, w jakim społeczeństwa są gotowe tolerować stan niepewności. Poczucie niepewności nie stanowi wyłącznie indywidualnej cechy człowieka jako jednostki, jest ono podzielane przez wszystkich członków społeczności. Pozwala to dzielić kultury według stopnia unikania stanu niepewności. Przedstawiciele kultur o wysokim stopniu unikania niepewności oczekują jasno określonych reguł postępowania i szczegółowych instrukcji działania, wykazują dużą potrzebę otrzymywania formalnych rozporządzeń, przepisów i ustalonych norm zachowania, są mniej skłonni do akceptowania zmian i najczęściej nie są zdolni do podejmowania ryzyka. Wśród kultur o niskim poziomie unikania niepewności dobrze tolerowana jest dwuznaczność i niepewność, w sytuacjach kryzysowych ich reprezentanci twórczo improwizują, wykazują inicjatywę i przejawiają pomysłowość, dobrze tolerują w swoim środowisku różnice w poglądach i charakteryzują się znacznie większą skłonnością do podejmowania ryzykownych działań niż przedstawiciele kultur o dużym stopniu unikania niepewności¹³. Współpraca przedstawicieli kręgów kulturowych, które różnią się w tym zakresie może być źródłem

¹² Kultury kobiece występują nieco częściej w klimatach chłodniejszych, co może sugerować, że partnerstwo pomiędzy kobietą i mężczyzną zwiększało w tych strefach klimatycznych szanse na przetrwanie i rozwój. Koncentracja kultur kobiecych w Europie północno-zachodniej nakazuje zwrócić uwagę na ich wspólne tło historyczne. Tamtejsze społeczności składały się głównie z kupców i żeglarzy, podczas nieobecności których kobiety przejmowały ich zadania. Kultury kobiece występują w następujących krajach: Szwecja, Norwegia, Holandia, Dania, Finlandia, Portugalia, Chile, Kostaryka, Tajlandia. Z kolei, męskie kultury występują w Japonii, Austrii, we Włoszech, Szwajcarii, Irlandii, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Wenezueli, Meksyku, na Jamajce (Braslauskas, 2020, s. 205).

¹³ W następujących krajach występuje wysoki wskaźnik unikania niepewności: Grecja, Portugalia, Belgia, Hiszpania, Francja, Japonia, Gwatemala, Urugwaj, Salwador, Peru, Argentyna, Panama, Chile, Kostaryka. Niska wartość tego wskaźnika jest charakterystyczna dla Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, Wielkiej Brytanii, Irlandii, Szwecji, Danii, Jamajki, Indii, Malezji, Filipin, Hongkongu, Singapuru (Braslauskas, 2020, s. 205).

frustracji lub wręcz konfliktów wynikających z braku wzajemnego zrozumienia i ograniczonego zaufania. Orientacja długookresowa i krótkookresowa to pojęcia określające horyzont czasowy przyjmowany w danym społeczeństwie oraz wagę przykładaną do przyszłości, teraźniejszości i przeszłości. Wartościami uznawanymi w kulturach o orientacji długoterminowej, zorientowanej na przyszłość są: wytrwałość, zapobiegliwość, kształtowanie relacji według statusu oraz poczucie wstydu. Społeczeństwa, których kultury charakteryzują się orientacją krótkoterminową hołdują następującym wartościom: szacunek dla tradycji, stabilność, równowaga i wywiązywanie się ze zobowiązań. Wartości te dotyczą w większym stopniu przeszłości i teraźniejszości niż przyszłości¹⁴ (Mazur, 2013, s. 37-39). Podobnie jak w przypadku unikania niepewności, również odmienna orientacja w omówionym powyżej zakresie może prowadzić do braku zrozumienia reprezentanta innej kultury, co utrudni budowanie relacji. Przedstawiciele społeczności nastawionych na odczuwanie satysfakcji zachowują się swobodnie, cieszą się życiem i czerpią z niego przyjemność, podczas gdy ludzie wychowani w powściągliwych społeczeństwach tłumią chęć zaspokajania osobistych potrzeb i podporządkowują się ścisłym normom społecznym¹⁵ (Braslauskas, 2020, s. 205) obowiązującym w ich kulturze.

Przyjęte przez Hofstede kryteria oceny pozwalają opisać cechy przedstawicieli poszczególnych kultur, jednakże dokonując analizy z użyciem tej klasyfikacji trudno jest jednoznacznie ocenić, w jakim zakresie obrazowany profil analizowanej jednostki jest charakterystyczny dla ogółu przedstawicieli tej kultury, a w jakim wynika z indywidualnych uwarunkowań danego człowieka, takich jak chociażby rodzina, w której dorastał. Komor (2010, s. 401) zwraca uwagę na krytykę badań przeprowadzonych przez Hofstede dotyczącą przede wszystkim reprezentatywności próby badawczej. Pierwsze badania, przeprowadzone w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku, bazowały na pracownikach koncernu IBM, a wątpliwości związane są z tym, czy wyniki badań identyfikują różnicowania kulturowe pomiędzy krajami, czy też różnicowania kultury organizacji w poszczególnych krajach. Zdaniem Jonesa (2007, s. 7-8) zastrzeżenia budzi też założenie homogeniczności

¹⁴ Kraje o najwyższych wartościach wskaźnika orientacji długoterminowej to: Chiny i Hongkong, Tajwan, Japonia, Korea Południowa, Brazylia, Indie, Tajlandia, Singapur, Holandia. Kraje o najniższych wartościach wskaźnika orientacji długoterminowej to: Pakistan, Nigeria, Filipiny, Kanada, Zimbabwe, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, Nowa Zelandia, Australia i Niemcy (Subocz, 2012, s. 46).

¹⁵ Biegun satysfakcji reprezentowany jest przez mieszkańców Ameryki Północnej i Ameryki Południowej, zachodniej Europy, niektórych krajów afrykańskich. Powściągliwość charakteryzuje osoby ze wschodniej Europy, Azji i krajów muzułmańskich (Braslauskas, 2020, s. 205).

kulturowej społeczeństw, które mogą składać się ze zróżnicowanych grup etnicznych. Inne jego uwagi to: wątpliwość, czy ankieta jest odpowiednim narzędziem do mierzenia zmiennej będącej wartością kulturowo wrażliwą i subiektywną; narody nie są właściwymi jednostkami, które powinny zostać poddane badaniom, ponieważ kultury niekoniecznie są ograniczone granicami administracyjnymi; dla wyników w zakresie męskości i unikania niepewności istotnymi czynnikami mogły być: wpływ polityczny oraz moment w historii, kiedy przeprowadzono badania, oraz sam fakt, że przeprowadzono je dawno; zbyt mała ilość badanych wymiarów. Pojawiły się też zastrzeżenia do użytych ankiet i obawa przed wysokim prawdopodobieństwem błędu próby.

Bakar, Mustaffa i Mohamad (2009, s. 17) powołując się na badania Hofstede wskazują na poziom dystansu władzy oraz męskość/kobiecość jako najważniejsze czynniki wpływające na budowanie relacji przełożony-podwładny w organizacjach międzynarodowych, wspominając też o poziomie kolektywizmu czy indywidualizmu. O ile nie sposób nie zgodzić się z wyróżnieniem poziomu dystansu władzy jako najważniejszego czynnika kulturowego kształtującego interakcje pomiędzy stronami tej relacji, to jednak znaczenie pozostałych wymiarów kultury może być silnie uzależnione od perspektywy osoby dokonującej tej oceny, jej miejsca pochodzenia i zakresu różnic pomiędzy kulturami pochodzenia menedżera i pracownika. W tej sytuacji uzasadnione wydaje się pytanie, na ile przytoczona interpretacja znaczenia i wpływu uwarunkowań kulturowych na budowanie relacji przełożony-podwładny ma swoje uzasadnienie w trzeciej dekadzie XXI wieku po przemianach gospodarczych i kulturowych, które nastąpiły w wielu z wymienionych krajów.

W innej klasyfikacji, dokonanej przez Gestelanda, zostały sobie przeciwstawione kultury protransakcyjne i propartnerkie, nieceremonialne i ceremonialne, monochroniczne i polichromiczne oraz ekspresyjne i powściągliwe (Tian i Borges 2011, s. 117). Kultury protransakcyjne stawiają interesy na pierwszym miejscu, koncentrują się na wykonaniu zadań, szybkim i sprawnym przeprowadzeniu transakcji. Przedstawiciele tych kultur wypowiadają się w sposób bezpośredni, styl ich wypowiedzi jest zazwyczaj mało kontekstowy¹⁶. Kultury propartnerkie koncentrują się na ludziach, z którymi prowadzone są interesy, ale tylko wówczas, gdy stworzone zostaną dobre relacje między potencjalnymi partnerami. W kulturze

¹⁶ Należą do nich mieszkańcy krajów nordyckich i germańskich, Ameryki Północnej, Australii i Nowej Zelandii (Cyrul i Hałucha 2018, s. 29).

tej wypowiedanie się ma charakter niebezpośredni, styl pozostaje wysoce kontekstowy¹⁷. Powyższa charakterystyka wskazuje, że relacje odgrywają znacznie większą rolę dla przedstawicieli kultur propartnerskich. Kulturom ceremonialnym towarzyszy formalny sposób zachowania, uznający rozbudowane rytuały protokolarne, skłonność do przywoływania tytułów oraz akcentowanie różnic pomiędzy jednostkami w statusie społecznym i zawodowym. W kulturach nieceremonialnych rytuały protokolarne są niezbyt rozbudowane, nie akcentuje się też różnic w statusie społecznym i zawodowym¹⁸. W przypadku współpracy reprezentantów kultur różniących się w omówionym powyżej zakresie istnieje ryzyko naruszenia norm uznawanych przez jedną ze stron za ważne, co nie będzie służyło budowaniu dobrej jakości relacji. Kultury monochroniczne charakteryzuje przykładanie dużej wagi do wykonywania przydzielonych zadań w wyznaczonym czasie, bez konieczności przesuwania ich realizacji z powodu niepunktualności partnera, natomiast w kulturach polichronicznych wiele spraw załatwia się jednocześnie, przywiązując mniejszą wagę do organizacji czasu i punktualności¹⁹. Ci pierwsi postrzegają drugich jako leniwych, niezdyscyplinowanych, a nawet niegrzecznych. Natomiast oni uważają pierwszych za arogantów zniewolonych przez terminy. Budowanie relacji pomiędzy przedstawicielami społeczeństw różniących się w powyższym zakresie wymaga wysokiego poziomu wzajemnej tolerancji. Kultury ekspresyjne charakteryzuje częste nakładanie się wypowiedzi kilku osób, bliższy kontakt fizyczny między ludźmi oraz intensywna gestykulacja. Kultury powściągliwe cechują natomiast wypowiedzi następujące kolejno jedna po drugiej, charakterystyczny jest dla nich również większy dystans fizyczny pomiędzy rozmówcami oraz brak zauważalnej gestykulacji podczas wypowiedzenia się²⁰ (Mazur, 2013, s. 41-42). Również w tym przypadku potrzebny jest znaczący zakres dobrej

¹⁷ Do jej kręgu należą kraje świata arabskiego, większość krajów Afryki, Ameryki Łacińskiej i Azji. Pomiędzy obydwoma wymienionymi grupami znajdują się tzw. kultury umiarkowanie nastawione na transakcje, do których zalicza się m.in. Wielka Brytania, Republika Południowej Afryki, Europa środkowa i wschodnia oraz narody używające języków romańskich (Cyrul i Hałucha 2018, s. 29).

¹⁸ Kultury ceremonialne to przede wszystkim kraje śródziemnomorskie, latynoamerykańskie, arabskie i azjatyckie oraz większość krajów Europy kontynentalnej (w tym Polska). Do kultur nieceremonialnych zalicza się kraje skandynawskie, Kanadę, Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, Nową Zelandię oraz Australię (Simpson, 2012, s. 603-604).

¹⁹ Pierwszy rodzaj reprezentują kultury nordyckie i germańskie, krajów Ameryki Północnej i Japonii, drugi- kultury świata arabskiego, większości krajów afrykańskich oraz południowej i południowo-wschodniej Azji (Cyrul i Hałucha 2018, s. 30).

²⁰ Do pierwszego rodzaju kultur można zaliczyć kraje basenu Morza Śródziemnego oraz kraje Ameryki Łacińskiej, do drugiego- wschodnią i południowo-wschodnią Azję, a także Europę nordycką i germańską. Między nimi można umieścić kraje o zmiennej ekspresji kulturowej, jak na przykład: Kanada, Stany Zjednoczone Ameryki Północnej czy kraje Europy wschodniej (Cyrul i Hałucha 2018, s. 31).

woli i otwartości, aby określone gesty (lub ich brak) nie wpłynęły negatywnie na relacje pomiędzy osobami z różnych krajów.

Klasyfikacje Hofstede i Gestelanda należą do najbardziej znanych, a ujęcie drugiego z nich wydaje się mieć bardziej uniwersalne i proste zastosowanie w praktyce przedsiębiorstw międzynarodowych. Należy też zwrócić uwagę na istnienie innych klasyfikacji, między innymi: Hampden-Turnera i Trompenaarsa (Rozkwitalska, 2008, s. 228-229) oraz Halla (Rutkowska, 2018, s. 173-191). Zdaniem Hampden-Turnera i Trompenaarsa, w komunikacji międzykulturowej kluczowe jest rozumienie własnej kultury oraz oczekiwań dotyczących zachowania i sposobu myślenia innych ludzi. Wymiary kultur w tym ujęciu opisane są przez trzy główne wyznaczniki, którymi są: stosunek do innych ludzi (uniwersalizm - partykularyzm, indywidualizm - kolektywizm, powściągliwość - emocjonalność, wycinkowość - całościowość, osiąganie statusu - przypisywanie statusu), stosunek do czasu (orientacja na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość, sekwencyjność - synchroniczność) i stosunek do otoczenia (*wewnętrzsterowalność - zewnętrzsterowalność* w podejmowaniu decyzji; stosunek do troski o środowisko)²¹. Typologia zaproponowana przez Halla opiera się na rozróżnieniu na kultury wysokiego i niskiego kontekstu. Wysoka kontekstowość polega na zwracaniu szczególnej uwagi na zagadnienia związane z pozycją zawodową czy społeczną. W kulturach tych występuje wysoki stopień rytualizacji stosunków międzyludzkich. Charakterystyczne jest używanie tytułów naukowych i nazw stanowisk. Kultury o niskiej kontekstowości charakteryzują się znacznie mniejszą ceremonialnością i rytualizacją. Pozycja społeczna lub zawodowa nie jest w nich tak wyraźnie podkreślana²² (Rutkowska, 2018, s. 173-191). Zdaniem autora dysertacji, w praktyce przedsiębiorstw międzynarodowych można zauważyć, że czynnikiem kulturowym, który wydaje się być istotny w kontekście budowania relacji przełożony-podwładny jest podejście do *empowerment*²³. Odmienne jego postrzeganie oraz potencjalny brak spójności pomiędzy wolą menedżera, by go udzielić, a oczekiwaniem pracownika w tym zakresie może wynikać właśnie z różnic kulturowych.

²¹ Dodatkowo wyodrębniono pięć regionalnych grup kulturowych: anglosaską (Wielka Brytania, Stany Zjednoczone Ameryki Północnej), latynoamerykańską (Argentyna, Meksyk, Wenezuela, Brazylia), latynoeuropejską (Francja, Belgia, Hiszpania, Włochy), germańską (Austria, Niemcy, Szwajcaria) i azjatycką (Japonia, Chiny, Indonezja, Hongkong, Singapur).

²² Wysoka kontekstowość występuje na obszarze wschodniej Azji, w krajach arabskich i śródziemnomorskich, w krajach afrykańskich położonych na południe od Sahary oraz w Ameryce Południowej. Kultury o niskiej kontekstowości występują w Europie środkowo-wschodniej, Australii, Ameryce Północnej, Skandynawii, w Niemczech i Szwajcarii (Rutkowska, 2018, s. 173-191).

²³ W niniejszej dysertacji pojęcie *empowerment* będzie stosowane zamiennie z pojęciem *upodmiotowienie*.

Według Budzanowskiej-Drzewieckiej, Marcinkowskiego i Motyl-Adamczyk (2016, s. 25-27) wymiary różnic ujawniających się w międzynarodowych organizacjach można podzielić na: pierwotne, wtórne oraz *trzeciego rzędu*. Pierwsze z nich stanowią fundament identyfikacji jednostki przez innych. Drugie nie poddają się łatwej obserwacji i mogą ujawnić się niekiedy dopiero po dłuższym czasie. Trzecie należą wyłącznie do jednostki, są rezultatem jej uczestnictwa w określonej kulturze lub kulturach, odzwierciedlają przebytą socjalizację i dostarczają jednostce podstaw tożsamości. Do wymiarów pierwotnych należą: rasa, pochodzenie etniczne, płeć oraz cechy umysłowe i fizyczne. Wymiary wtórne to: religia, kultura, orientacja seksualna, styl myślenia, pochodzenie geograficzne, status rodziny, styl życia, status ekonomiczny, orientacja polityczna, doświadczenie zawodowe, wykształcenie, język, narodowość. Wymiarami *trzeciego rzędu* są: przekonania, założenia, postrzeganie, postawy, emocje, wartości, normy grupowe. Zarządzanie tak rozumianą różnorodnością powinno polegać na podejmowaniu działań, których celem jest stworzenie i utrzymywanie klimatu organizacyjnego, w którym potencjał różnorodności będzie oddziaływał pozytywnie na realizację zadań organizacji. Kultura organizacyjna, będąca czynnikiem wpływającym na styl zarządzania, wyznaczającym system motywowania, nagradzania, kontroli i oceny pracowników, wykształca i rozwija się w długim okresie, jest często odbiciem norm i wartości uznawanych w społeczeństwie.

Podsumowując, problematyka różnorodności kulturowej jest ważnym zagadnieniem związanym z kierowaniem ludźmi w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Ich pracownicy nierzadko doświadczają szoku kulturowego wynikającego z transferu do filii zagranicznych danej organizacji. Menedżerowie muszą mierzyć się z wieloma wyzwaniami lub wręcz konfliktami na tle kulturowym, co wpływa dezintegrująco na ich zespół (Przytuła, 2011, s. 26-27). Zjawisko świadomości kulturowej we współczesnych przedsiębiorstwach jest elementem *multikulturowych* organizacji, działających na rynkach międzynarodowych, który nie może zostać zignorowany przez osoby pełniące role kierownicze. Jednym z największych wyzwań stojących przed menedżerami jest ciągłe podnoszenie poziomu świadomości różnic kulturowych wśród pracowników przedsiębiorstwa (Nogalski i Szpitter, s. 225-233) i wynikających z nich różnic w podejściu do wykonywanej pracy.

1.2.3. Uwarunkowania psychologiczne

Obecnie w procesach rekrutacji na stanowiska menedżerskie, a także w szkoleniach kierownictwa, poświęca się wiele uwagi rozpoznaniu cech osobowościowych danej osoby, ustaleniu sposobu myślenia i działania. Część osób posiada bowiem wrodzone cechy lidera, jednak wielu ludzi, aby być skutecznym menedżerem, musi kształtować w sobie cechy potrzebne do pełnienia funkcji przywódczych. Proporcje pomiędzy cechami wynikającymi z uwarunkowań genetycznych i wyuczonymi wzorcami zachowania nie są istotne, o ile lider potrafi wyciągać wnioski z krytycznej obserwacji zachowania innych, aby pracować nad rozwojem własnych kompetencji (Gawłowski i Mruk, 2016, s. 45). Przełożony o danym typie osobowości i sposobie myślenia będzie działał w określony sposób dla osiągnięcia celów własnych i zespołu (w zgodzie ze swoim charakterem), natomiast może to nie być oczekiwane i skuteczne dla osiągnięcia celów organizacji²⁴. Niewystarczająco dojrzała osobowość menedżerów lub jej zaburzenia mogą przejawiać się agresją, kompulsywnością i obsesyjnością czy antyspołecznością i w rezultacie mogą prowadzić do patologii organizacyjnych. Szczególnie groźna dla relacji pracowniczych jest tzw. ciemna triada, czyli zespół cech takich jak:

²⁴ Kabalski i Przygodzka (2017, s. 33-34) w oparciu o model Hollanda określany akronimem RIASEC przytaczają następującą klasyfikację typów osobowości: realistyczny (ang. *realistic*), badawczy (ang. *investigative*), artystyczny (ang. *artistic*), społeczny (ang. *social*), przedsiębiorczy (ang. *enterprising*) i konwencjonalny (ang. *conventional*). Typ realistyczny charakteryzuje ludzi, którzy wolą działania wyraźnie określone, uporządkowane i systematyczne. Osoby takie nie wykazują wyraźnych zainteresowań społecznych, unikają zajęć związanych z edukacją oraz wymagających kompetencji interpersonalnych. Typ badawczy lubi systematyczne i twórcze badanie zjawisk fizycznych, biologicznych i kulturowych w celu ich zrozumienia i kontrolowania. Unika wpływania na innych, nie czuje się dobrze w sytuacjach wymagających zdolności społecznych, nie ma zdolności przywódczych. Osoby zaliczane do typu artystycznego zachowują się niestandardowo. Preferują działania nieusystematyzowane, unikają czynności rutynowych, zgodnych z ustalonymi zasadami. Łatwo nabywają kompetencje językowe, lecz wykazują się deficytem umiejętności biznesowych. Typ społeczny charakteryzuje ludzi opiekuńczych, dojrzałych emocjonalnie, odpowiedzialnych społecznie, rozumiejących innych, lubiących pomagać, informować i uczyć. Człowiek o takiej osobowości chętnie współpracuje z innymi, jest empatyczny i cierpliwy, zdolny do angażowania się w działalność charytatywną i wolontariat. Osoby reprezentujące typ przedsiębiorczy są ukierunkowane na oddziaływanie na innych ludzi. Chcą osiągnąć cele organizacyjne lub korzyści ekonomiczne. Mają zdolności przywódcze, komunikacyjne, umiejętność podejmowania ryzyka. Są ambitne, energiczne, ekstrawertyczne, pewne siebie i towarzyskie. Dbają o swój status społeczny. Typ konwencjonalny charakteryzuje osoby preferujące działania konkretne, uporządkowane, ustrukturyzowane, rutynowe i systematyczne, realizowane zgodnie ze ściśle określonym i przewidywalnym zapotrzebowaniem organizacji lub standardami zewnętrznymi. Ludzie konwencjonalni mają zdolności numeryczne i urzędnicze. Są zorganizowani, uporządkowani i praktyczni, raczej konformistyczni i podzielający wartości obowiązujące w społeczności, w której funkcjonują. Odpowiada im rola podwładnego. Należy podkreślić, że czyste typy osobowości są niezwykle rzadkie. Na ogół występują osobowości mieszane (obok typu dominującego występują mniejsze pierwiastki wszystkich lub niektórych pozostałych typów), jednak pewne pary typów dopełniają się, a inne są sobie przeciwstawne, na przykład typ realistyczny jest przeciwstawny społecznemu, badawczy-przedsiębiorczemu, a artystyczny-konwencjonalnemu.

makiawelizm, narcyzm i psychopatia (Boddy i in., 2015). Powodują one poważne problemy w komunikowaniu się z podwładnymi, zmniejszają ich satysfakcję z pracy, a także mogą prowadzić do wypalenia zawodowego i powodować kłopoty zdrowotne. Kierownik mający osobowość kompulsywno-obsesyjną może przykładać nadmierną wagę do szczegółów i nie być elastyczny, ani otwarty na pomysły innych ludzi. Natomiast antyspołeczność powoduje niedostosowanie się do obowiązujących norm społecznych, impulsywność, a także chęć wykorzystywania innych (Fritzon i in., 2017). Boddy (2017) zauważa, że psychopaci to osoby dysfunkcyjne stanowiące około 1% całej populacji. Są one pozbawione sumienia, wykazują się drapieżnością i pasożytniczym podejściem do życia. Psychopatia wiąże się z dysfunkcją obszarów mózgu regulujących emocje. Korporacyjni psychopaci są wysoce zorientowani na karierę, bezwzględni, nieetyczni i mają tendencje do wyzyskiwania współpracowników. O ile wśród pracowników niższego szczebla organizacyjnego odsetek psychopatów jest reprezentatywny dla ogółu społeczeństwa (ok. 1%), to wśród osób piastujących wyższe stanowiska sięga już około 3,5%, ponieważ niektóre ze specyficznych cech takich ludzi mogą być postrzegane jako *użyteczne* dla przedsiębiorstwa. W niektórych rodzajach organizacji wspomniane wartości procentowe mogą być wyższe, jako że psychopaci bardziej skłaniają się ku miejscom pracy, w których mogą zdobyć władzę, pieniądze i prestiż, a mniej ku gorzej opłacanym zawodom. Zarządzają oni stosując zastraszanie i odmawiając prawa głosu osobom podległym. Otaczają się ludźmi, którzy nie próbują wyrażać własnego zdania czy zadawać pytań (ang. *yes-man*). Mają *toksyczny* wpływ na atmosferę w pracy, co skutkuje spadkiem poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników, którzy tracą entuzjazm i inicjatywę w działaniu, a ostatecznie odchodzą z pracy, nawet gdy nie udało im się jeszcze znaleźć nowego miejsca zatrudnienia (Boddy 2017, s. 142-143). W budowaniu relacji szczególną rolę pełni inteligencja emocjonalna menedżera (Sy, Tram i O'Hara, 2006). Zdaniem Golemana (1999, s. 196), aby skutecznie wpływać na innych, należy wykazywać się umiejętnością traktowania ludzi z empatią. Skuteczny lider powinien odczytywać sygnały emocjonalne, które do niego docierają. To pomaga budować więź porozumienia z członkami kierowanego zespołu. Z kolei, niedobór inteligencji emocjonalnej będzie stanowił przeszkodę w budowaniu relacji z pracownikami i tworzeniu przyjaznego klimatu organizacyjnego oraz prowadzeniu skutecznej komunikacji (Guzik, 2016, s. 63). Gausepohl (2017) wskazuje na typowe błędy w zarządzaniu ludźmi wynikające z osobowości menedżera. Z jednej strony są nimi brak pokory i emocjonalne podejmowanie decyzji, z drugiej- skłonność do unikania konfliktów oraz do wykonywania

zadań, które powinny zostać przekazane pracownikom, jak również częsty brak wiary we własne możliwości. Brak pokory może przejawiać się w skłonności do niedostrzegania swoich niedociągnięć lub pomyłek, oraz w złudnym poczuciu bezpieczeństwa- przekonaniu, że nikt nie będzie miał pretensji do przełożonego. Przełożony nie powinien podejmować decyzji pod wpływem odczuć lub chwilowych emocji. Pracownicy muszą widzieć, że kierownik dokonuje wyborów na podstawie faktów, kierując się wyraźną logiką. Niektórzy przełożeni, aby uniknąć konfliktów z pracownikami, nie wskazują wyraźnie na obszary ich działalności, które wymagają korekty, lub umniejszają znaczenie wpływu błędnego zachowania na zespół lub organizację. Inni bardziej koncentrują się na błędach, co prowadzi do poczucia braku docenienia wysiłków pracowników (Bolesta-Kukułka i in., 1995, s. 263). Przekonanie menedżerów, że wiedzą oni najlepiej, co należy wykonać i jak ma to być zrobione, skutkuje skłonnością do brania na siebie nadmiaru obowiązków i może prowadzić do braku wystarczającej ilości czasu na zarządzanie. Ponadto, ogranicza to pracownikom możliwość pełnego wykorzystania ich potencjału i rozwoju zawodowego, w konsekwencji zespół obniża swoją efektywność. Gausepohl (2017) twierdzi, że nawet wysoce utalentowani pracownicy mogą nabrać nawyku realizacji powierzonych zadań tylko w około 75%, zakładając, że pozostała część zadania zostanie wykonana przez przełożonego. Wielu menedżerów, podobnie jak inni ludzie, nie lubią trudnych rozmów, a jeśli już muszą podejmować to wyzwanie, starają się prowadzić rozmowę w taki sposób, aby nikt nie poczuł się urażony. Brak wskazywania nieprawidłowości, poza oczywistą szkodą dla organizacji, może skutkować poczuciem niesprawiedliwości u pracowników rzetelnie wykonujących swoje zadania, jednak dostrzegających niedociągnięcia kolegów.

Zminimalizowaniu negatywnego wpływu osobowości menedżera na relacje pomiędzy nim i współpracownikami może służyć staranny dobór osób pełniących funkcje kierownicze w organizacji (przykładowo rekrutacja przez *assessment centers*²⁵)- w celu uniknięcia skutków niewłaściwej rekrutacji, takich jak: słabe wyniki pracowników prowadzące do utraty produktywności, absencja, utrata poczucia własnej wartości przez pracowników, niskie morale zespołu, niespełnienie oczekiwań klientów, poczucie zwiększonej presji dotyczącej realizacji celów, urazy i wypadki, możliwe procesy sądowe, presja związków zawodowych, rotacja pracowników (Sutherland i Wöcke, 2011, s. 25). Jeśli kierownicy są wybierani w drodze awansu

²⁵ Wielowymiarowa ocena kompetencji pracownika dokonywana przez zespół obiektywnych i specjalnie wyszkolonych w tym celu osób.

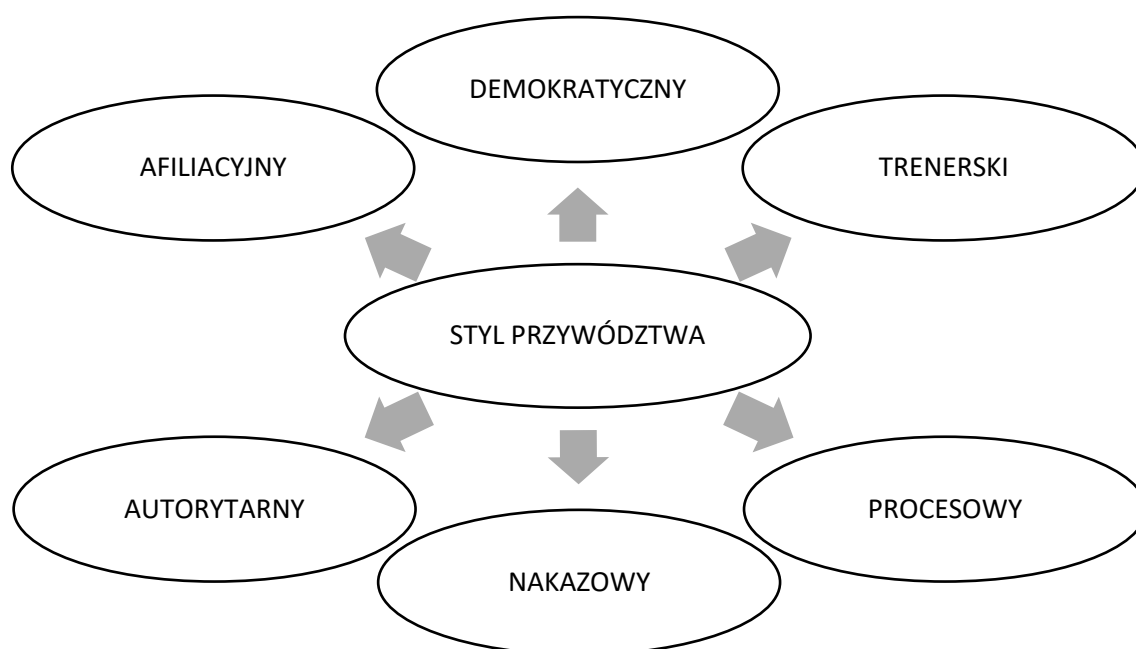
wewnątrz organizacji, kryteriami ich oceny powinny być właściwe kwalifikacje i cechy osobowościowe, a nie wyłącznie zasługi dla przedsiębiorstwa dokonane na dotychczasowym stanowisku, np. najbardziej skuteczny handlowiec nie zawsze okaże się równie skutecznym dyrektorem handlowym. Cenną praktyką jest mentoring, gdzie bardziej doświadczony menedżer, który posiada odpowiednie predyspozycje i jest skłonny do dzielenia się wiedzą, przejmuje *opiekę* nad pracownikiem, który ma awansować w organizacji i rozpocząć zarządzanie zespołem. Należy też podkreślić, że edukacja z zakresu przywództwa jest szeroko dostępna: w formie kursów doskonalących, studiów podyplomowych, itp. Szkolenia w zakresie rozwoju kompetencji służących wzmocnieniu relacji i zaangażowania, ale również integrujące pracowników mogą stanowić istotne narzędzie poprawiające jakość współpracy w organizacji, podobnie jak wzajemne oceny pracownicze (np. *360 stopni*) czy rozmowy z przełożonymi.

1.3. Rola lidera w budowaniu relacji przełożony-podwładny

Choć budowanie relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym wymaga udziału obu stron, to jednak siła oddziaływania menedżera, która wynika z jego pozycji w organizacji, może często mieć decydujące znaczenie dla skuteczności podejmowanych w tym zakresie działań. Zdaniem Podlewskiej (2018, s. 40) menedżerowie powinni podejmować następujące działania sprzyjające budowaniu relacji z pracownikami: dbanie o spójność deklaracji i zachowania, dawanie dobrego przykładu, otwartość komunikacyjna, wyznaczanie jasnych i uczciwych zasad, podejmowanie sprawiedliwych decyzji, dotrzymywanie obietnic, dochowywanie tajemnic, szanowanie godności człowieka, kultura osobista, uważne słuchanie pracowników, interesowanie się osiągnięciami i problemami pracowników, stymulowanie do współpracy, delegowanie zadań. Sposób realizacji powyższych działań przez menedżera uzależniony jest od preferowanego przez niego stylu przywództwa oraz umiejętności dopasowania go do okoliczności, czego wyrazem jest jego podejście do upodmiotawiania pracowników i komunikowania się z nimi. Zdolność do adaptacji stylu przywództwa oraz dopasowanie poziomu *empowerment* i sposobu komunikacji do pracownika mogą mieć istotne znaczenie dla budowania relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym.

1.3.1. Styl przywództwa a relacja między przełożonym i podwładnym

Przywódca przekonuje pracowników do realizacji wizji organizacji, inicjuje działania. Powinien on posiadać umiejętność jednoczenia innych wokół wspólnego celu. Nawiązując do koncepcji POS oraz teorii LMX i uzyskiwania ponadprzeciętnych efektów dla organizacji poprzez stosowanie pozytywnych bodźców oraz indywidualne podejście menedżera do budowania relacji z podlegającymi mu pracownikami, należy podjąć też kwestię stylów przywództwa. Dźwigoł-Barosz (2014, s. 109-110) powołując się na Hay/McBer Research and Innovation Group wskazuje następujące sześć stylów przywództwa: demokratyczny (ang. *democratic*), afiliacyjny (ang. *affiliative*), autorytarny/wizjonerski (ang. *visionery*), trenerski (ang. *coaching*), nakazowy (ang. *commanding*), procesowy/normatywny (ang. *pacesetting*), które zostały przedstawione na rysunku 1.6 (Goleman 2000, s. 3). Pojawia się jednak pytanie, czy i w jaki sposób styl przywództwa wpływa na budowanie relacji przełożony-podwładny.



Rysunek 1.6. Podział stylów przywództwa

Źródło: Opracowanie własne za (Dźwigoł-Barosz, 2014, s. 109-110) i (Goleman, 2000, s. 3)

W stylu demokratycznym liczy się zdanie każdego pracownika, decyzje podejmowane są w porozumieniu z podwładnymi (Karwowski i Pawłowska 2009, s. 16-17) i po wysłuchaniu ich opinii na temat danego problemu. Menedżer ceni opinie pracowników, dzięki czemu czują się

oni ważni. Przywódca demokratyczny musi posiadać umiejętność uważnego słuchania. Buduje on konsensus poprzez uczestnictwo podwładnych (Goleman, 2000, s. 5). Wadą takiego podejścia do pracowników może być potrzeba szczegółowego omawiania każdego problemu, co wydłuży czas podejmowania decyzji. Styl ten sprzyja budowaniu atmosfery zrozumienia, choć może nie sprawdzić się, gdy konieczna będzie szybka reakcja na zmieniającą się sytuację. Osoby biorące udział w procesie decyzyjnym nie wymagają ścisłego nadzoru, gdy realizują zadania wynikające z podjętych decyzji, ponieważ są głęboko przekonane, że biorą udział w realizacji własnych pomysłów. Istotną kwestią wydaje się jednak być charakterystyka podwładnego. Jeśli jest on/ona osobą dojrzałą i doświadczoną oraz chcącą uczestniczyć w podejmowaniu decyzji dla dobra całego zespołu, styl ten jest skuteczny, a jego wpływ na relację menedżera i pracownika jest pozytywny. Ich relacja jest budowana w oparciu o szacunek, sprawną komunikację i *empowerment*. Jedynym czynnikiem okresowo wpływającym negatywnie na relację może być poczucie braku wystarczającego wsparcia w sytuacjach kryzysowych, jeśli również w nich przełożony będzie liczył na partycypację podwładnego w podejmowaniu decyzji.

Manager preferujący afiliacyjny styl zarządzania nastawiony jest na ludzi i budowanie harmonii i zrozumienia w zespole (Dźwigoł-Barosz, 2014, s. 109). Ważna jest skuteczna komunikacja, pozytywne informacje zwrotne i unikanie nadmiernej ilości procedur. Menedżer zarządzający w ten sposób jest empatyczny i posiada wysokie umiejętności komunikacyjne, tworzy więzi emocjonalne pomiędzy ludźmi (Goleman, 2000, s. 5). Nie unika on jednak negatywnej informacji zwrotnej, jeśli wymaga tego sytuacja. Styl ten jest skuteczny pod warunkiem, że pracownicy posiadają odpowiednie kompetencje. Ryzykiem wynikającym ze stosowania tego stylu jest skłonność menedżera do przejmowania na siebie nadmiernej ilości obowiązków i przymykania oczu na powtarzające się błędy niektórych pracowników w imię dobrej atmosfery w zespole. Pierwsza z wymienionych skłonności może prowadzić do ograniczenia *empowerment*, a druga może negatywnie wpływać na relacje z bardziej skutecznymi członkami zespołu. Jeśli jednak wszyscy pracownicy charakteryzują się wysokim poziomem dojrzałości i kompetencji, styl ten wpływa pozytywnie na ich relację z przełożonym i poziom zaangażowania.

Styl autorytarny z biznesowego punktu widzenia uważany jest za jeden z najbardziej efektywnych stylów²⁶. Oparty jest na tworzeniu wizji, do której zespół ma dążyć i mobilizowaniu zespołu, by cel ten został osiągnięty (Dźwigoł-Barosz, 2014, s. 109). Przywódca autorytarny mówi członkom zespołu, gdzie mają dojść, pozostawiając im jednocześnie pewną swobodę wyboru metod osiągnięcia celu. Każdy członek zespołu wie, w jakim celu realizuje wskazane zadania. Menedżer prowadzący zespół w ten sposób musi precyzyjnie określać cele i inspirować ludzi do realizacji wizji (Goleman, 2000, s. 5). Opisany powyżej sposób kierowania może być niekiedy mylony z omówionym dalej stylem nakazowym, choć rola, jaką w każdym z tych podejść przypisuje się członkom zespołu jest zdecydowanie inna. Mogą oni liczyć na pewien poziom *empowerment*, choć ograniczony ze względu na wyrazistość przekazywanej wizji przełożonego, co w niektórych sytuacjach może też prowadzić do poczucia niskiego poziomu szacunku. Komunikacja jest skuteczna, jednak bardziej skupiona na wspomnianym przekazywaniu wizji. W przypadku bardziej doświadczonych i samodzielnych pracowników styl ten może mieć negatywny wpływ na relację, jednak osoby potrzebujące większego wsparcia przełożonego mogą cenić sobie takie podejście, które może dawać im poczucie bezpieczeństwa.

Styl trenerski najbardziej rozwija zespół, lider koncentruje się na słabych i mocnych stronach każdego członka zespołu i wspiera jego rozwój (Dźwigoł-Barosz, 2014, s. 109), deleguje zadania i zachęca do pracy z uwzględnieniem kompetencji każdej osoby. Cele osobiste pracownika są związane z celami organizacji, jego kompetencje rozwijane są dla przyszłych potrzeb organizacji (Goleman, 2000, s. 5). Wewnątrz zespołu istnieje wysoki poziom lojalności. Styl ten oznacza wysokie zaangażowanie menedżera w rozwój każdego członka zespołu. Pojawia się ryzyko powstania sytuacji, w której jego wysiłki skierowane są na budowanie kompetencji u osób najgorzej wykwalifikowanych. Styl ten może dawać mniej wykwalifikowanym pracownikom poczucie udzielania im *empowerment* w ograniczonym zakresie. Z drugiej strony, ci bardziej wykwalifikowani mogą mieć poczucie, że ich potrzeby nie są szanowane przez menedżera lub wręcz, że wykorzystuje on takie osoby do rozwoju innych członków zespołu. Komunikacja jest skupiona na podwładnych menedżera, często z pominięciem spraw istotnych dla organizacji. Z punktu widzenia budowania relacji, styl ten

²⁶ Zdaniem autora dysertacji jest to opinia dyskusyjna, choć należy zauważyć, że obserwacje praktyki przedsiębiorstw prowadzą do wniosku, iż jest to powszechnie stosowany styl przywództwa.

wyduje się być silnie zależnym od osobowości obu stron i, zależnie od ich *konfiguracji*, może mieć bardzo pozytywny jak i bardzo negatywny wpływ na wzajemne interakcje.

Styl nakazowy nazywany jest często *zarządzaniem przez strach*, opiera się na ciągłym monitoringu i kontroli pracowników oraz wydawaniu im poleceń, które muszą być zrealizowane zgodnie z wymaganiami kierownika (Dźwigoł-Barosz, 2014, s. 109), bez *zbędnej* inicjatywy ze strony pracownika. Kreatywność nie jest mile widziana, a zadania mają być wykonywane natychmiast, zgodnie z przekazanymi oczekiwaniami (Goleman, 2000, s. 5). Styl ten może mieć negatywny wpływ na atmosferę i skutkować zwiększoną rotacją pracowników, choć dobrze sprawdza się w sytuacjach kryzysowych, jednak powinien być stosowany z umiarem. Styl ten jest też stosowany przez osoby, które starają się ukryć własne deficyty w zakresie przygotowania do kierowania ludźmi i umiejętności zarządzania w zmieniających się warunkach. Możliwość budowania wysokiej jakości relacji z pracownikami przez menedżera stosującego styl nakazowy jest znacznie ograniczona. *Empowerment* nie jest stosowany, a komunikacja sprowadza się do przekazywania zadań i weryfikacji stopnia ich realizacji. Nie ma też sprzyjających warunków do kształtowania w pracownikach poczucia otrzymywania wsparcia i szacunku.

Stosując styl procesowy kierownik koncentruje się na standardach i sposobach wykonywania zadań, nacisk jest kładziony na działania efektywne i zgodne z wymogami organizacji. Lider uczy i pokazuje jak osiągnąć cel, a w razie potrzeby sam realizuje zadania, by udowodnić pracownikom efektywność wybranej metody (Dźwigoł-Barosz, 2014, s. 109). Styl ten może być stosowany, gdy pracownicy posiadają właściwe kompetencje i wysoki poziom motywacji do osiągania założonych wyników. Przywódcę procesowego charakteryzuje niski poziom empatii i może wywoływać poczucie niedocenienia. Choć od pracowników wymagana jest samodzielność (Goleman, 2000, s. 5), nie pozwala im się na własną inicjatywę. Sposób wpływu stylu procesowego na budowanie relacji przełożony-podwładny będzie uzależniony od umiejętności menedżera oraz preferencji pracownika. Jeśli przełożony potrafi przekazywać zadania i wskazywać sposób realizacji ich w sposób nienaruszający poczucia godności podwładnego, a ten nie oczekuje znaczącej samodzielności, wpływ takiego podejścia do zarządzania na relację może być neutralny lub pozytywny. Jeśli jednak pracownik oczekuje swobody działania, przełożony nie zapewnia mu poczucia wsparcia i szacunku, a na to wszystko nakładają się problemy komunikacyjne, poziom jakości relacji przełożony-podwładny może okazać się niski.

W tabeli 1.3 przedstawiono przygotowany na podstawie powyższych charakterystyk opis wpływu stylów przywództwa na *empowerment*, komunikację przełożony-podwładny oraz poczucie wsparcia i szacunku ze strony menedżera w stosunku do pracownika. Przyznana punktacja ma charakter subiektywnej oceny autora dysertacji. Jej znaczenie jest następujące:

- a) „+++” oznacza wysoki poziom,
- b) „++” to poziom umiarkowany,
- c) „+” określa niski poziom,
- d) „0” wskazuje brak występowania.

Pochodną stosowanych stylów przywództwa jest typologia menedżerów, ich podział na przywódców charyzmatycznych i pozbawionych charyzmy, autokratycznych i demokratycznych, inspirujących i kontrolujących oraz transakcyjnych i transformujących (Karwowski i Pawłowska, 2009, s. 17-18; Mockało, 2011, s. 11; Dźwigoł-Barosz, 2014, s. 109).

Tabela 1.3. Charakterystyka stylów przywództwa a narzędzia budowania relacji

NARZĘDZIE BUDOWANIA RELACJI	STYL PRZYWÓDZTWA					
	DEMOKRAT.	AFILIACYJNY	AUTORYTARNY	TRENERSKI	NAKAZOWY	PROCESOWY
<i>empowerment</i>	+++	++ ²⁷	+ ²⁸	++ ²⁹	0 ³⁰	+ ³¹
komunikacja	+++	+++	++ ³²	++ ³³	+ ³⁴	++ ³⁵
wsparcie	++ ³⁶	+++	+++	+++	+ ³⁷	++ ³⁸
szacunek	+++	+++	++ ³⁹	++ ⁴⁰	+ ⁴¹	+ ⁴²

Źródło: Opracowanie własne

²⁷ Menedżer stawia na intensywną współpracę z zespołem, co może ograniczać poziom *empowerment*.

²⁸ Choć członkowie zespołu mają swobodę w doborze sposobów osiągnięcia założonego celu, to jednak jego bardzo wyraźne nakreślenie może ograniczać tę swobodę.

²⁹ Różny poziom *empowerment*, zależnie od doświadczenia i kompetencji pracowników.

³⁰ Stosowanie *empowerment* jest wykluczone.

³¹ Oczekiwanie precyzyjnego wykonywania zleconych zadań.

³² Skuteczna komunikacja, jednak skupiona na przekazaniu wizji menedżera.

³³ Komunikacja skupiona na zespole, co może prowadzić do zaniedbania spraw istotnych dla organizacji.

³⁴ Komunikacja służy wyłącznie przekazywaniu poleceń i przyjmowaniu raportów.

³⁵ Kontakty z przełożonym mogą powodować pewien poziom frustracji.

³⁶ Niższa skuteczność w sytuacjach kryzysowych.

³⁷ Brak sprzyjających warunków do udzielania wsparcia pracownikom.

³⁸ Wsparcie poprzez dawanie własnego przykładu, który jednak może wydawać się niedościgniony.

³⁹ Przekazanie wizji przełożonego może być odbierane jako przejaw mniejszego szacunku niż oczekiwany.

⁴⁰ Ryzyko, że niektórzy pracownicy będą mieli poczucie wykorzystywania ich przez przełożonego do rozwijania mniej wykwalifikowanych członków zespołu.

⁴¹ Brak sprzyjających warunków do budowania poczucia szacunku.

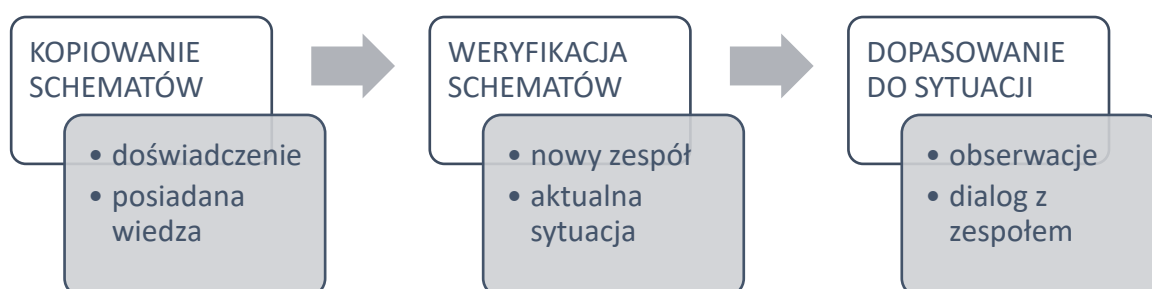
⁴² Ryzyko pojawienia się poczucia niedoceny.

Najważniejsze cechy wymienionych menedżerów o różnych preferowanych stylach przywództwa przedstawiono w tabeli 1.4.

Tabela 1.4. Cechy menedżera a preferowany styl przywództwa

PRZYWÓDCA	
<p>CHARYZMATYCZNY</p> <ul style="list-style-type: none"> – Oddziałuje poprzez swoją osobowość, inspirujące cechy i swoistą <i>aurę</i>. – Wizjoner, zorientowany na osiąganie celów, dobrze komunikuje się z otoczeniem. 	<p>POZBAWIONY CHARYZMY</p> <ul style="list-style-type: none"> – Opiera się na pewności siebie i chłodnym analitycznym podejściu do problemów. – Jego pozycję i władzę zapewnia mu posiadana wiedza.
<p>DEMOKRATYCZNY</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zachęca do współpracy. – Podejmuje decyzje wspólnie z pracownikami. 	<p>AUTOKRATYCZNY</p> <ul style="list-style-type: none"> – Narzuca własne decyzje. – Nakłania ludzi do wykonywania jego poleceń.
<p>INSPIRUJĄCY</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Zaraża</i> swoją wizją przyszłości. – Dodaje siły do realizacji celów zespołu. 	<p>KONTROLUJĄCY</p> <ul style="list-style-type: none"> – Manipuluje pracownikami. – Wymusza posłuszeństwo.
<p>TRANSFORMACYJNY</p> <ul style="list-style-type: none"> – Motywuje ludzi, aby stawiali sobie coraz ambitniejsze cele. 	<p>TRANSAKCYJNY</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wymienia pieniądze, pracę i poczucie bezpieczeństwa na podporządkowanie się⁴³.

Źródło: Opracowanie własne za (Karwowski i Pawłowska, 2009, s. 17-18; Mockało, 2011, s. 11; Dźwigół-Barosz, 2014, s. 109)



Rysunek 1.7. Etapy wdrażania się menedżera w pracę z nowym zespołem

Źródło: Opracowanie własne

Menedżer nie powinien stosować preferowanego przez siebie podejścia do zarządzania niezależnie od okoliczności. Dobór właściwego stylu przywództwa powinien zależeć od charakterystyki pracowników (ich osobowości, kompetencji i doświadczenia) oraz bieżącej sytuacji zespołu, przedsiębiorstwa lub rynkowej. Najczęstszym błędem w zakresie doboru odpowiedniego stylu jest powielanie i stosowanie narzędzi budowania relacji i kształtowania poziomu zaangażowania pracowników, które sprawdziły się w poprzednich miejscach zatrudnienia menedżera. W organizacjach międzynarodowych wrażliwość stron na stosowane

⁴³ Takie podejście do kierowania ludźmi może niekiedy naruszać ich godność.

na tym etapie narzędzia może być większa ze względu na wspomniane wcześniej różnice kulturowe. Z reguły, jest to pierwszy etap po rozpoczęciu przez menedżera pracy z nowym zespołem. Po nim następuje weryfikacja- dopasowania wcześniej wypracowanych metod do aktualnej sytuacji, a ostatnim etapem jest wzajemne dopasowanie się lidera i zarządzanego zespołu (rysunek 1.7).

1.3.2. Upodmiotowienie pracownika jako narzędzie budowania relacji z nim

Odejście od zhierarchizowanych struktur i tradycyjnych sposobów kierowania ludźmi przy jednoczesnym przekazaniu części uprawnień członkom zarządzanego zespołu pozwala często zbudować pozytywne relacje z pracownikami. Sprzyjają temu między innymi zespołowe formy pracy TBW (ang. *team-based working*) i związane z nimi upodmiotowienie pracowników EMP (ang. *empowerment*). Zespołowe formy pracy polegają na prowadzeniu działań przez grupę współpracujących ze sobą pracowników, którzy osiągają wspólne cele, wykorzystując swoje zróżnicowane role i system komunikacji umożliwiający współpracę (Trzecieliński, Włodarkiewicz-Klimek i Pawłowski, 2013, s. 14-21). Działania zespołów są bardziej skuteczne i szybsze oraz charakteryzują się większą zdolnością adaptacji do zmiennych warunków niż zhierarchizowane struktury organizacyjne (Blanchard, 2007, s. 141), ponieważ ich członkowie są bardziej otwarci na wysokiej jakości relacje zawodowe i zacieśnioną współpracę w celu realizacji zadań (Bligh, Pearce i Kohles, 2006, s. 301).

Z kolei, upodmiotowienie szczebla wykonawczego polega na wyposażeniu pracowników w uprawnienia decyzyjne, przekazaniu im odpowiedzialności za wykonywaną przez nich pracę oraz zapewnianiu im niezbędnej do tego wiedzy i umiejętności. Jest ono czymś więcej niż tylko delegowaniem praw i obowiązków, pracownicy mogą wykorzystywać swoją wiedzę do aktywnego doskonalenia produktów i procesów na ich stanowiskach pracy oraz w zespołach, w których pracują (Yingying, 2015). Zaletami takiego podejścia są: szybka identyfikacja i reakcja na problemy, kreatywność i podejmowanie nowych inicjatyw oraz zwiększenie liczby rozwiązań podnoszących jakość (Trzecieliński, Włodarkiewicz-Klimek i Pawłowski, 2013, s. 14-21). Upodmiotowienie stosowane jest w celu motywowania pracowników do wykorzystywania swojej wiedzy w podejmowanych działaniach dla osiągnięcia jak najlepszych rezultatów (Blanchard, 2007, s. 57-58). Najważniejsze czynniki wpływające na upodmiotowienie, zaangażowanie i satysfakcję pracowników opierają się na relacji

przełożony-podwładny (Nauman, Khan i Ehsan, 2010, s. 641). W wielu przedsiębiorstwach rola pracowników wszystkich szczebli jest niezwykle istotna, jednak ważne jest też właściwe zarządzanie nimi, motywowanie ich i zapewnienie odpowiedniej komunikacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami organizacji. Łuszczynska (2018, s. 29-32) wskazuje, że obecnie empowerment nabiera coraz większego znaczenia w zarządzaniu. Jego stosowanie wiąże się ze stworzeniem pracownikom warunków, w których czują się zachęceni do zaangażowania w proces podejmowania decyzji, a co za tym idzie również bardziej samodzielnego wykonywania zadań (Menon, 2001, s. 153-154). Dzięki temu będą mieli większy wpływ na wykonywaną pracę, co będzie przekładać się na wzrost ich samooceny, rozwój kompetencji, kreatywność, motywację i otwartość na budowanie pozytywnej relacji z przełożonym. Należy jednak zaznaczyć, że warunkami skutecznego upodmiotawiania podwładnych są wzajemne zaufanie i szacunek, efektywna komunikacja oraz dojrzałość i poczucie współodpowiedzialności za organizację. Należy dzielić się z każdym pracownikiem dokładnymi informacjami i zastępować hierarchiczne myślenie zespołami autonomicznymi. Poprzez angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji zwiększa się zakres ich odpowiedzialności, przez co mają większą świadomość kosztów i mogą je obniżyć w zakresie swojej własnej pracy. Jeśli utożsamiają się z organizacją, rośnie ich poczucie przynależności do niej. Powstaje społeczność zawodowa, którą charakteryzują następujące cechy (Łuszczynska, 2018, s. 29-32):

- wizja, wspólne wyobrażenie na temat realizacji celów organizacji,
- partnerstwo w relacjach przełożony-podwładny,
- przypisanie odpowiedzialności do osoby realizującej zadanie, niezależnie od jej pozycji w hierarchii instytucji,
- samokontrola realizowana przez pracownika,
- zaufanie stanowiące podstawę relacji między podwładnymi i przełożonym oraz pomiędzy współpracownikami,
- zmiana charakteru przywództwa z pozycji kontrolera na lidera wspierającego swoich podwładnych,
- prawo do indywidualnej oceny sytuacji, bez narzucania jednorodnych odpowiedzi,
- klimat innowacyjności, wsparcie kreatywności pracowników,
- swoboda przepływu informacji w obrębie struktur danej organizacji.

Empowerment jest sposobem zachowania i postępowania przełożonych zmierzających do obdarzenia swoich podwładnych władzą, jest on delegowaniem władzy i uprawnień w celu zwiększenia skuteczności pracowników (Stankiewicz-Mróz, 2015, s. 172). Stworzenie im takich warunków pracy i współpracy z przełożonym może dać wiele pozytywnych efektów. Decentralizacja w zarządzaniu nie tylko wpływa korzystnie na samopoczucie pracowników i jakość relacji przełożony-podwładny. Skutkuje ona również zmniejszeniem znaczenia kontroli jakości wykonywanej pracy, gdyż pracownicy mający poczucie uczestnictwa w wyznaczaniu celów i sposobów ich realizacji wykonują wynikające z tego zadania z większą starannością. Dotychczasowe wyniki badań wskazują, co następuje:

- Koncepcja *empowerment* jest szansą wykazania się dla pracowników, którzy nie pełnią funkcji kierowniczych. Mogą oni wnosić uwagi i sugestie oraz wskazywać możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Upodmiotowienie wpływa pozytywnie na poziom ich motywacji, gdyż czują się bardziej dowartościowani, co pobudza ich do aktywnego myślenia i większego zaangażowania. Ich nastawienie do pracy jest bardziej kreatywne. Chętniej angażują się w realizację zadań, jeśli uczestniczyli w ich wyznaczaniu. W organizacjach, w których wdrażana jest ta koncepcja, lepiej wykorzystywana jest wiedza i doświadczenie pracowników (Pawłowski i in., 2017, s. 161).
- Upodmiotowienie pracowników jest strategią dobrze przygotowującą organizacje do sytuacji kryzysowych. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w burzliwych czasach wiąże się z koniecznością tworzenia warunków do wykorzystywania koncepcji *empowerment*, która ułatwia organizacji radzenie sobie z takimi sytuacjami, jednak wymaga zmniejszenia kontroli oraz przeprofilowania roli menedżerów. Zaufanie i efektywna dwukierunkowa komunikacja odgrywają istotną rolę (Stankiewicz-Mróz, 2015).
- *Empowerment* nie jest bardzo rozpoznawalnym zjawiskiem wśród pracowników w Polsce, co oznacza, że prawdopodobnie wielu ludzi nie spotkało się z nim w swoich organizacjach, ani nie słyszało o tej koncepcji w trakcie edukacji, co z jednej strony obniża prawdopodobieństwo zainteresowania wdrażaniem założeń *empowerment* w środowisku pracy, a z drugiej strony ukazuje konieczność promowania idei takiego zarządzania (Krawczyk-Bryłka, s. 328).

Empowerment może nieść ze sobą zagrożenia. Jednym z nich są błędy popełniane przez pracownika na skutek braku wystarczających kwalifikacji do samodzielnej realizacji

powierzonych zadań przy jednoczesnym niewystarczającym monitorowaniu jego pracy. Inne zagrożenie wiąże się z udzieleniem pracownikowi dostępu do informacji, których wcześniej nie posiadał. Może on wykorzystać je nie tylko do realizacji zadań, ale również do interpretacji zjawisk i procesów w przedsiębiorstwie, które leżą poza zakresem jego obowiązków. *Empowerment* może też wywoływać obawy u menedżera, że przekazując część kompetencji swoim podwładnym przyczyni się do tego, że kiedyś jedna z tych osób zajmie jego miejsce⁴⁴.

Pomimo pewnych zagrożeń i obaw z nim związanych, *empowerment* może być ważnym narzędziem menedżera, nie tylko w skutecznym realizowaniu celów postawionych przed jego zespołem, ale również w budowaniu relacji z pracownikami poprzez stosowanie wobec nich metod kierowania, które będą postrzegali jako nowoczesne, odmienne od tych, których wcześniej doświadczyli.

1.3.3. Narzędzia komunikacji wewnętrznej stosowane przez lidera a relacje między przełożonym i podwładnym

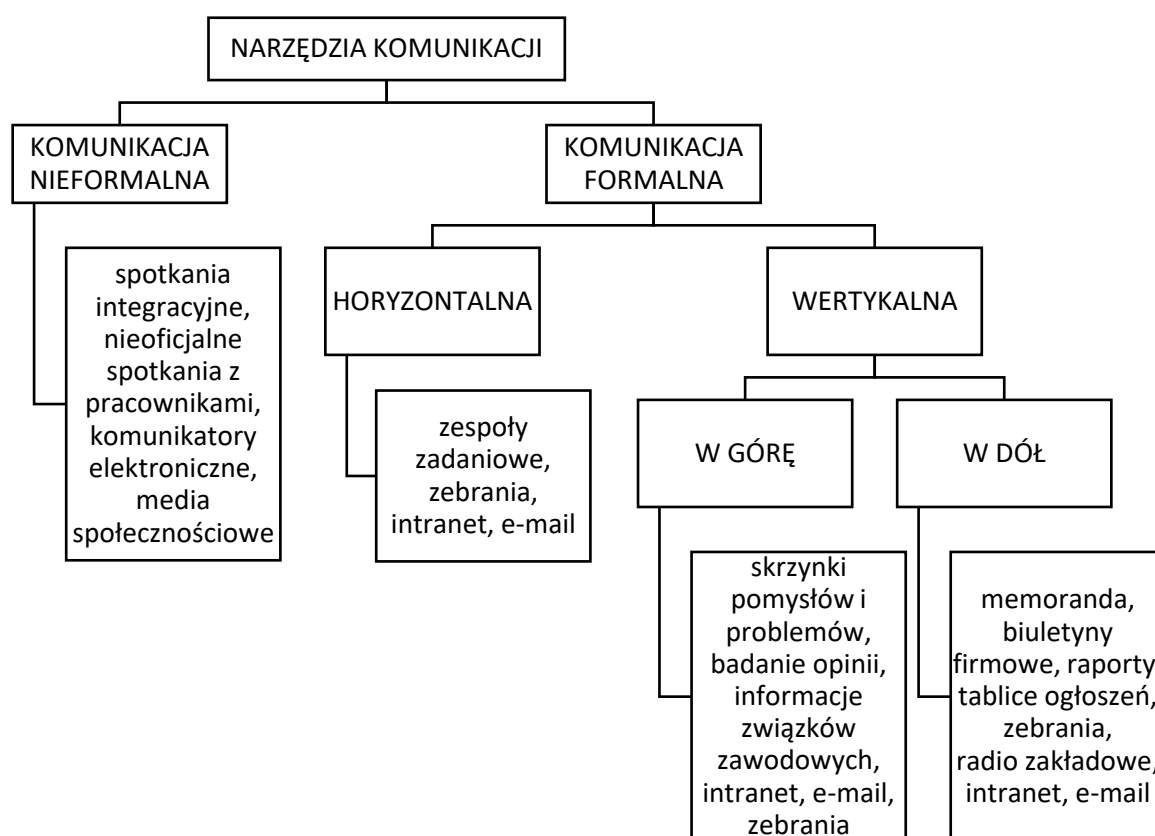
Komunikacja wewnątrz organizacji to, obok przekazywania poleceń i informacji, również słuchanie pracowników i zainteresowanie ich odczuciami i problemami. Służy ona budowaniu relacji i, choć menedżer jest jej głównym dostawcą, następuje również w kierunku od podwładnego do przełożonego, jaki i pomiędzy pracownikami na tym samym szczeblu organizacyjnym (Bakar, Mustaffa i Mohamad, 2009, s. 12). Przykładowe narzędzia komunikacji wewnętrznej wymieniają Grębosz i Mikulska (2013, s. 47) (rysunek 1.8)⁴⁵.

Przełożeni komunikują cele i priorytety firmy, informują o jej wynikach, wyjaśniają zmiany organizacyjne, przez co budują zaufanie podwładnych do siebie oraz ich poczucie przynależności do organizacji. Następuje to zarówno poprzez regularne komunikaty, jak i w formie spotkań (Gawłowski i Mruk, 2016, s. 113), warsztatów czy imprez firmowych.

⁴⁴ Zdaniem autora dysertacji świadome unikanie przez menedżera przekazywania wiedzy lub kompetencji swoim pracownikom, co ma służyć ochronie własnej pozycji w organizacji, świadczy o złym przygotowaniu takiej osoby do pełnienia funkcji kierowniczych. Jednym z obowiązków lidera jest przygotowywanie swoich następców i nie musi to oznaczać osłabienia jego własnej pozycji, jako że sukcesja może wynikać z awansu menedżera lub też promocja podwładnego może oznaczać zajęcie stanowiska równoległego do funkcji pełnionej przez niedawnego przełożonego.

⁴⁵ Autor dysertacji ograniczył się jedynie do wymienienia pożądaných narzędzi komunikacji. Z tego powodu pominięto wskazane przez Grębosz i Mikulską (2013, s. 47) plotki i pogłoski jako narzędzia nie spełniające wspomnianego kryterium. Jednocześnie zestawienie zostało uzupełnione o nowoczesne narzędzia komunikacji jakimi są komunikatory elektroniczne i media społecznościowe.

Menedżerowie wykorzystują szerokie spektrum narzędzi komunikacji formalnej i nieformalnej (Olsztyńska, 2002), których rola w kształtowaniu relacji między przełożonym i podwładnym może być różna. Nawiązując ponownie do teorii LMX i POS, należy podkreślić, że większą moc będą miały bezpośrednie spotkania, niż wysyłane drogą e-mailową lub w formie korespondencji wewnętrznej wiadomości, choć w obydwu przypadkach należy zwracać uwagę na styl komunikacji (werbalnej i pisemnej). Powinien on dawać pracownikowi poczucie bezpieczeństwa i szacunku, a spotkania z przełożonym powinny wywoływać pozytywne emocje lub być neutralne dla jego samopoczucia. Istotnym czynnikiem w kształtowaniu relacji jest również częstotliwość interakcji oraz ich jakość. Nie zawsze większa liczba spotkań czy komunikatów lub ich długość poprawiają jakość relacji.



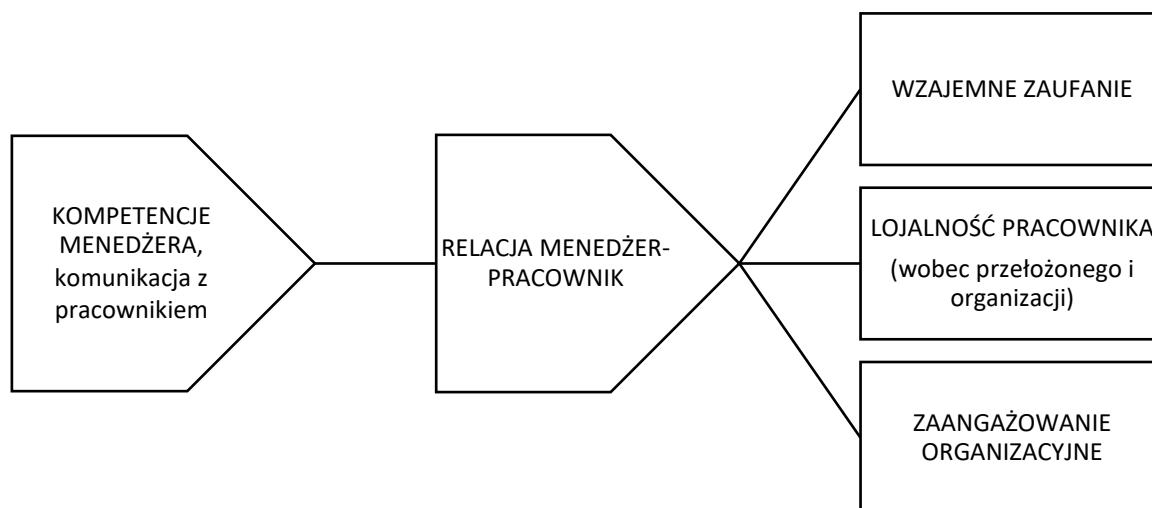
Rysunek 1.8. Przykładowe narzędzia komunikacji wewnętrznej

Źródło: Opracowanie własne za (Grębosz i Mikulska, 2013, s. 47)

Pracownicy informują o czynnikach wywołujących satysfakcję lub frustrację, dysfunkcjach w praktykach i systemach zarządzania personelem, słabych punktach procesów oraz wszelkich innych problemach w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, jak również sygnalizują pojawiające się obawy. W celu stworzenia warunków do przekazywania takich informacji organizowane są

spotkania z pracownikami oraz przeprowadza się badania ich opinii (Żuchowski i Kacprzycki, 2017, s. 42-43). Zarówno ze spotkań jak i badań wyciągane są wnioski, co skutkuje podejmowaniem przez pracodawcę działań korygujących. Bednarska-Wnuk (2017, s. 19) wskazuje na znaczenie skutecznej komunikacji pomiędzy menedżerem i pracownikami dla budowania ich relacji, dodając jednocześnie, że interakcje te są najczęściej opisywane także w następujących kontekstach (rysunek 1.9):

- kompetencji kadry zarządzającej,
- lojalności pracowników,
- poczucia przynależności pracowników do organizacji,
- wzajemnego zaufania pracowników i menedżerów.



Rysunek 1.9. Budowanie relacji poprzez odpowiednią komunikację i jej rezultaty

Źródło: Opracowanie własne za (Bednarska-Wnuk, 2017)

Gawłowski i Mruk (2016, s. 137) wskazują na podział komunikacji w relacji przełożony-podwładny na werbalną i niewerbalną. Przypominają oni, iż często komunikacja niewerbalna odgrywa większą rolę od tej werbalnej, w której z kolei nierzadko istotniejszy jest sposób wypowiedzenia się niż sama przekazywana treść. O ile można mówić o znacznym już dorobku naukowym w obszarze komunikacji werbalnej i niewerbalnej, to zmiana środowiska w którym zachodzi sam akt komunikacji w istotny sposób może wpłynąć na jakość komunikacji oraz na jej poprawną interpretację. Wraz z rozwojem technologii komunikacyjnych i wykorzystywaniem ich w przedsiębiorstwach następuje bowiem zmiana w zakresie narzędzi komunikacji, co wymusza konieczność poszerzania wiedzy na temat jak najlepszego wykorzystania ich dla budowania relacji również w środowisku wirtualnym. W trzeciej

dekadzie XXI wieku ogromne znaczenie w komunikacji wewnętrznej zaczynają odgrywać jej nowe formy, jakimi są komunikatory, na przykład Messenger czy WhatsApp, a także narzędzia do prowadzenia wideokonferencji, takie jak Zoom, Google Meet czy Microsoft Teams. Komunikatory mogą stanowić narzędzie szybkiej wymiany informacji pomiędzy współpracownikami oraz na linii przełożony-podwładny. Możliwość utworzenia w nich ściśle określonych grup użytkowników uczestniczących w spotkaniach czy przekazujących i odbierających wiadomości przyspiesza procesy decyzyjne. Pozwala też włączać pracowników w dyskusję i wymianę opinii na kwestie istotne dla realizacji celów. Tym samym pracownicy mają poczucie partycypacji w ważnych procesach organizacyjnych. Jeśli poziom wzajemnego zaufania w zespole jest wysoki, wiele z przekazywanych informacji może mieć charakter nieformalny, często w żaden sposób niezwiązany ze sprawami zawodowymi, co wspiera budowanie relacji, a menedżerowi pozwala przekazywać i pozyskiwać informacje w każdym momencie, gdyż korzystanie z komunikatora jest dobrowolne- w przeciwieństwie do połączenia telefonicznego od przełożonego, do odebrania którego pracownik może często czuć się przymuszony poza godzinami pracy. Należy jednak podkreślić, że również w przypadku komunikatorów elektronicznych menedżer nie powinien nadużywać ich stosowania. O ile takie rozwiązania technologiczne sprzyjają procesom organizacyjnym, zwłaszcza w przedsiębiorstwach o strukturze rozproszonej, to tego rodzaju narzędzia stosowane poza godzinami pracy mogą naruszać prywatność i czas przeznaczony na pozazawodowe życie. Wykorzystywanie tych mediów skutkuje bowiem zacieraniem się granicy pomiędzy środowiskiem związanym stricte z pracą i życiem prywatnym. W rezultacie to od jakości relacji zależy, w jakim stopniu te kanały komunikacji są wykorzystywane we współpracy przełożonego z podwładnym i czy ich użycie będzie traktowane przez strony jako dopuszczalna forma komunikacji organizacyjnej.

Podsumowanie

Przytoczony w rozdziale przegląd kluczowych zagadnień związanych relacją między przełożonym i podwładnym prowadzi do następujących wniosków natury teoriopoznawczej. Po pierwsze, pomimo wielu badań i dyskusji w świecie nauki nadal samo pojęcie relacji pozostaje przedmiotem dyskusji. W niniejszym opracowaniu przyjęto interpretację, iż relacja ta to więź pomiędzy jednostkami, uporządkowana i podlegająca kształtowaniu, mająca

zróżnicowany, wielofunkcyjny charakter, o różnym stopniu sformalizowania (Ratajczak-Mrozek, 2016, s. 58). W skrócie- relacja to związek (interakcja lub zależność) pomiędzy ludźmi, której źródłem są akty komunikacyjne. Po drugie, relacja może być różnie postrzegana i interpretowana. W rezultacie można wskazać na szereg typów relacji, które nierzadko wzajemnie przenikają się. Z punktu widzenia menedżera, pożądana jest taka relacja, która pozwoli jemu i członkom jego zespołu skutecznie realizować postawione przed nimi zadania, przy jednoczesnym zachowaniu troski o szeroko rozumiany dobrostan wszystkich współpracowników, do czego nawiązuje koncepcja POS. Kształtowanie relacji między przełożonym i podwładnym jest uwarunkowane szeregiem czynników i, zgodnie z założeniami teorii LMX, powinno mieć charakter indywidualny, dopasowany do pracownika. W rozdziale wskazano na główne czynniki wpływające na relację. Są nimi: kultura organizacyjna, zasięg działania przedsiębiorstwa i związane z tym faktem różnice kulturowe oraz styl przywództwa menedżera. Ponadto, na jakość relacji będą wpływały indywidualne cechy stron interakcji i ich gotowość do kształtowania pozytywnej, dobrej jakości relacji.

Rozdział 2. Zaangażowanie organizacyjne pracowników a charakter i jakość relacji przełożony-podwładny w międzynarodowym środowisku pracy

2.1. Koncepcje zaangażowania organizacyjnego pracowników i zaangażowania w wykonywaną pracę

Problematyka zaangażowania pracowników stanowi istotną kwestię z punktu widzenia skuteczności działania organizacji, ze względu na jego wpływ na budowanie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Złożoność przedmiotowego zagadnienia wydaje się większa w organizacjach działających na skalę międzynarodową, co jest wynikiem dodatkowo nakładających się różnic kulturowych. Sprawiają one, że interakcje pomiędzy menedżerem i przełożonym, które wpływają na poczucie więzi z przedsiębiorstwem, stanowią często wrażliwą materię (Yahiaoui, Nakhle i Farndale, 2021, s. 1). Zaangażowanie może przyjmować wiele form, wśród których wskazać można na zaangażowanie w środowisko społeczne, oddanie się swojemu zawodowi czy wykonywanej pracy, jak również poczucie więzi z przedsiębiorstwem, czyli zaangażowanie organizacyjne (Juchnowicz, 2012, s. 35-36; Lewicka, 2013, s. 181). Koncepcja zaangażowania w pracę (ang. *work engagement*) według Schaufeliego i Bakker (2004, s. 295) mówi o pozytywnym, dającym satysfakcję z pracy stanie umysłu, na który składają się trzy komponenty: energia i chęć podejmowania wysiłku (ang. *vigor*), oddanie pracy (ang. *dedication*) oraz skoncentrowanie (ang. *absorption*) na realizowanych zadaniach (Springer, 2016, s. 15; Stachowska, 2018, s. 115-116). Zaangażowanie w pracę oznacza raczej wysoki poziom oddania się jej (Sulea i in., 2012, s. 191), podczas gdy zaangażowanie organizacyjne jest postawą wobec przedsiębiorstwa (Men, 2015), choć, z analizy literatury przedmiotu wynika, że pojęcia te są często stosowane zamiennie. Model przywiązania do organizacji (ang. *organizational commitment*) zaproponowany przez Allen i Meyera (1990, s. 3) posiada trzy wymiary związku pracownika z miejscem pracy: emocjonalny (ang. *affective*), związany z chęcią kontynuacji (ang. *continuance*) wynikającą z obawy przed wysokimi kosztami odejścia z organizacji oraz związany z poczuciem moralnego obowiązku kontynuowania zatrudnienia (ang. *normative*). W ujęciu tym związek pracownika z firmą może być określony równocześnie przez kilka z wymienionych wymiarów (Bańka i in., 2002, s. 65; Łąguna i in., 2015, s. 278-281; Jayasingam, Govindasamy i Singh, 2016, s. 270).

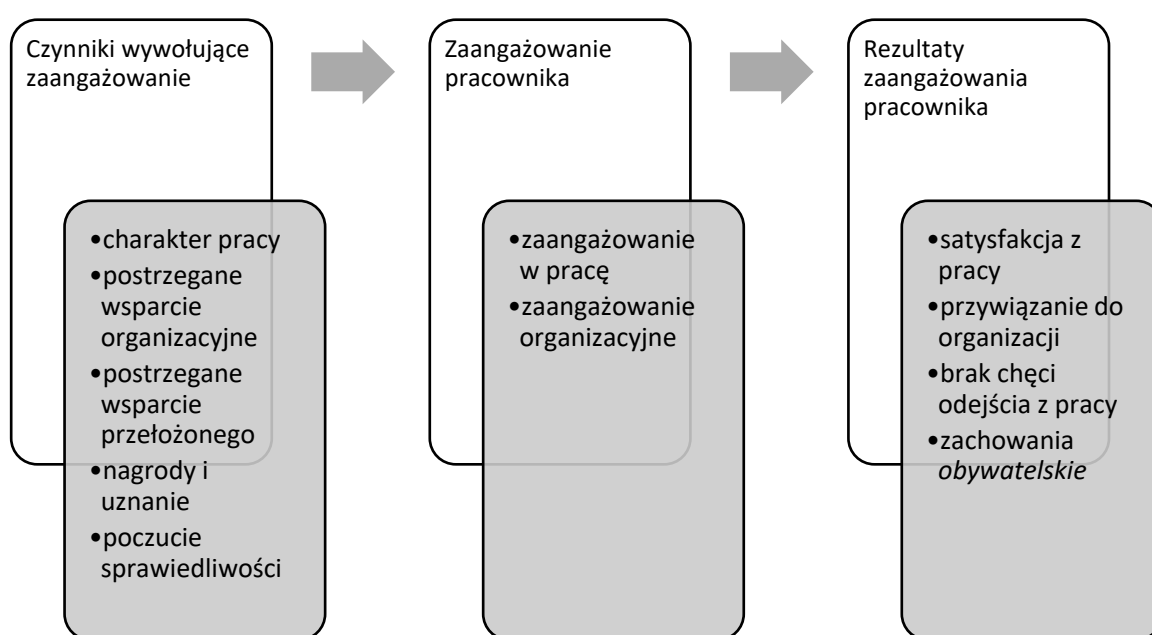
Springer (2016, s. 19) zwraca uwagę na zastrzeżenia, jakie budzi traktowanie komponentu przywiązania kontynuacyjnego jako elementu przywiązania. Wątpliwości wynikają z faktu, iż motywacja działania pracownika pragnącego pozostać w organizacji są inne w wypadku zaangażowania emocjonalnego, a inne, jeśli jest to zaangażowanie kontynuacyjne. Również konsekwencje dla organizacji są w obu przypadkach różne. Odnosi się to między innymi do zachowania prospołecznego w organizacji, które zaobserwować można u pracowników przywiązanych emocjonalnie, natomiast nie występuje ono, jeżeli przywiązanie wynika z niskiej oceny istniejących na rynku pracy alternatyw. Opinia na temat zaangażowania organizacyjnego przedstawiona przez Kulikowskiego (2014, s. 172-173) ma jeszcze bardziej krytyczny charakter. Sprzeciwia się on używaniu określenia *zaangażowanie* w odniesieniu do przywiązania do organizacji. Swoje stanowisko uzasadnia on przekonaniem, że zaangażowanie odnosi się do pewnego stałego stanu emocjonalno-motywacyjnego wiążącego się z wykonywaniem określonej pracy, natomiast przywiązanie odnosić się może do siły, z jaką pracownik identyfikuje się z przedsiębiorstwem i jego celami, a także, jak bardzo chce brać udział w działalności pracodawcy i wkładać w nią własny wysiłek. Również Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert (2017, s. 180) oraz Lewicka (2019, s. 54) wyraźnie oddzielają zaangażowanie pracownika w pracę od jego przywiązania do organizacji czy lojalności (ang. *organizational loyalty*), którą Glińska-Neweś (2017, s. 141) definiuje jako gotowość do dbania o dobre imię przedsiębiorstwa i jego promowanie na zewnątrz, a także pozostawanie mu wiernym nawet w obliczu negatywnych zdarzeń. Rysunek 2.1 przedstawia różne ujęcia zaangażowania w wykonywaną pracę i zaangażowania organizacyjnego.



Rysunek 2.1. Zaangażowanie w pracę a zaangażowanie organizacyjne

Źródło: Opracowanie własne za (Łąguna i in., 2015, s. 278-281)

Kmiotek (2016, s. 83) zwraca uwagę, że według koncepcji A.M. Saksa zaangażowanie organizacyjne i zaangażowanie w pracę tworzą wspólnie *zaangażowanie pracownika*. W modelu A.M. Saksa (rysunek 2.2) zaangażowanie w pracę i organizacyjne stanowią *psychologiczną obecność*, odpowiednio: podczas wykonywania pracy i w organizacji. W koncepcji tej pojawia się jeszcze pojęcie *przywiązania do organizacji*, które w omawianym modelu stanowi rezultat *zaangażowania pracownika*, jednak w wielu źródłach literaturowych (jak również w niniejszej dysertacji) stosowane jest zamiennie z *zaangażowaniem organizacyjnym*.



Rysunek 2.2. Model zaangażowania A.M. Saksa

Źródło: Opracowanie własne za (Kmiotek, 2016, s. 83)

Zdaniem autora dysertacji, należy odróżnić oddanie się swojej pracy od zaangażowania organizacyjnego⁴⁶, z których to drugie będzie przedmiotem dalszych rozważań, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań przedsiębiorstw międzynarodowych. O ile oddanie organizacji, a przynajmniej jego wymiar afektywny, z reguły nie może istnieć bez zaangażowania w wykonywaną pracę, jako że trudno jest wyobrazić sobie pracownika związanego pozytywną więzią emocjonalną z przedsiębiorstwem, który jednocześnie nie czerpie satysfakcji z wykonywanych zadań służbowych (Farndale i in., 2014, s. 162), o tyle

⁴⁶ Na potrzeby niniejszej dysertacji przyjęto, że *zaangażowanie organizacyjne* i *zaangażowanie w organizację* oraz *przywiązanie do organizacji* są pojęciami stosowanymi zamiennie.

możliwe jest występowanie zjawiska, kiedy pracownik traktujący swój zawód jako misję lub wręcz powołanie, nie jest zaangażowany organizacyjnie⁴⁷ (Marzec, 2015, 153; Jurek i Adamska, 2017, s. 446; Stachowska, 2018, s. 116). Skłonność pracowników do zwiększania zaangażowania w wykonywaną pracę przy jednoczesnym obniżaniu przywiązania do organizacji jest dość powszechna, co stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstw, gdyż osoby takie mogą skupiać się na realizacji własnych celów bardziej niż na działaniach na rzecz pracodawcy. Rozwijanie i wzmacnianie zaangażowania organizacyjnego pracownika wiąże się z identyfikowaniem się przez niego z misją, wartościami oraz celami i zadaniami przedsiębiorstwa, pragnieniem przynależności do danej organizacji oraz gotowością do działania wykraczającego poza określone wymagania czy wyznaczone standardy, nadawaniem wysokiej rangi interesom przedsiębiorstwa, a niekiedy wręcz traktowaniem ich jako priorytetowych wobec własnych interesów. Zaangażowanie takie jest siłą mogącą tworzyć więź pomiędzy człowiekiem i organizacją (Jalilvand i Vosta, 2015, s. 345-346), może mieć wpływ nie tylko na jakość wykonywanej pracy, ale również na postawę pracownika wobec pracodawcy, uczciwość wobec niego czy sposób wyrażania się na temat swojego miejsca pracy w obecności osób trzecich. Z drugiej strony, nie można nie zgodzić się ze stwierdzeniem Skowron-Mielnik (2016, s. 151-155), że zaangażowanie jest trudno mierzalne, co sprawia, że sterowanie nim w celu osiągnięcia konkretnych mierzalnych efektów pracy może być dużym wyzwaniem. Ponadto, zwraca ona jeszcze uwagę na trudności, jakich przysparza kwalifikacja zaangażowania: jeśli uznamy je za kompetencję, to możemy je kształtować, jeśli natomiast jest to predyspozycja, to jest bardzo indywidualną cechą każdego pracownika, na którą wpływ może być ograniczony. Złożoność zagadnienia wynika z faktu, iż zaangażowanie jest efektem pozytywnej interakcji motywacji wewnętrznej oraz zewnętrznej i jako takie warunkuje wykorzystywanie zasobów zawartych w kompetencjach pracownika, samo w sobie jednak kompetencją nie jest.

Pomimo iż z punktu widzenia nauki zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę wydaje się być bardziej istotne, w praktyce przedsiębiorstw większą uwagę poświęca się

⁴⁷ Przykładem pracownika zaangażowanego w pracę lecz niezaangażowanego organizacyjnie może być lekarz, który czuje powołanie do ratowania zdrowia i życia swoich pacjentów, a więc jest zaangażowany w wykonywanie swoich zadań, lecz ma szereg zastrzeżeń do sposobu funkcjonowania szpitala, w którym jest zatrudniony, co może skutkować jego niezaangażowaniem organizacyjnym. Innym przykładem może być pracownik instytucji realizującej międzynarodowe projekty, które stanowią dla niego ciekawe wyzwanie i sprawiają, że jest całkowicie oddany ich wdrażaniu. Jednocześnie ma poczucie, że wsparcie, którego udziela mu pracodawca, jest znikome, co powoduje, iż nie ma więzi emocjonalnej pomiędzy tą osobą i zatrudniająca ją organizacją.

zaangażowaniu organizacyjnemu, którego wymiar afektywny jest silniej związany z poczuciem satysfakcji z wykonywanej pracy, ponieważ podobnie jak ono jest formą stanu umysłu pracownika (Farndale i in., 2014, 169-171). Z drugiej strony, budowanie więzi pracownika z organizacją utrudnia fakt, iż w obecnych czasach coraz częściej ten pierwszy przejmuje odpowiedzialność za przebieg swojej kariery zawodowej przedstawiając własną profesjonalną tożsamość jednostki nad tożsamość organizacyjną (Smolbik-Jęczmień i Żarczyńska-Dobiesz, 2017, s. 172). Dlatego też powiązanie relacji zatrudnionego w przedsiębiorstwie pracownika i przełożonego będącego reprezentantem pracodawcy z zaangażowaniem organizacyjnym tego pierwszego stanowi problematykę, którą poddano pogłębionej analizie i weryfikacji empirycznej. Dodatkowo międzynarodowe tło prowadzonych rozważań skłania do spojrzenia na przedmiotowe zagadnienie z szerszej perspektywy, a jednocześnie uwzględnia obecne realia rynkowe, w których coraz więcej przedsiębiorstw wykracza w swoich działaniach poza granice krajów, w których powstały. To z kolei jest źródłem dodatkowych wyzwań niezwiązanych wprost z głównym zakresem działań organizacji.

2.1.1. Pojęcie *zaangażowanie pracowników* w literaturze angielskojęzycznej w świetle różnic językowych

W języku polskim określenie *zaangażować* oznacza zarówno zatrudnić kogoś, jak i- w połączeniu z zaimkiem *się*- wziąć aktywny, emocjonalny udział w jakimś działaniu, przedsięwzięciu czy pracy. Jest to termin łączony w badaniach z oddaniem, pozostaniem, motywacją, satysfakcją, jak również z wysiłkiem oraz efektami. Pojawia się więc zarówno jako aspekt postawy wobec pracy, jak i wynikający z niej ponadstandardowy wysiłek, z jakim wykonywana jest praca, a także jako podwyższony rezultat, czyli wyższe wyniki dla organizacji i satysfakcja z pracy. *Zaangażować się* może więc oznaczać: wejść i pozostać, a dalej działać ze starannością, pasją, niezależnie od spodziewanej rekompensaty (Skowron-Mielnik, 2016, s. 153), na rzecz dobra wspólnego.

Istotną trudność w zdefiniowaniu zaangażowania stanowi kwestia różnic językowych, co znalazło swój wyraz już we wstępie niniejszego rozdziału, jako że charakterystyka zaangażowania w pracę i oddania organizacji nie była możliwa bez wskazania angielskich określeń związanych z tymi pojęciami. W literaturze angielskojęzycznej istnieje wiele pojęć różniących się od siebie znaczeniem, podczas gdy na język polski często wszystkie tłumaczone

są jako *zaangażowanie* (Mrówka, 2010, s. 7; Springer, 2016, s. 17-18). Są nimi między innymi *commitment*, *engagement* czy *involvement* (Łochnicka, 2015, s. 318). Według Oxford Advanced Learner's Dictionary pierwsze z pojęć oznacza stan gotowości do poświęcenia czemuś dużej ilości czasu, pracy, energii, etc. Drugie jest nawiązaniem z kimś kontaktu lub wyrażeniem troski o kogoś lub o coś oraz próbą zrozumienia drugiej strony. Ostatni z wymienionych wyrazów to rzeczownik pochodzący od czasownika *involve* oznaczającego między innymi wyrażenie troski o jakieś przedsięwzięcie, jak również wzięcie w nim bezpośredniego udziału. Haugen i Davis (2009, s. 396-397) wskazują, że pojęcie *engagement* wiąże się z głębokim przekonaniem, że przyjęty kierunek działań jest właściwy, lepszy od innych możliwych kierunków. Wykracza poza wiedzę racjonalną i ma nacechowanie emocjonalne. W przeciwieństwie do *engagement*, które wiąże się z określonym zachowaniem człowieka, *commitment* może oznaczać jedynie wolę przyjęcia takiego zachowania, a ponadto u jego podstaw mogą leżeć nie tylko pozytywne czynniki motywujące. Może to być na przykład strach przed negatywnymi konsekwencjami innego zachowania. Z kolei, *involvement* opiera się na wzajemnej wymianie: działanie za nagrodę. W tabeli 2.1. przedstawiono charakterystykę poszczególnych rodzajów zaangażowania bazującą na opisie Haugen'a i Davis'a. Zauważyć można, że zaangażowanie rozumiane jako *commitment* jest najbardziej niejednoznaczne i posiada cechy uwarunkowane okolicznościami oraz wpływającymi na nie czynnikami. Może to oznaczać, że jego ostateczny wymiar jest silnie uzależniony od przyjętego sposobu zarządzania ludźmi, a zatem również od kompetencji lidera oraz relacji, jaką zbuduje on z pracownikiem.

Tabela 2.1. Zestawienie angielskojęzycznych terminów oznaczających zaangażowanie

KRYTERIUM PORÓWNIANIA	POJĘCIE ANGIELSKIE		
	<u>ENGAGEMENT</u>	<u>COMMITMENT</u>	<u>INVOLVEMENT</u>
MOTYWACJA	pozytywna	pozytywna lub negatywna	chęć osiągnięcia korzyści
NACECHOWANIE EMOCJONALNE	wysokie	wysokie lub niskie	niskie
DZIAŁANIE	działania już podjęte	wola podjęcia działań	działanie za nagrodę

Źródło: Opracowanie własne za (Haugen i Davis, 2009, s. 396-397)

Przedstawiony powyżej opis pozwala zrozumieć różnice pomiędzy poszczególnymi rodzajami zaangażowania stawiając pomiędzy nimi dość wyraźne granice. Jednak w wielu

opracowaniach granice te nie są już tak bardzo widoczne. Skowron-Mielnik (2016, s. 153) przytacza opinię Borkowskiej, która rozgranicza wprawdzie pojęcie *involvement* oznaczające współuczestnictwo od *commitment* rozumianego jako możliwie najlepsze wykonywanie zadań przypisanych pracownikowi, jednak oba pojęcia rozumiane w ten sposób nie są od siebie tak odległe, jak według wcześniejszego opisu. Z kolei, Łochnicka (2015, s. 321) wskazuje, że wszystkie trzy ujęcia zaangażowania są ze sobą powiązane i mogą oddziaływać na siebie wzajemnie. Pracownik o wysokim stopniu zaangażowania w rozumieniu *commitment* będzie z reguły charakteryzował się dużym zaangażowaniem w rozumieniu *engagement*. Jest też możliwe, że osoba oddana swojej pracy (*engagement*) będzie silniej przywiązana do organizacji (*commitment*). Ponadto, włączanie pracowników w sprawy organizacji poprzez właściwą komunikację czy umożliwianie im współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji (*involvement*) może pozytywnie wpłynąć na ich zadowolenie z pracy, co przełoży się na wyższy poziom zaangażowania w znaczeniu *engagement* i *commitment*.

Przytoczone przykłady pokazują, że ograniczenia językowe mogą stanowić znaczące utrudnienie dla znalezienia jednoznacznej polskojęzycznej definicji zaangażowania. W opracowaniu jako wiodący termin przyjęto *zaangażowanie*, a zamiennie stosowane będą, ze względów stylistycznych, jako synonimy pojęcia *oddanie*, *przywiązanie* oraz *wieź*, choć należy zaznaczyć, że nie są to wyrażenia w pełni równoważne. Dla przykładu, według Słownika Języka Polskiego słowo *przywiązanie* ma wydźwięk pozytywny, oznacza uczucie sympatii i silnej więzi emocjonalnej. Definicja ta dobrze pasuje do opisu tylko jednego wymiaru przywiązania organizacyjnego pracowników- afektywnego, jako że pozostałe dwa wymiary nie zawsze są związane z pozytywnymi odczuciami (Łaguna i in., 2015, s. 280). Podobne trudności w interpretacji pojęć związanych z zaangażowaniem mogą również występować w zestawieniu dowolnych dwóch lub więcej języków, co może nabierać szczególnego znaczenia w przedsiębiorstwach międzynarodowych zatrudniających osoby z różnych krajów. Ponieważ w niniejszym opracowaniu szczególna uwaga zostanie poświęcona zaangażowaniu organizacyjnemu (ang. *organizational commitment*), przyjęto na jego potrzeby interpretację odpowiadającą angielskiemu terminowi *commitment*, co w świetle wcześniej przytoczonego argumentu skłania do skupienia się na wymiarze emocjonalnym tegoż zaangażowania oraz na sposobach wpływania na nie poprzez zarządzanie pracownikami.

2.1.2. Systematyzacja pojęcia *zaangażowanie pracowników*

Podobnie jak w przypadku relacji, opisy przedmiotowego zagadnienia różnią się od siebie w zależności od dziedziny nauki, w której są rozpatrywane. W literaturze psychologicznej zaangażowanie pracowników definiowane jest jako emocjonalny rezultat dla pracownika powstający w wyniku oddziaływania składników miejsca pracy lub jako indywidualne zaangażowanie w pracę (ang. *Work engagement*), satysfakcja z niej oraz towarzyszący temu entuzjazm. W naukach o zarządzaniu zaangażowanie pracowników to pozytywna, dwustronna relacja pomiędzy pracownikiem i organizacją, w której obie strony respektują swoje wzajemne potrzeby i wspierają się, aby je zaspokoić (Stachowska 2018, s. 115). Inna definicja mówi o związanym z pracą pozytywnym i zaspokajającym pragnienia stanie umysłu, który objawia się oddaniem i energią wkładaną w pracę (Łąguna i in., 2015, s. 281). Najprostsza, ale zarazem najmniej precyzyjna definicja nazywa zaangażowanie przeciwieństwem wypalenia (Kopertyńska i Kmiotek, 2014, s. 40; Springer, 2016, s. 15). Jeszcze inna mówi o zaangażowaniu jako stanie emocjonalnego i intelektualnego oddania się organizacji lub grupie (Mrówka, 2010, s. 6-7). Odnosząc się do przytoczonych powyżej definicji należy zauważyć, że w jednej z nich pojawia się pojęcie relacji, które jednak odmienne jest od przedmiotu rozważań pierwszego rozdziału dysertacji, a który dotyczył w głównej mierze tego, co łączy menedżera i pracownika, a nie relacji organizacji z jej członkami (Kmiotek, 2016, s. 82). Pewną wątpliwość budzi przeciwstawienie zaangażowania wypaleniu, jako że w niektórych przypadkach to drugie może być skutkiem nadmiernego zaangażowania.

Zaangażowanie pracowników rozróżniane może być jako emocjonalne, intelektualne lub behawioralne, co potwierdza również Mrówka (2010, s. 6), przytaczając słowa Kahna, który definiuje zaangażowanie jako *zaprężenie jaźni członków organizacji do wypełniania swojej roli w pracy* i postrzega je wielowymiarowo, twierdząc, że pracownicy mogą być zaangażowani afektywnie, kognitywnie i fizycznie (Agarwal, Datta, Blake-Beard i Bhargava, 2012, s. 210; Bursztyn, 2015, s. 96; Radstaak i Hennes, 2017, s. 2) lub tylko w jednym z tych wymiarów. Przedstawiony podział został zobrazowany na rysunku 2.3. Zdaniem Kahna najważniejsze jest zaangażowanie emocjonalne i kognitywne, z czym po części zgadzają się Jalilvand i Vosta (2015, s. 345), Mesu, Sanders i van Riemsdijk (2015, s. 984) oraz Lewicka i Glińska-Neweś (2018, s. 207) wskazując na zaangażowanie emocjonalne jako najbardziej wartościowe.



Rysunek 2.3. Zaangażowanie pracowników według Kahna

Źródło: Opracowanie własne za (Mrówka, 2010, s. 6)



Rysunek 2.4. Postawy pracowników zaangażowanych oraz niezaangażowanych organizacyjnie

Źródło: Opracowanie własne za (Mrówka, 2010, s. 6; Kopertyńska i Kmiotek, 2014, s. 39)

Kahn uważa, że zaangażowanie ujawnia się, gdy pracownik jest poznawczo czujny i/lub emocjonalnie związany z innymi, natomiast niezaangażowanie, gdy pracownik nie wypełnia swojej roli w sposób wystarczający, wycofuje się poznawczo i emocjonalnie oraz działa automatycznie, nie przejawiając wysiłku. Różnice postawy pracowników zaangażowanych oraz niezaangażowanych zostały przedstawione na rysunku 2.4. Pracownik niezaangażowany wykorzysta każdy pretekst, aby przerwać realizację powierzonego zadania i oczekiwać, aż ktoś inny przezwycięży powstałe przeszkody. Osoba zaangażowana wykorzysta wszystkie dostępne narzędzia i zasoby, aby w pełni zrealizować zadanie, niezależnie od napotkanych trudności. Zdaniem Kopertyńskiej i Kmiotek (2014, s. 39) Kahn postrzega zaangażowanie jako siłę

sprawczą tego, że ludzie pracują ciężko, przykładając wagę do jakości swojej pracy. Z jednej strony ukierunkowują swoją energię fizyczną, poznawczą, emocjonalną i mentalną w odgrywanie roli związanej z pracą, z drugiej odgrywanie roli jest środkiem wyrażenia samego siebie. Rzetelnie wykonane zadanie jest źródłem satysfakcji i daje poczucie spełnienia.

W literaturze przedmiotu, obok pracowników zaangażowanych i niezaangażowanych można również spotkać pojęcie pracowników *aktywnie niezaangażowanych*⁴⁸, co zostało zestawione w tabeli 2.2. Osoby takie w sposób świadomy działają na szkodę organizacji, w której pracują (Juchnowicz, 2012, s. 38; Biesok i Wyród-Wróbel, 2018, s. 107). Glińska-Neweś (2017, s. 145-146) przytacza określenia ich postępowania jako *zachowania kontrproduktywne* (Szostek, 2018, s. 135), dewiacyjne, antyspołeczne, nieetyczne lub dysfunkcjonalne. Przejawiają się one świadomym i dobrowolnym unikaniem wywiązywania się z obowiązków, brakiem rzetelności przy realizacji zadań lub nieuzasadnionym przedłużaniem czasu pracy nad nimi, spóźnieniami, przedłużaniem przerw, wychodzeniem przed czasem, nadużywaniem zwolnień lekarskich, zawłaszczaniem lub niszczeniem mienia przedsiębiorstwa lub brakiem troski o nie, działaniami na szkodę współpracowników lub organizacji, wycofywaniem się z życia społecznego przedsiębiorstwa (Wolski i Szymańska, 2012). Choć występowanie takiego zjawiska wydaje się być niezrozumiałe, to jednak nie ma ono charakteru marginalnego (Czarnota-Bojarska, 2015). Pomimo iż pracownicy tacy powinni zostać niezwłocznie usunięci z organizacji, ich obecność jest tolerowana, a powody mogą być następujące:

- historyczne zasługi pracownika dla przedsiębiorstwa,
- przekonanie menedżera, że szkody wynikające z opuszczenia organizacji przez takiego pracownika będą większe niż negatywne skutki jego bieżących działań przeciwko pracodawcy,
- przedkładanie przez menedżera osobistych relacji z pracownikiem ponad dobro organizacji.

⁴⁸ Pojęcie *aktywnie niezaangażowani* stanowi metaforyczne zestawienie słów o przeciwstawnych znaczeniach, którego co do zasady należy unikać w opracowaniach naukowych. Jednakże autor niniejszej dysertacji zdecydował się zacytować to określenie wierząc, że w bardzo precyzyjny sposób określa ono zjawisko, którego istnieniu w praktyce przedsiębiorstw nie można zaprzeczyć. Wiąże się ono z osobami wrogo nastawionymi do przedsiębiorstwa, które je zatrudnia. Przyczyn takiego zjawiska może być wiele. Niekiedy mogą to być pracownicy tak oddani swojej pracy, że organizacja i jej procedury mogą być opatrnie postrzegane przez nich jako *czynniki* przeszkadzające w realizacji zadań. Źródłem problemu mogą też być zdarzenia z przeszłości, w skutek których ludzie ci czują się niedocenieni lub wręcz skrzywdzeni.

**Tabela 2.2. Pracownicy zaangażowani oraz niezaangażowani
a pracownicy *aktywnie niezaangażowani***

PRACOWNICY		
ZAANGAŻOWANI	NIEZAANGAŻOWANI	<i>AKTYWNI NIEZAANGAŻOWANI</i>
znaczący wysiłek przekraczanie oczekiwań	minimalny wysiłek spełnianie oczekiwań	wysiłek skierowany przeciwko organizacji

Źródło: Opracowanie własne za (Biesok i Wyród-Wróbel, 2018, s. 107)

Juchnowicz (2012, s. 41) zauważa, że w świetle badań większość osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach jest wobec nich obojętna lub *aktywnie niezaangażowana*, co może wskazywać na potrzebę zmiany podejścia do sposobu zarządzania ludźmi. Odnosząc się zatem do wspomnianej w pierwszym rozdziale teorii LMX należy wskazać na znaczącą rolę lidera, który budując relację z członkami swojego zespołu może zwiększać odsetek osób oddanych organizacji, a tym samym powiększać zwrot z poniesionej przez przedsiębiorstwo inwestycji w pracowników, bez potrzeby dokonywania wymiany osób początkowo niezaangażowanych. Patrząc z perspektywy koncepcji POS nadającej większe znaczenie dobroci i potencjałowi człowieka, pozytywne podejście do zarządzania ludźmi może przynieść znaczące korzyści dla organizacji. Koncepcja zaangażowania jest powiązana ze stosunkiem pracownika do organizacji. Tego rodzaju związkami zajmowali się m.in. Men (2015), Jayasingam, Govindasamy i Singh (2016), Hasan i Subhani (2011), Stachowska (2018). Badali oni m.in. zaangażowanie organizacyjne pracowników pod wpływem takich uwarunkowań jak: dostęp do narzędzi pracy (Kulikowski, 2014, s. 174), wizerunek pracodawcy (Men, 2015), klimat/atmosfera panująca wśród pracowników (Jayasingam, Govindasamy, Singh, 2016, s. 266-288), relacja z przełożonym (Hasan i Subhani, 2011; Stachowska, 2018), itd. Inną badaną kwestią jest wpływ zaangażowania na rozwój organizacji (Kulikowski, 2015, s. 23-24), awans/karierę (Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert, 2017, s. 182).

Zaangażowanie organizacyjne może być silną, wynikającą z poczucia poczynionego zobowiązania, chęcią pozostania członkiem danej organizacji, co nazywane jest normatywnym zaangażowaniem (ang. *normative commitment*). Chęć ta może być jednak podyktowana obawą przed utratą swoistej inwestycji poczynionej podczas pracy w przedsiębiorstwie lub

obawą przed potencjalnymi kosztami związanymi z odejściem z niego, co skłania do kontynuowania zaangażowania w swoje dotychczasowe miejsce pracy (ang. *continuance commitment*), co może jednak niekiedy negatywnie wpływać na zaangażowanie w pracę (Farndale i in., 2014, 162-163). Oddanie organizacji może również wiązać się z poczuciem identyfikacji z jej celami i wartościami, bez kalkulacji, której celem miałyby być osiągnięcie określonych korzyści z czynionych wysiłków. Jest to zaangażowanie emocjonalne (ang. *affective commitment*), którego pracownicy doświadczają w postaci identyfikacji z organizacją (Jalilvand i Vosta, 2015, s. 345; Marzec, 2015, s. 147-148). Tabela 2.3. przedstawia zestawienie definicji zaangażowania organizacyjnego wskazanych przez różnych badaczy. Przytoczone interpretacje zawierają wiele wspólnych elementów, jednak występujące pomiędzy nimi różnice sprawiają, że próba jednoznacznego zdefiniowania tego rodzaju zaangażowania na bazie dostępnych opracowań naukowych stanowi istotne wyzwanie, a zarazem czyni oddanie organizacji interesującym zagadnieniem z punktu widzenia badań naukowych oraz z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach.

Nawiązując do TBM, przybliżonego w rozdziale pierwszym, kluczowe w budowaniu zaangażowania organizacyjnego pracowników wydaje się właściwe określenie celów pracy zespołowej. Sprawia ono, że ludzie poświęcają duże nakłady swojej energii, aby wspólnie osiągnąć je. Dzieje się tak, ponieważ pracownicy o wysokim poziomie emocjonalnego zaangażowania mają poczucie, że przynależność do danej grupy wynika z ich własnego wyboru. Są oni bardziej dyspozycyjni, chętni do pomocy współpracownikom. Samodzielnie podejmują działania w kierunku osiągnięcia celu całego zespołu (Bakar, Mustaffa i Mohamad, 2009, s. 16). Pracownik pracuje w zespole nad poprawą efektywności pracy dla korzyści organizacji. W zamian organizacja powinna pracować nad rozwojem i podtrzymaniem jego zaangażowania, które wymaga dwustronnych właściwych relacji pomiędzy pracodawcą (często utożsamianym z przełożonym) i pracownikiem. Ludzie czują się zaangażowani, kiedy znajdują osobiste znaczenie i motywację w swojej pracy, otrzymują wsparcie i operują w efektywnym środowisku pracy. Zaangażowany pracownik rozumie strategiczne cele i wartości organizacji (aspekt racjonalny/poznawczy) i czuje emocjonalny związek z nimi (aspekt emocjonalny), oraz chce robić więcej niż wymagane od niego minimum realizując otrzymane zadania (aspekt motywacyjny). Wykonywana praca jest źródłem satysfakcji, a intensywność i staranność jej wykonywania wzmacnia to pozytywne odczucie (Mrówka, 2010, s. 3-6). Pracownik czerpie radość z faktu bycia częścią danej organizacji.

Tabela 2.3. Interpretacja pojęcia zaangażowanie organizacyjne pracowników

Autor, rok	Interpretacja
Chrupała-Pniak, M., Grabowski, D., 2014, s. 85	Psychologiczny stan lub związek jednostki z organizacją, zależny od jej osobistych decyzji opartych na racjonalnych kalkulacjach, emocjonalnych preferencjach i moralnych osądach, które prowadzą do wyższej lub niższej identyfikacji z firmą i zaangażowania w sprawy konkretnej organizacji, a mogą być obserwowane poprzez wysiłki wkładane przez pracownika w realizację celów organizacyjnych.
Farndale, E. i in., 2014, s. 158	Zakres, w jakim pracownicy zmotywowani są do pracy na sukces organizacji, wkładania wysiłku intelektualnego i fizycznego oraz poświęcania czasu w celu wykonania zadań istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa.
Skowron-Mielnik, B., 2014, s. 28-29	Ponadstandardowe realizowanie zadań, zarówno w sensie podejmowanych działań, jak i osiąganych wyników, bardzo pozytywne nastawienie do udziału w organizacji, przejaw obywatelstwa organizacyjnego.
Stankiewicz, J., Moczulska, M., 2014, s. 26; Bursztyn, M., 2015, s. 96	Stopień, w jakim jednostki osobiście włączają się w pomaganie organizacji, pracując lepiej niż to konieczne dla utrzymania stanowiska. Intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub wielkość wysiłku włożonego w pracę.
Łochnicka, D., 2015, s. 319	Duma z faktu przynależności do organizacji, lojalność i wysoki poziom identyfikacji pracownika z celami przedsiębiorstwa.
Marzec, I., 2015, s. 147	Stopień, w jakim pracownicy identyfikują i włączają się w życie organizacji, wykorzystując swoje kompetencje do osiągnięcia jej celów. Identyfikacja pracownika z organizacją, jej celami i wartościami, pragnienie przynależności do organizacji oraz gotowość do znaczącego wysiłku na rzecz organizacji.
Mesu, J., Sanders, K., van Riemsdijk, M., 2015, s. 971	Dobrowolne przywiązanie pracownika do organizacji.
Chomątowska, B., Żarczyńska-Dobiesz, A., 2016, s. 68	Stopień, w jakim pracownicy identyfikują się z wartościami, celami i zadaniami przedsiębiorstwa.
Kmiotek, K., 2016, s. 82	Dwustronna relacja między pracodawcą i pracownikiem. Kiedy pracownik otrzymuje ekonomiczne i społeczno-emocjonalne środki od organizacji, to czuje się zobowiązany do odpowiedzi w podobnym stylu.
Springer, A., 2016, s. 18	Psychologiczny stan połączenia jednostki (pracownika) z organizacją. Pracownicy o wysokim stopniu przywiązania do organizacji cechują się większą lojalnością, chęcią podejmowania wysiłku i chcą być zatrudnieni przez dane przedsiębiorstwo.
Jurek, P., Adamska, K., 2017, s. 445-446	Uogólniona odpowiedź pracownika na fakt uczestnictwa w społecznym doświadczeniu organizacyjnym. Utożsamianie miejsca pracy z emocjami wyrażającymi z jednej strony mobilizację do działania (np. chęć do pracy), z drugiej strony uczucia wyrażające satysfakcję z przynależności do organizacji (np. duma, wdzięczność).
Othman, A. K., Hamzah, M. I., Abas, M. K., Zakuan, N. M., 2017, s. 107	Emocjonalne przywiązanie do organizacji, wykonywanie swojej pracy z pasją, przywiązywanie dużej wagi do znaczenia sukcesu przedsiębiorstwa.
Sokołowska-Durkalec, A., Tabaszewska-Zajbert, E., 2017, s. 181	Identyfikacja z misją, wspólnymi wartościami oraz celami i zadaniami przedsiębiorstwa.

Biesok, G., Wyród-Wróbel, J., 2018, s. 104	Skupienie się na przywiązaniu do organizacji, identyfikacja i odczuwanie silnego związku z nią. Wykazywanie pozytywnego nastawienia wobec organizacji i jej wartości, gotowość do akceptacji innego zakresu pracy dla dobra całej organizacji.
Lewicka, D., Glińska-Neweś, A., 2018, s. 207	Chęć utrzymania przynależności organizacyjnej, a także lojalności i gotowości do podejmowania znacznego wysiłku na rzecz organizacji.
Lewicka, D., 2019, s. 54	Chęć przynależności jednostki do organizacji, odczuwanie lojalności wobec niej, identyfikacja z jej celami i wartościami.

Źródło: Opracowanie własne

Skowron-Mielnik (2014, s. 29) wskazuje, że zaangażowani pracownicy przejawiają trzy podstawowe zachowania mogące korzystnie wpływać na efektywność przedsiębiorstwa. Są oni *adwokatami* organizacji, którzy bronią jej w dyskusji ze współpracownikami, a także polecają usługi lub produkty swojego pracodawcy potencjalnie nowym klientom. Chcą oni też pozostawać w organizacji pomimo szans na pracę w innych miejscach. Starają się, by przedsiębiorstwo, którego są częścią, odniosło sukces, dzięki czemu są w stanie poświęcić swój wolny czas i włożyć dodatkowy wysiłek, byle tylko przyczynić się do tego sukcesu. Przed podjęciem korzystnych dla organizacji działań nie kalkulują, czy uzyskają jakiegokolwiek dodatkowe wynagrodzenie za nie. Taka postawa jest szczególnie ważna z punktu widzenia pracodawcy w sytuacji, kiedy pojawia się nietypowe wyzwanie, którego rozwiązanie wymaga podjęcia działań nie zapisanych w zakresie obowiązków żadnego z pracowników.

2.1.3. Poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników oraz jego skutki dla nich i przedsiębiorstwa

Zaangażowanie organizacyjne pracowników uważane jest za jeden z podstawowych czynników wpływających na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa (Marzec, 2015, s. 148). Zdaniem Borkowskiej (2014, s. 9), jest ono nawet głównym czynnikiem sukcesu organizacji (Biesok i Wyród-Wróbel, 2018, s. 125). Wysoki poziom zaangażowania podczas realizacji zadań zawodowych jest często warunkiem zapewnienia właściwej jakości wykonywanej pracy, ponieważ nie wszystko może zostać uregulowane instrukcjami i umowami. Pełni energii pracownicy, którzy potrafią wykroczyć poza podstawowy zakres obowiązków, kiedy wymaga tego sytuacja, mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej organizacji (Agarwal, Datta, Blake-Beard i Bhargava, 2012, s. 221), jako że to właśnie ich zaangażowanie i umiejętności pozwalają stworzyć unikatową kombinację zasobów stanowiącą

źródło wspomnianej przewagi (Stefańska, 2013, s. 202). Również Witek-Hajduk (2012, s. 62) zauważa, że efektywne wykorzystanie dostępnych i kontrolowanych przez przedsiębiorstwo zasobów jest najlepszym sposobem uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Poza wymiernymi korzyściami, jakie organizacja uzyskuje dzięki wysokiemu poziomowi zaangażowania swoich pracowników, warto wspomnieć, że jest ono oznaką właściwie ukształtowanego środowiska pracy, w którym ludzie czują się dobrze, prawdopodobnie są doceniani przez przełożonych, a pracodawca zapewnia im odpowiednie narzędzia i warunki pracy. Osoby o wysokiej satysfakcji z pracy są bardziej przyjazne dla klientów, chętniej im pomagają i w większym stopniu utożsamiają się z działaniami organizacji (Kulikowski, 2015, s. 20; Othman i in., 2017, s. 114). Kształtuje to pozytywny wizerunek pracowników postrzeganych przez kontrahentów jako profesjonalistów, jak i samego przedsiębiorstwa, które jest oceniane jako bardziej wiarygodny partner do współpracy lub też potencjalny atrakcyjny pracodawca (Łochnicka, 2015, s. 325). Niestety, jak wskazuje Skowron-Mielnik (2016, s. 152) jedynie 13% ludzi zatrudnionych na świecie to osoby zaangażowane, a więcej niż połowa pracowników nie poleciłaby swojego pracodawcy innym ludziom.

Poziom zaangażowania można ocenić powołując się zarówno na kryteria jakościowe, jak i dokonując pomiaru określonych skwantyfikowanych parametrów związanych z oceną pracy osoby zatrudnionej na danym stanowisku. Podstawowe wymierne korzyści wymieniane w opracowaniach literaturowych, które są skutkiem wysokiego zaangażowania pracowników, to ich chęć do podejmowania wysiłków wykraczających poza standardowy zakres obowiązków (Bańka i in., 2002, s. 66; Sulea i in., 2012, s. 202; Mesu, Sanders i van Riemsdijk, 2015, s. 974), unikanie nieobecności w pracy, nastawienie na realizację celów własnych i organizacji, ogólne pozytywne postawy i zachowanie w miejscu pracy, brak skłonności do odejścia z przedsiębiorstwa (Jalilvand i Vosta, 2015, s. 345; Kmiotek, 2016, s. 83; Stachowska, 2018, s. 116-117). Potwierdzają to Stankiewicz i Moczulska (2014, s. 26) wskazując, że zaangażowanie ma wpływ na retencję pracowników według zasady 10:9, co oznacza, że dziesięcioprocentowy wzrost zaangażowania pracowników zmniejsza o dziewięć procent prawdopodobieństwo ich odejścia z organizacji. Zaangażowanie pracowników prowadzi do zwiększenia wartości przedsiębiorstwa, co ma miejsce dzięki procesowi określanemu mianem *łańcucha korzyści z zaangażowania* (ang. *engagement-profit chain*) rozpoczynającemu się od wzbudzenia zaangażowania w pracownikach, następnie zwiększenia jakości i wydajności ich pracy, co z kolei skutkuje wyższą satysfakcją klientów i na przykład zwiększoną sprzedażą i zyskami.

Skowron-Mielnik (2016, s. 157-158) wskazuje z kolei, że w firmach będących liderami rynkowymi istnieje znacząca przewaga liczby pracowników zaangażowanych nad liczbą tych którzy nie czują więzi z organizacją. Brak zaangażowania pracowników powoduje straty w produktywności na poziomie 46%. W raporcie Instytutu Gallupa z 2013 r. stwierdzono, że organizacje z najwyższymi wskaźnikami pracowników zaangażowanych osiągają wysokie zyski i są bardziej odporne na recesję gospodarczą. Kulikowski (2014, s. 173) przytacza jeszcze wcześniejsze wyniki badań Instytutu Gallupa z 2006 roku, według których w grupie niezaangażowanych pracowników występowało o 60% więcej wypadków niż wśród pracowników zaangażowanych. Lewicka (2013, s. 179) zauważa, że w pełni zaangażowani pracownicy mogą mieć nawet dwuipółkrotnie lepsze wyniki od swoich niezaangażowanych kolegów. Ponadto, firmy cieszące się wysokim poziomem zaangażowania zatrudnionych osób mają o 40 % mniejszą rotację pracowników niż te o niskim poziomie zaangażowania. Oznacza to, że wysoce zaangażowani pracownicy osiągają lepsze wyniki i są bardziej lojalni, przyczyniając się osiągnięcia przez organizację dobrych rezultatów w dłuższej perspektywie czasowej. Łochnicka (2015, s. 328), powołując się na wyniki badań *Engaging for Success* przeprowadzonych w 2009 roku przez MacLeod i Clarke, również wskazuje, że zaangażowanie pracowników prowadzi do poprawy produktywności, wzrostu zysków, poprawy obsługi klientów, zwiększenia innowacyjności i zmniejszenia absencji wśród pracowników, wzrostu lojalności wobec pracodawcy, a także zwiększenia identyfikacji pracowników z celami. Kulikowski (2015, s. 21) przytacza dane z raportu Hartera z 2002 r. zwracającego uwagę na to, że przedsiębiorstwa posiadające w swoich szeregach zaangażowanych i zadowolonych pracowników uzyskiwały średnio o 80000 dolarów większy przychód miesięczny niż firmy z niezaangażowanymi pracownikami. Zdaniem Agarwal, Datta, Blake-Beard i Bhargava (2012, s. 213-214) zaangażowanie pracowników wpływa pozytywnie na kreatywność i innowacyjność ich podejścia do wykonywanej pracy, co zauważają również Garg i Dhar (2017, s. 242-258) powołując się na wyniki badań przeprowadzonych w indyjskim sektorze bankowym. Interesująca jest teza ostatnich z wymienionych badaczy, iż zaangażowanie pracowników wynikające z prawidłowo ukształtowanej relacji z przełożonym (teoria LMX) ma szczególne znaczenie w branżach usługowych, a mniejsze w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Zapewne wynika to z faktu, że świadczenie usług wymaga jednoczesnego udziału usługodawcy i usługobiorcy, jako że usługi są nietrwałe, niematerialne, nie można ich przechowywać i proces ich świadczenia jest jednocześnie procesem *konsumpcji*. Ich niematerialny zwykle charakter

powoduje, że pomiędzy stronami jest bezpośredni kontakt, czyli są spełnione warunki sprzyjające budowaniu relacji: bliskość, komunikacja, interakcja. Z kolei w przedsiębiorstwach produkcyjnych jest większy udział automatyzacji i wiele procesów jest zdefiniowanych w postaci procedur. Nie dotyczy to jednak wszystkich przedsiębiorstw produkcyjnych. Tam, gdzie jest większy udział współpracy między pracownikami pozostaje spora przestrzeń do tworzenia relacji.

Korzyści płynące z zaangażowania są zauważalne zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z otoczeniem. Zachowania pracowników oddanych przedsiębiorstwu, określane jako *obywatelskie* (ang. *organizational citizenship behaviours*, OCB), mogą mieć istotny wpływ na realizację jego celów (Othman i in., 2017, s. 108; Szostek, 2018, s. 134). Presja na wzrost zaangażowania pracowników jako źródła wzrostu efektywności organizacji może jednak powodować szereg nieplanowanych i niepożądanych zjawisk, takich jak wypalenie zawodowe (ang. *burnout*) czy zachowania kontrproduktywne (ang. *counterproductive work behaviours*, CWB). Podstawowe cechy zachowań *obywatelskich* i kontrproduktywnych zostały zestawione w tabeli 2.4, z której wynika, jak istotna z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania organizacji jest identyfikacja zarówno jednych jak i drugich: pierwszych- dla wspierania osób prezentujących takie postawy, drugich- dla eliminowania ich przyczyn oraz neutralizowania negatywnych skutków, jeśli już doszło do ich wystąpienia.

Tabela 2.4. Cechy zachowań *obywatelskich* i kontrproduktywnych pracowników

ZACHOWANIA OBYWATELSKIE <i>organizational citizenship behaviours</i> OCB	ZACHOWANIA KONTRPRODUKTYWNE <i>counterproductive work behaviours</i> CWB
gotowość do poświęcenia czasu wolnego na dokończenie zadania, jeśli to konieczne	spóźnianie się do pracy lub wcześniejsze jej opuszczanie
postawa adwokata przedsiębiorstwa wobec klientów, współpracowników i znajomych	nieuprzejmość wobec klientów lub współpracowników
uczciwość i transparentność wobec współpracowników i przełożonych	obmawianie współpracowników lub przełożonych, kłamanie
troska o mienie firmowe oraz unikanie nieuzasadnionych wydatków organizacji	kradzież mienia firmowego lub brak dbałości o nie, sabotaż
szukanie porozumienia i bezinteresowna chęć niesienia pomocy współpracownikom	przemoc werbalna lub fizyczna wobec współpracowników, mobbing

Źródło: opracowanie własne za (Szostek, 2018, s. 135)



Rysunek 2.5. Wypalenie zawodowe a zaangażowanie jednostki

Źródło: Opracowano na podstawie (Skowron-Mielnik, 2016, s. 160) i za (Schaufeli i Bakker, 2004, s. 294)

Wypalenie zawodowe (ang. *burnout*) jest określane często mianem *choroby nadmiernego zaangażowania*, która prowadzi do spadku efektów pracy. Jest to negatywne zjawisko, które bywa też definiowane jako *psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego jednostki* spowodowany nadmiernymi zadaniami stawianymi przez środowisko pracy oraz obniżonym poczuciem dokonań osobistych (Anczewska, Świtaj i Roszczyńska, 2005, s. 68). Schaufeli i Bakker (2004, s. 294) zwracają uwagę na trzy wymiary wypalenia: wyczerpanie (ang. *exhaustion*), cynizm (ang. *cynicism*) oraz skuteczność zawodową (ang. *professional efficacy*). Wyczerpanie oznacza zmęczenie, bez odwoływania się do innych ludzi jako źródła tego zmęczenia. Cynizm odzwierciedla obojętność lub zdystansowany stosunek do pracy. Skuteczność zawodowa obejmuje zarówno społeczne jak i pozaspołeczne aspekty osiągnięć zawodowych. Niski poziom skuteczności zawodowej oraz wysokie poziomy wyczerpania i cynizmu wskazują na wypalenie. Dobrowolska (2016, s. 14) przeciwstawia zespołowi wypalenia zawodowego entuzjazm definiując go jako pozytywny, wszechogarniający stan związany z pracą, charakteryzowany przez wigor, oddanie i pochłonięcie. Wypalenie zawodowe jest wynikiem nadmiernego zaangażowania się w pracę, reakcją organizmu na stres i zmęczenie, co w konsekwencji prowadzi do rezygnacji z postawionych sobie celów i zamiany trzech pozytywnych wymiarów w ich negatywne odpowiedniki, co obrazuje rysunek 2.5. Podstawowe założenie wypalenia zawodowego głosi, iż może ono dotknąć wyłącznie pracowników o wysokiej motywacji: *aby się wypalić, trzeba najpierw płonąć*. Przyczyn wspomnianego zjawiska należy szukać przede wszystkim w środowisku pracy: przeciążenie

pracą, brak poczucia kontroli, niewystarczająca nagroda, załamanie wspólnoty, brak sprawiedliwego traktowania, konflikt wartości (Skowron-Mielnik, 2016, s. 152-160) lub brak spójności pomiędzy oficjalnie głoszonymi wartościami przedsiębiorstwa i stosowanymi w nim metodami zarządzania (Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert, 2017, s. 183), co jest nierzadko występującym zjawiskiem.

Stankiewicz i Moczulska (2014, s. 28) wskazują również, że nadmiar obowiązków może skutkować wydłużaniem czasu pracy, a w konsekwencji dłuższym pobytem w miejscu świadczenia pracy lub wykonywaniem jej w domu w czasie prywatnym. W takim przypadku naruszona zostaje równowaga między życiem zawodowym i prywatnym. Aktywność związana z wykonywaniem pracy podejmowana jest kosztem spotkań towarzyskich, zainteresowań czy snu. Prowadzi to nie tylko do konfliktu pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym, ale też do przejawów pracoholizmu, który charakteryzuje się trzema typami zachowania: spędzaniem czasu wolnego na czynnościach związanych z pracą zawodową, myśleniem o pracy podczas przebywania poza miejscem jej świadczenia, pracowaniem więcej, niż oczekuje tego organizacja. Pomimo pozornej zbieżności przedstawionego opisu do sytuacji zaangażowania w pracę, w pracoholizmie, obok zaabsorbowania nią i wynikającego z tego zadowolenia, istotne staje się poczucie przymusu pracy, które skutkuje swoistą formą uzależnienia, a z czasem przyczynia się do obniżania efektywności. To sprawia, że choć w krótkiej perspektywie pracoholizm zatrudnionych może wydawać się korzystny dla pracodawcy, to jednak jego długofalowe skutki są zdecydowanie negatywne również dla organizacji.

Z poziomem zaangażowania związane są również omówione wcześniej zachowania kontrproduktywne lub wręcz odwetowe, które mogą wystąpić w przypadku, gdy pracownik, pomimo początkowego zaangażowania, doświadcza niesprawiedliwości organizacyjnej ze strony przełożonych lub ma poczucie niesprawiedliwego traktowania. Może to powodować gniew, frustrację i wzmożony stres, a w konsekwencji większą skłonność do działań odwetowych wobec przedsiębiorstwa (Szostek, 2018, s. 136). Niekiedy istotne zmiany wprowadzane w organizacji, które nie zyskały poparcia pracowników, mogą spowodować, że osoby wcześniej zaangażowane organizacyjnie będą podejmować działania kontrproduktywne.

Choć oddanie organizacji najczęściej wpływa korzystnie na jakość pracy świadczonej na jej rzecz przez pracowników, wymaga ono znaczących umiejętności kadry zarządzającej, nie

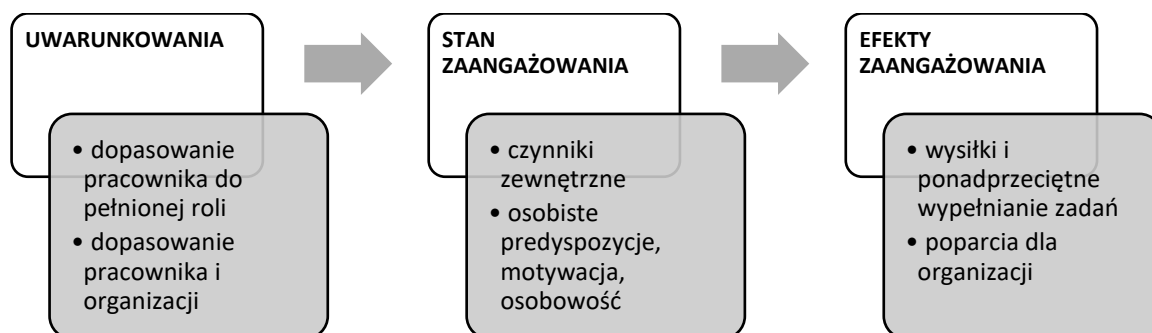
tylko ze względu na potrzebę podnoszenia poziomu zaangażowania, ale również by zminimalizować ryzyko wystąpienia jego negatywnych skutków.

2.2. Czynniki determinujące poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników

Na zaangażowanie organizacyjne, które często postrzegane jest wyłącznie jako chęć pozostania w danej organizacji, wpływ mają następujące czynniki: poziom satysfakcji z wykonywanej pracy, wysokość wynagrodzenia oraz możliwość zdobywania wiedzy i doświadczenia. Istotnie, brak jednego lub kilku ze wspomnianych czynników często wskazywany jest jako powód decyzji o zmianie miejsca zatrudnienia. Choć z punktu widzenia literatury przedmiotu sprawa ta wydaje się być bardziej złożona, można w niej odnaleźć wiele argumentów potwierdzających prawdziwość wspomnianego twierdzenia. Poziom zaangażowania pracowników może dynamicznie zmieniać się w czasie w zależności od czynników związanych z samym pracownikiem i miejscem zatrudnienia: organizacją pracy, działem czy zajmowanym stanowiskiem. W niniejszym podrozdziale nawiązano do czynników związanych z organizacją, pracownikiem, i ich wzajemnym dopasowaniem. Z kolei przywództwu oraz relacji przełożony-podwładny, ze względu na znaczenie tych zagadnień dla tematu dysertacji, poświęcona została jej kolejna część.

Najwyższe zaangażowanie może wystąpić, jeśli dojdzie do pełnego dopasowania trzech elementów: pracownika, organizacji i pracy (Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert, 2017, s. 185-186) rozumianej jako zakres obowiązków i poziom wyzwania, jakie stanowi ona dla osoby realizującej powierzone zadania. Analizując towarzyszące temu uwarunkowania rozróżnić można trzy obszary. Pierwszym są czynniki poprzedzające stan zaangażowania, stanowiące warunki fundamentalne, które związane są z dopasowaniem pracownika do pełnionej roli i organizacji (Borkowska, 2014, s. 17; Lewicka, 2019, s. 67). Drugi obszar to stan zaangażowania, który wynika zarówno z czynników zewnętrznych, jak i z osobistych predyspozycji, motywacji i osobowości. Trzeci obszar stanowią efekty stanu zaangażowania, w którym znajduje się pracownik podczas pracy: podejmowane wysiłki, ponadprzeciętne wypełnianie zadań, wyrażanie poparcia dla organizacji (Kopertyńska i Kmiotek, 2014, s. 40; Springer 2016, s. 15). Należy jednocześnie zauważyć, że wyżej wymienione zachowania nie wskazują jednoznacznie na wysoki poziom zaangażowania pracownika. W skrajnym przypadku można bowiem wyobrazić sobie sytuację, w której organizacja nie funkcjonuje prawidłowo, a

poparcie dla niej jest wyrażane przez pracowników, którzy czerpią z tego osobiste korzyści, nie podejmując jednocześnie wysiłków w celu poprawy sytuacji w przedsiębiorstwie. Rysunek 2.6 przedstawia uwarunkowania i efekty zaangażowania w rozbiciu na trzy obszary, które mogą również być interpretowane jako etapy rozwoju pracownika w organizacji.



Rysunek 2.6. Uwarunkowania i efekty zaangażowania pracownika

Źródło: Opracowanie własne za (Borkowska, 2014, s. 17; Kopertyńska i Kmiotek, 2014, s. 40; Springer, 2016, s. 15; Lewicka, 2019, s. 67)

Stachowska (2018, s. 118) przytacza zaproponowany przez Kochan i Dyer podział narzędzi kształtujących zaangażowanie pracowników na trzy poziomy: strategiczny- związany ze strategią i wartościami organizacji, funkcjonalny- wynikający z realizacji odpowiedniej polityki zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. w zakresie szkoleń i wynagrodzeń, oraz ostatni- związany z miejscem pracy, polegający na odpowiednim doborze pracowników do realizacji poszczególnych zadań, właściwej organizacji pracy zespołowej, wsparciu w rozwiązywaniu problemów oraz tworzeniu atmosfery współpracy i zaufania. Z kolei, warunki efektywnego kształtowania zaangażowania można także przedstawić w postaci dziewięciu podstawowych czynników: zachowania przywódcze wyższej kadry zarządzającej, relacje z bezpośrednim przełożonym, interesująca, stawiająca wyzwania praca, perspektywy rozwoju (Kmiotek 2012, s. 294; Chrupała-Pniak i Grabowski, 2014, s. 86), udział w podejmowaniu decyzji, samodzielność działania, zespołowa kultura organizacyjna, dobra komunikacja wewnętrzna oraz odpowiednie warunki pracy, wspierające systemy i struktury. W dalszych rozważaniach Stachowskiej pojawia się też kwestia równowagi między pracą i życiem osobistym (ang. *work-life balance*)- wspierającego środowiska pracy i dostrzegania potrzeb związanych z życiem prywatnym pracownika, bezpieczeństwa dochodów i wsparcia socjalnego.

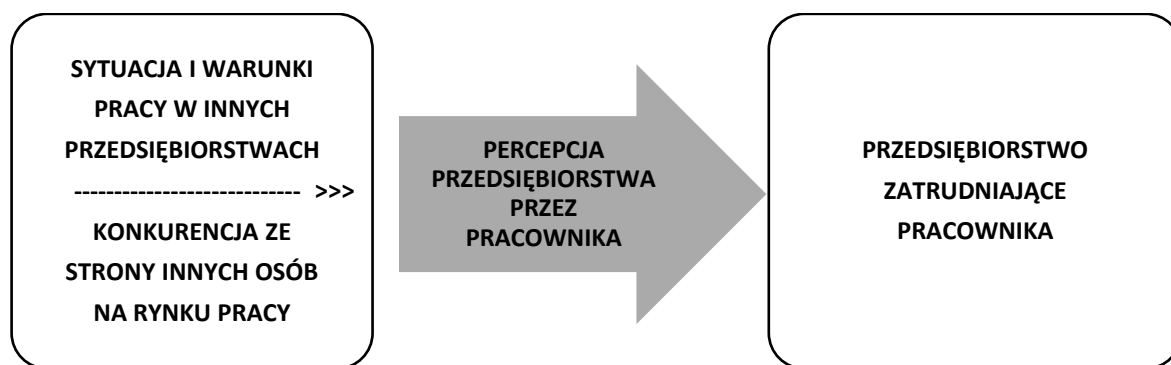
Juchnowicz (2012, s. 53) wymienia następujące czynniki determinujące poziom zaangażowania pracowników: samodzielność działania, odpowiednie warunki pracy, dobra

komunikacja wewnętrzna, zespołowa kultura korporacyjna, interesująca praca- stawiająca wyzwanie, perspektywy rozwoju, wspierające systemy i struktury, relacje z bezpośrednim przełożonym, udział w podejmowaniu decyzji, zachowania przywódcze wyższej kadry zarządzającej. Nie sposób nie zauważyć wśród nich elementów związanych z relacją przełożony-podwładny, przywództwem i upodmiotowieniem pracownika.

Również bieżąca sytuacja rynkowa może wpływać na poziom zaangażowania pracowników, jako że jest on uzależniony od stosunku popytu na pracę do jej podaży. Związane to jest zarówno ze zmianą spojrzenia pracowników na zatrudniającą ich organizację jak i z tym, że uwaga, jaką zarządy przedsiębiorstw poświęcają czynnikom wpływającym na satysfakcję zatrudnionych w nich osób, może być uzależniona od poziomu trudności pozyskania dobrze wykwalifikowanych pracowników. Baruk (2009, s. 19), prowadząc badania dotyczące postrzegania przedsiębiorstw przez zatrudnione w nich osoby przed kryzysem gospodarczym, który miał miejsce pod koniec pierwszej dekady XXI wieku, oraz już trakcie jego trwania, zauważyła, że, pomimo dostrzegania przez pracowników nieprawidłowości w zakresie działań personalnych w organizacji, zdawali sobie oni sprawę z pogorszenia sytuacji na rynku pracy. W związku z tym wykazywali większą wyrozumiałość wobec pracodawcy niż to miało miejsce przed pogorszeniem się sytuacji rynkowej.

W okresie powstawania niniejszej dysertacji nastąpiła istotna zmiana na rynku pracy związana z pandemią choroby zakaźnej wywoływanej przez wirus SARS-CoV-2, nazywanej *pandemią COVID-19* lub *pandemią koronawirusa*, z której negatywnymi skutkami społeczeństwa na całym świecie mierzyły się na początku trzeciej dekady XXI wieku. Nie pozostała ona obojętna dla sfery zawodowej ludzi, sposobu realizacji zadań, jak również oczekiwań wobec pracodawców. Ponieważ dla większości pracowników funkcjonowanie w warunkach obostrzeń pandemicznych było zupełnie nowym doświadczeniem, ich wpływ na postrzeganie wykonywanej pracy, w tym zaangażowanie w nią i przywiązanie do organizacji oraz odczuwanie satysfakcji, był znaczący. Związane to było z faktem, że każda zmiana, w szczególności duża i nieoczekiwana, generuje negatywne emocje i wiąże się ze wzrostem poziomu stresu, nie pozostając bez znaczenia dla zdrowia psychicznego, motywacji, satysfakcji, a także zaangażowania pracowników (Mierzejewska i Chomicki, 2020, s. 35). Kryzys, który rozpoczął się w 2020 roku, odróżniał się od tego, który wystąpił kilkanaście lat wcześniej, faktem, iż- poza wymiarem gospodarczym, finansowym, bankowym, społecznym i politycznym- miał również wymiar medyczny związany z jego pierwotną przyczyną (Zaleska,

2021, s. 79). Szybkość rozprzestrzeniania się epidemii zmusiła rządy wielu krajów na świecie do wprowadzenia restrykcji dotyczących przemieszczania się oraz prowadzenia działalności gospodarczej, co skutkowało znaczącym spowolnieniem lub wręcz zatrzymaniem wielu gałęzi gospodarki praktycznie z dnia na dzień, bez jakichkolwiek sygnałów ostrzegawczych charakterystycznych dla kryzysów ekonomicznych znanych z historii.



Rysunek 2.7. Percepcja przedsiębiorstwa przez pracownika z perspektywy rynku pracy

Źródło: Opracowanie własne

Większość przedsiębiorstw działających w ramach międzynarodowej sieci powiązań zaczęła odczuwać negatywne skutki tej sytuacji. Problemy z płynnością finansową zmusiły je do zakończenia lub przynajmniej ograniczenia zakresu swojej działalności. Rynek pracy, na którym przez kilka lat warunki dyktowali poniekąd pracownicy, nagle stał się chwilowo ponownie *rynkem pracodawcy*. W tej sytuacji u wielu osób świadczących pracę zmieniła się percepcja zatrudniających ich przedsiębiorstw. Jako że wspomniana percepcja jest najczęściej wynikiem porównywania miejsca pracy do innych pracodawców (Bańka i in., 2002, s. 67), organizacja dotąd mniej atrakcyjna w ocenie pracowników, na przykład z powodu czterobrygadowego systemu pracy czy faktu wytwarzania produktów postrzeganych jako niezbyt prestiżowe, może w takiej sytuacji okazać się *bardzo dobrym zakładem pracy*, jeśli jako jedna z nielicznych nie będzie planowała zwolnień grupowych, na przykład na skutek problemów z utrzymaniem ciągłości produkcji lub problemów ze sprzedażą. Ponadto, spadek zapotrzebowania na pracę skutkuje wzrostem konkurencji w ubieganiu się o nią, a więc większym poziomem satysfakcji z samego faktu zatrudnienia w przedsiębiorstwie, przy jednoczesnej mniejszej skłonności do dostrzegania negatywnych aspektów danej pracy. Wspomniana zmiana percepcji może znacząco zwiększyć poziom zaangażowania

organizacyjnego, jak i samego zaangażowania w wykonywaną pracę, a przedsiębiorstwo takie może odnotować w opisanej sytuacji rekordowe wskaźniki w zakresie wielkości produkcji (np. ilości ton przetworzonego surowca), jej efektywności (np. niewielka ilość lub wręcz brak odrzutów z produkcji) czy niskiego poziomu absencji. Rysunek 2.7 przedstawia czynniki, które wpływają na postrzeganie organizacji przez pracownika w zależności od oceny sytuacji na rynku pracy.

2.2.1. Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników po stronie pracodawcy

Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników leżące po stronie pracodawcy są złożone i można je rozpatrywać na kilku poziomach, w szczególności: kultury organizacyjnej (przedsiębiorstwa krajowego lub zagranicznego), sposobu zarządzania i podejmowania decyzji przez zarząd i kadre kierowniczą, wprowadzanych zmian w organizacji, dzielenia się wiedzą, płacowych i pozapłacowych narzędzi kształtowania zaangażowania.

Kultura organizacyjna, klimat i otrzymane przez pracownika wsparcie społeczne, które tworzą środowisko pracy, w istotny sposób przyczyniają się do wzrostu zaangażowania, co z kolei skutkuje lepszą efektywnością i lojalnością oraz może wpływać pozytywnie na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa (Kalińska, 2010, s. 139; Banach, 2016, s. 95; Gawłowski i Mruk, 2016 s. 110; Springer, 2016, s. 16). Miejsce pracy charakteryzujące się wzajemnym zaufaniem, wsparciem i bezpieczeństwem, tworzy idealne środowisko dla kształtowania zaangażowania i kreatywności pracowników. Ponadto, pozytywna atmosfera w pracy korzystnie wpływa na ich zdrowie psychiczne (Kopertyńska, 2018, s. 17). Niezmiernie istotna jest również transparentność prowadzonej polityki personalnej i postrzegana sprawiedliwość organizacyjna (Borkowska, 2014, s. 18; Othman i in., 2017, s. 115; Szostek 2018, s. 134). Postrzegane wsparcie organizacyjne wyraża ogólne przekonanie pracownika, że organizacja dba o jego dobre samopoczucie. Jeżeli zwyczaje panujące w przedsiębiorstwie są w jego odczuciu przyjazne, a działalność organizacji dąży do podtrzymywania takiego stanu rzeczy, to jest on gotowy silniej angażować się w takie działania. Reguły wzajemności i wymiany społecznej sprawiają, iż przyjazny klimat w organizacji wyzwala mobilizację, pozytywną postawę i gotowość do wysokiego zaangażowania (Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-

Zajbert, 2017, s. 188). Jurek i Adamska (2017, s. 455) na podstawie przeprowadzonych badań⁴⁹ wskazują, że doświadczanie pozytywnych emocji w pracy dodatnio koreluje z pozytywnym oraz ujemnie z negatywnym nastawieniem wobec organizacji, natomiast doświadczanie negatywnych emocji w pracy ujemnie koreluje z pozytywnym oraz dodatnio z negatywnym nastawieniem wobec niej.

Rozbudowane struktury przedsiębiorstwa, biurokratyczna kultura i centralizacja procesu decyzyjnego mogą niekorzystnie oddziaływać na zaangażowanie pracowników (Marzec 2015, s. 148) obniżając poziom postrzeganego przez nich wsparcia organizacyjnego. Uwarunkowaniem obniżającym ich poziom zaangażowania oraz satysfakcji z pracy jest również doświadczanie nieetycznych lub nielegalnych praktyk. Takim negatywnym zjawiskiem stanowiącym element uwarunkowań związanych z relacjami z innymi osobami w organizacji jest psychiczne lub fizyczne prześladowanie przez przełożonego lub współpracowników, czyli mobbing⁵⁰. Właściwie skonstruowana kultura organizacyjna zapewnia zbieżność celów pracowników i organizacji, bez konieczności akcentowania tej jedności dążeń (Hofstede, 2000, s. 55). Z reguły, wystarcza zaangażowanie i świadomość sprawiedliwego wynagrodzenia za

⁴⁹ W badaniu wzięło udział 204 pracowników różnych organizacji w wieku od 18 do 57 lat. Wśród badanych pracowników 83,3% to osoby zajmujące stanowiska niemenedżerskie, pozostałe osoby zajmowały stanowiska kierownicze lub dyrektorskie. Badane osoby reprezentowały różne branże oraz organizacje różnej wielkości.

⁵⁰ Przejawami mobbingu są wszelkie zachowania świadomie naruszające godność i dobrostan psychiczny lub fizyczny poddanej mu osoby, które wzbudzają poczucie zagrożenia i obniżenia pozycji społecznej lub zawodowej. Cechą odróżniającą mobbing od zwykłych konfliktów jest jego uporczywy charakter, co wywołuje silny i długotrwały stres. Innym negatywnym skutkiem jest obniżona motywacja i koncentracja. Ustawiczne doświadczanie szykan skutkuje obniżeniem samooceny i wiary we własne siły, a także chwiejnością nastroju, lękami, agresją czy poczuciem winy. Pojawiają się także problemy ze zdrowiem fizycznym. Przyczynia się to do stopniowego obniżania zdolności do pracy oraz spadku jej wydajności, na czym cierpi organizacja. Obniża się również zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności za sprawy przedsiębiorstwa. Sposobami przeciwdziałania temu niekorzystnemu zjawisku są: ustanowienie jasnych procedur antymobbingowych, propagowanie działań eliminujących zjawiska negatywnie wpływające na relacje międzyludzkie, edukowanie pracowników na temat przysługujących im praw oraz wczesne wykrywanie czynów noszących znamiona szykan (Jurczak 2015, s. 29-31). Wziętek-Staśko (2016, s. 239) przytacza wyniki badania, z których wynika, że 24% osób zatrudnionych zetknęło się w swoim miejscu pracy z szykanowaniem przez przełożonych, a 17%- przez współpracowników. W sumie 28% zatrudnionych respondentów przyznało, że w ich miejscu pracy pracownicy byli szykanowani przez przełożonych lub innych współpracowników, w tym 8% wspomniało o częstym występowaniu tego typu zachowania. Ponieważ działania osób dopuszczających się mobbingu często nie ograniczają się tylko do spraw zawodowych, ale naruszają również sferę życia prywatnego, nawet najsilniejsze jednostki nie są w stanie samodzielnie obronić się przed takimi atakami, a ponadto sekwencja zdarzeń następujących w wyniku omawianego zjawiska może mieć charakter bardzo dynamiczny. Pracownik, który jeszcze kilka tygodni wcześniej wykazywał się ogromnym zaangażowaniem w pracę i oddaniem organizacji, był pewny siebie i odnosił spektakularne sukcesy, nagle podejmuje decyzję o odejściu z przedsiębiorstwa, nie podając jasnych powodów tej decyzji i reagując bardzo emocjonalnie na podejmowane przez przychylnie mu osoby próby zrozumienia sytuacji. Ze względu na opisaną specyfikę tego negatywnego zjawiska, skuteczne przeciwdziałanie mu możliwe jest tylko, jeśli menedżer wykazuje się dużą dojrzałością i wyczuleniem na kwestie relacji międzyludzkich i sprzeciwia się próbom ukrycia lub przeczekania problemów w tym zakresie.

uczestnictwo w działaniach na rzecz przedsiębiorstwa (Serafin, 2015, s. 90). Pauli i Sapeta (2016, s. 28) zwracają też uwagę na kluczowe znaczenie stopnia zgodności działań organizacji z wyznawanymi przez pracownika wartościami i jego indywidualnymi aspiracjami. Jeśli zgodność występuje, pracownik będzie wykorzystywał swoje kompetencje i przejawiać zaangażowanie, a rezultatem będzie jego wysoka efektywność. W przeciwnym wypadku, nie będzie on zaangażowany, co negatywnie wpłynie na jakość i efekty realizowanych zadań. Zbieżność celów, wizji, wartości, a także systemu działania zarówno organizacji (Urbanowska-Sojkin, 2003, s. 289) jak i pracownika określana jest jako dopasowanie pracowniczo-organizacyjne. Czynnikiem organizacyjnym mogącym pozytywnie wpływać na zaangażowanie pracownika są warunki w pracy pozwalające mu na osiągnięcie stanu równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym. Hoffmann-Burdzińska (2016, s. 176-177) przytacza definicję tej równowagi jako stanu, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia. Omawiany stan można też zdefiniować jako swego rodzaju kompromis, dzięki któremu człowiek nie musi pracować kosztem życia prywatnego, lub jako możliwość osiągnięcia celów w różnych sferach życia, do których należą praca zawodowa, życie rodzinne, nauka i rozwój kompetencji, zobowiązania społeczne i rekreacja.

Do uwarunkowań kształtowania zaangażowania organizacyjnego pracowników należy też zmiana, wynikająca zarówno z wewnętrznych przemian organizacji (np. wzrostu) jak i zewnętrznych (np. konkurencji i postępu innowacyjnego). W rezultacie organizacje poddawane są nieustannym modyfikacjom i adaptacjom do nowych warunków. Juchnowicz (2012, s. 38-40) zwraca uwagę na zagrożenie dla zaangażowania wynikające z procesów doskonalenia organizacji, które wiążą się z ciągłymi zmianami kierunku działań, wyznaczaniem nowych celów i zadań, wzrostem oczekiwań wobec produktywności i jakości pracy. Może to prowadzić do spadku poziomu zaangażowania pracowników w działalność zawodową. Zjawiska te nazywane są *pętlą zaangażowania* i *luką zaangażowania* (Skowron-Mielnik, 2014, s. 29). *Pętla zaangażowania* przejawia się w stopniowym spadku produktywności i chęci działania ze strony pracowników pod wpływem wzrostu wymagań, a jednocześnie wobec niedopasowanych bodźców motywacyjnych i pojawiającego się w miarę upływu czasu i stażu pracy wypalenia zawodowego, co wywołuje jeszcze większą presję na wyniki i zaangażowanie ze strony przełożonych. W efekcie tworzy się *luka zaangażowania*, czyli rozbieżność między możliwościami pracowników a wynikami osiąganymi przez zatrudniające ich organizacje.

Czynnikiem charakteryzującym się pozytywnym wpływem na zaangażowanie organizacyjne pracownika jest kultura dzielenia się wiedzą w organizacji (Zbiegień-Maciąg, 1999, s. 35). Przedsiębiorstwa, które są w stanie zapewnić przepływ informacji pomiędzy pracownikami, zyskują nie tylko efekt zatrzymania ich w organizacji poprzez wzajemne przekazywanie wiedzy, ale również poprzez wzrost emocjonalnego oddania się pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, co zmniejsza ich skłonność do zmiany pracy (Jayasingam, Govindasamy i Singhm, 2016, s. 266-288). Mesu, Sanders i van Riemsdijk (2015, s. 971) wskazują, że przedsiębiorstwom małej i średniej wielkości (ang. *small- and medium-sized enterprises*, SME) zatrudniającym mniej niż 250 pracowników trudniej jest zatrzymać pracowników, ponieważ konkurujące z nimi na rynku pracy duże organizacje są najczęściej w stanie zaoferować wyższe wynagrodzenia, korzyści pozapłacowe oraz bardziej obiecującą ścieżkę rozwoju kariery zawodowej. Sami autorzy tej tezy przyznają jednak, że nie wszyscy badacze zgadzają się z nimi, wskazując na istotne znaczenie bardziej nieformalnych relacji w małych organizacjach, które odróżniają je od dużych korporacji. Zdaniem autora dysertacji przyjęcie liczby zatrudnionych osób jako kryterium oceny wielkości przedsiębiorstwa może mieć ograniczone walory poznawcze, jako że parametr ten odnosi się najczęściej do rynku danego kraju. Często więc organizacja oceniana lokalnie jako małe lub średnie przedsiębiorstwo, ale należąca do międzynarodowego koncernu może zaoferować pracownikom wiele korzyści wynikających z pracy dla niej. Jest to możliwe nawet, jeśli również cała międzynarodowa grupa nie jest dużym przedsiębiorstwem. Dzieje się tak, ponieważ sam międzynarodowy charakter organizacji wiąże się najczęściej z istnieniem w niej określonych standardów postępowania z pracownikami (wynikających z kultury organizacyjnej). Ponadto, niektóre duże przedsiębiorstwa, jeśli one same lub ich produkty czy usługi są postrzegane jako prestiżowe, traktują ten fakt jako korzyść dla pracowników, nie wykazując jednocześnie skłonności do oferowania wysokich wynagrodzeń czy stosowania innych dodatkowych form doceniania zatrudnionych osób za ich wkład. To z kolei skutkuje nastawieniem pracowników na wykorzystanie w jak najkrótszym czasie tej podstawowej oferowanej korzyści, jaką jest prestiż przedsiębiorstwa, w celu otrzymania oferty zatrudnienia w innej organizacji. W takim przypadku nie można mówić o jakimkolwiek poziomie zaangażowania organizacyjnego. Również Kulikowski (2014, s. 177) na podstawie przeprowadzonych badań zauważa, że wielkość przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni pracownicy nie ma związku z poziomem ich zaangażowania.

W odniesieniu do międzynarodowych przedsiębiorstw, Gromkowska-Melosik (2021, s. 76) wskazuje na potrzebę rozwijania w nich *międzykulturowej empatii*, składającej się z czterech wymiarów: behawioralnego, emocjonalnego, relacyjnego oraz kognitywnego. Pierwszy z nich dotyczy zrozumienia zachowania przedstawicieli innych kultur. Drugi odnosi się do zdolności odczuwania emocji w sposób, w jaki są one doświadczane przez członków obcej kultury. Trzeci wymiar jest związany z poznaniem sposobów tworzenia związków między ludźmi z innego kręgu kulturowego, a ostatni z wymienionych dotyczy zrozumienia kulturowo uwarunkowanych mentalnych struktur stanowiących podstawę społecznego funkcjonowania. Wratny (2015, s. 142-144) zwraca uwagę na znaczenie *kodeksów dobrych praktyk* (ang. *codes of conduct*) międzynarodowych korporacji. Kodeksy te są przejawem autoregulacji przedsiębiorstw i stanowią zbiory wartości, jakimi organizacja jako całość oraz osoby zarządzające i pracownicy powinni kierować się w swoim postępowaniu. Są to wartości uniwersalne, niesporne i powszechnie uznawane (na drodze *intuicji etycznej* bądź przez odwołanie się do fundamentalnych aktów międzynarodowych), które eksponuje się jako *wartości korporacyjne* cechujące *obywatela korporacji* (ang. *corporate citizen*). Praktyki przedsiębiorstw międzynarodowych w zakresie warunków zapewnianych osobom zatrudnionym obejmują kwestie: bezpieczeństwa i higieny pracy, szkolenia pracowników, stabilizacji zatrudnienia, regulowania czasu pracy, systemu wynagradzania, dialogu społecznego. Jednostronne zobowiązania korporacji są natury etycznej i mieszczą się w kategorii *społecznej odpowiedzialności korporacji* (ang. *corporate social responsibility, CSR*).

Aby wynagrodzenie było elementem zwiększającym zaangażowanie pracownika, powinno stanowić odzwierciedlenie poziomu zarobków na podobnych stanowiskach w innych przedsiębiorstwach danej branży. Przyjmowanie wartości z krajowych statystyk dotyczących wszystkich gałęzi przemysłu czy usług może być obarczone błędem wynikającym z faktu, iż poziomy wynagrodzeń na podobnych stanowiskach istotnie różnią się w zależności od branży, a rozbieżności mogą wynikać ze złożoności technicznej produktów lub usług czy stopnia znaczenia personalnych relacji pracowników z kontrahentami. Jeśli przedsiębiorstwo zdecyduje się na zatrudnienie niskowykwalifikowanego pracownika, który z czasem stanie się specjalistą, wzrost wartości jego pracy na rynku powinien również znaleźć odzwierciedlenie w jego zarobkach (Borkowska, 2014, s. 19). Jeśli nie stanie się tak, odejdzie on do innej organizacji. Będzie to wynikało z faktu, że oczekiwania w stosunku do wynagrodzenia rosną w miarę wzrostu kompetencji pracownika, jego poczucia własnej wartości, jak również

standardu życia (Moczydłowska, 2008, s. 170). W ten sposób inwestycja dotychczasowego pracodawcy w rozwój kwalifikacji takiej osoby zostanie w pewnym sensie zmarnowana. Schroeder (2010, s. 145-146) zwraca również uwagę na występującą w przedsiębiorstwach międzynarodowych potrzebę dostosowania systemu wynagrodzeń do instytucjonalnych i kulturowych uwarunkowań państw, na terenie których prowadzona jest działalność. Oprócz znajomości lokalnego prawa i zwyczajów, należy również mieć świadomość wahań kursów walutowych i wpływu inflacji na rzeczywistą wartość otrzymywanego wynagrodzenia. Trzeba też rozumieć występującą ewentualną potrzebę udzielania specjalnych świadczeń lub dodatków w niektórych krajach.

Płacowe systemy motywacyjne powinny zachęcać pracowników do intensyfikowania wysiłków na rzecz uzyskiwania coraz lepszych efektów pracy, jak również stwarzać poczucie godziwego wynagradzania za świadczoną pracę. Aby tak się stało, system wynagradzania pracowników powinien być zrozumiały i przejrzysty (Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert, 2017, s. 182), a wysokość zmiennej części wynagrodzenia powinna zależeć przede wszystkim od działań podjętych przez pracownika. Wyznaczone mu cele, których osiągnięcie warunkuje uzyskanie tej składowej pensji, nie powinny być sprzeczne z sobą lub z celami organizacji. Powiązanie zarobków z działaniami podejmowanymi przez pracownika nie oznacza, że wszystkie składowe uzyskanej premii powinny wprost wynikać z działań pracownika, szczególnie, jeśli funkcjonuje on w ramach zespołu, któremu wyznaczono określone zadania. Jednakże, powinien on mieć poczucie, że poprzez swoje działania może w istotny sposób wpływać na uzyskanie efektów, z których będzie rozliczany. Przykładem sprzeczności celów przedstawionych pracownikowi może być sytuacja, w której bardziej korzystne jest zrezygnowanie z realizacji transakcji, która, choć byłaby opłacalna dla przedsiębiorstwa, wpłynęłaby na pogorszenie wskaźników, z których dana osoba jest rozliczana, w efekcie stawiając ją w sytuacji konieczności dokonania wyboru pomiędzy dobrem własnym i organizacji. Należy również zauważyć, że celem, z osiągnięcia którego pracownik będzie rozliczany, nie zawsze musi być wymierny efekt dla organizacji mierzony poprzez poziom zysku lub obniżenia kosztów. Ocena jakości pracy może zostać dokonana na przykład na podstawie badania poziomu zadowolenia klientów (Zarębska, 2009, s. 231). Na zakończenie należy jeszcze przypomnieć zasadę, że cele muszą być mierzalne i osiągalne. Oznacza to, że pracownik powinien przez cały okres rozliczeniowy wierzyć, że może je osiągnąć, jak również

powinien być w stanie oszacować wysokość zmiennej części wynagrodzenia na podstawie prognozowanego przez siebie wyniku.

Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert (2017, s. 190) wskazują również na czynniki pozafinansowe mające wpływ na zaangażowanie pracownika:

- wyrażanie uznania dla pracowników, publiczne wyróżnienia i pochwały,
- sprawny system komunikacji, organizowanie spotkań informacyjnych,
- partycypacja pracowników, angażowanie ich w procesy decyzyjne,
- odpowiednie warunki pracy, elastyczność w zakresie sposobu jej świadczenia,
- zapewnienie rozwoju pracowników i samodzielności działania,
- szacunek do pracowników, zrozumienie dla ich spraw osobistych,
- odpowiednia atmosfera, nieakceptowanie nieformalnych podziałów w organizacji.

Jednym z wymienionych powyżej sposobów kształtowania zaangażowania poprzez czynniki pozapłacowe są różnego rodzaju systemy wyróżniania pracowników, którzy w ostatnim czasie osiągnęli ponadprzeciętne wyniki swojej pracy. Nie musi to wiązać się z istotnymi kosztami dla przedsiębiorstwa, jako że nie wartość ewentualnej nagrody towarzyszącej takiemu wyróżnieniu ma znaczenie, a sam fakt docenienia czyichś wysiłków i ich pozytywnych efektów. Aby systemy takie przynosiły oczekiwane efekty, czyli wzrost motywacji do dalszej pracy oraz zaangażowania organizacyjnego, nie tylko u osób nagrodzonych, muszą zostać spełnione określone warunki, do których zaliczyć można transparentność reguł przyznawania wyróżnień oraz stosowanie zasady parytetu. Brak przejrzystej, komunikowanej pracownikom procedury nagradzania prowadzi do przekonania, że nie zostaje zachowana reguła obiektywności. Z kolei, zasada parytetu musi być stosowana w wielu wymiarach, w zależności od charakteru organizacji. Z punktu widzenia płci pracowników, waga przedmiotowej kwestii pozostaje bezsporna, jednak w innych obszarach może to już nie być tak oczywiste. Choć najbardziej spektakularne sukcesy osiągają najczęściej pracownicy działów handlowych, to również osoby zatrudnione w innych pionach, na przykład w administracyjnym czy technicznym, muszą mieć możliwość uzyskania nagrody. W przedsiębiorstwach międzynarodowych istotną kwestią jest, aby pracownicy zatrudnieni w spółkach zależnych nie mieli poczucia, że większość nagród przypada osobom o narodowości tożsamej z krajem, w którym znajduje się centrala koncernu.

2.2.2. Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego związane z charakterem pracy pracownika

Charakterystyka wykonywanej pracy oraz złożoność realizowanych zadań na danym stanowisku mają istotny wpływ na zaangażowanie organizacyjne pracowników (Borkowska, 2014, s. 18; Marzec, 2015, s. 148; Springer, 2016, s. 16). Cechy pracy, które sprawiają, że jest ona postrzegana jako atrakcyjne zajęcie, a realizacja powierzonych zadań pozwala rozwijać się zarówno pracownikowi jak i organizacji, mogą wpływać na samopoczucie zatrudnionej osoby i jej oddanie przedsiębiorstwu. Juchnowicz (2012 s. 53-54) oraz Stankiewicz i Moczulska (2014, s. 28) podkreślają znaczenie charakteru pracy dla zaangażowania. Wyróżniane jest sześć wymiarów zadań wraz z ich wpływem na poziom spełnienia indywidualnych potrzeb, takich jak poczucie sensu pracy (Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert, 2017, s. 187), odpowiedzialności za wyniki, sprawstwa i przynależności. Są nimi:

- zróżnicowanie zadań, czyli stopień, w jakim praca wymaga wykonywania szerokiego zakresu operacji, angażujących różne umiejętności i wiedzę,
- znaczenie zadań jako stopień dostrzegalnego wpływu wykonywanej pracy oraz wagi tego wpływu na otoczenie pracownika,
- stopień możliwości utożsamienia przez pracownika swojego wysiłku z konkretnym efektem powstałym po jego wykonaniu,
- autonomia przejawiająca się w stopniu samodzielności, niezależności, swobody, dowolności w planowaniu, organizowaniu i wykonywaniu zadań,
- komunikacja, ilość otrzymywanych informacji na temat oceny i wyniku wykonywanej pracy od przełożonego oraz współpracowników,
- możliwość utrzymywania kontaktów z innymi pracownikami, zarówno w zakresie współpracy podczas realizacji zadań, jak również podczas nawiązywania stosunków koleżeńskich czy przyjacielskich.

Praca, która w zakresie wyżej wymienionych kryteriów będzie postrzegana przez pracownika jako satysfakcjonująca i dająca możliwości dalszego rozwoju, wpłynie pozytywnie na jego zaangażowanie. Warto tu jednak podkreślić, że o osiągnięciu pożądanego poziomu zaangażowania decyduje nie tylko postrzegana atrakcyjność pracy na danym stanowisku, ale i zgodność wymaganych umiejętności i kompetencji na tym stanowisku z profilem danego pracownika, jego osobowością i cechami charakteru. Dopasowanie pracownika do organizacji

można ująć w dwóch podstawowych wymiarach: komplementarnym (zgodność pomiędzy możliwościami pracownika i wymogami stawianymi mu przez organizację oraz pomiędzy jego potrzebami i zasobami organizacji) i suplementarnym (podobieństwo cech, celów i wartości cenionych przez pracownika i reprezentowanych przez organizację) (Cable i Edwards, 2004, s. 822-823). Zgodność predyspozycji pracownika z oczekiwaniami związanymi z pracą na danym stanowisku w istotnym stopniu będzie wpływać na poziom jego satysfakcji i zaangażowania. Z kolei, jej brak może stanowić źródło frustracji skłaniającej do nieprawidłowego zachowania wobec pracodawcy.

Ponieważ odpowiednie dopasowanie pracownika do zajmowanego stanowiska ma wpływ na jego zaangażowanie, jednym z zadań osób odpowiedzialnych za politykę personalną w przedsiębiorstwach jest precyzyjne opisywanie zakresu obowiązków na danym stanowisku pracy oraz oczekiwań wobec kandydatów ubiegających się o zatrudnienie w danej organizacji. Równie ważne, jak zatrudnienie osoby o wystarczająco wysokich kwalifikacjach, jest unikanie sytuacji, w której jej umiejętności i doświadczenie, a tym samym też oczekiwania, wykraczałyby znacząco ponad powierzoną rolę, co również mogłoby niekorzystnie wpływać na poziom zaangażowania i satysfakcji z pracy.

2.2.3. Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego po stronie pracownika

Sytuacja życiowa, w jakiej znajduje się pracownik, jak również jego cechy osobowe mogą istotnie wpływać na postrzeganie przez niego wykonywanej pracy, zatrudniającej go organizacji oraz zapewnionych przez nią warunków, stawianych mu wymagań, otrzymywanego wynagrodzenia i innych czynników wpływających na poziom zaangażowania organizacyjnego. Poziom tego zaangażowania może być inny u osoby, która rozpoczęła pracę po okresie bez zatrudnienia, a jest jedynym żywicielem rodziny (Borkowska, 2014, s. 18) lub ma znaczące obciążenia kredytowe, niż u kogoś, kto od lat nie był bezrobotny, jest osobą samotną lub jego dochody nie są jedynym źródłem wpływów do domowego budżetu i nie ma żadnych istotnych stałych wydatków obciążających ten budżet. Sytuacja życiowa może więc wpływać na to, jak krytycznie pracownik będzie postrzegał swoją pracę i organizację, a tym samym, czy będzie skupiał się na tym, co wzmacnia jego zaangażowanie, czy też na tym, co je obniża. Problemy w życiu prywatnym mogą też prowadzić do obniżenia samooceny, co przełoży się na zaangażowanie pracownika, a w skrajnych przypadkach może spowodować, że

osoba, która jeszcze niedawno wykazywała się dużym oddaniem organizacji, niespodziewanie podejmuje decyzję o jej opuszczeniu. Istotną rolę mogą odgrywać cechy pracownika. Biorąc pod uwagę kryteria demograficzne, może to być wiek (Chrupała-Pniak i Grabowski, 2014, s. 86), płeć, wykształcenie, wykonywany zawód, status rodzinny oraz miejsce zamieszkania. Z kolei, analizując kryteria społeczno-kulturowe, znaczenie mogą mieć takie czynniki jak: kultura, przynależność do grup społecznych lub grup odniesienia. Szczególnie istotne wydają się kryteria związane z cechami i osobowością pracownika. Zdaniem Springer (2016, s. 16), cechy osobowe będące predyktorami zaangażowania pracowniczego, które mają istotne znaczenie w dłuższej perspektywie czasowej, to stabilność emocjonalna oraz sumienność. Pracownicy, którzy przejawiają wyższy poziom zaangażowania, cechują się właśnie stabilnością emocjonalną, są nastawieni prospołecznie i zorientowani na cel. Istotnymi predyspozycjami osobowościowymi jednostki są również: świadomość własnych kompetencji, umiejętność działania w warunkach stresu, optymizm, sumienność, oraz przekonanie o własnej skuteczności. Zaangażowanie zależne jest także od otwartości pracownika na kontakty społeczne, dążenia do współdziałania, jak również odpowiedzialności za swoje życie przejawiającej się świadomym dokonywaniem wyborów oraz ustalaniem i osiąganiem celów (Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert, 2017, s. 186). Wojtczuk-Turek (2010, s. 24) opisując model Maceya i Schneidera wskazuje na cztery główne właściwości psychologiczne warunkujące występowanie zaangażowania: proaktywna osobowość (ang. *proactive personality*), autoteliczna osobowość (ang. *autotelic personality*), pozytywne usposobienie emocjonalne (ang. *trait positive affect*) oraz sumienność (ang. *conscientiousness*). Wyrazem proaktywności jest umiejętność aktywnego wpływania na środowisko pracy. Osoby, które posiadają autoteliczną osobowość, angażują się w działanie ze względu na samych siebie, a nie dla nagród, podejmują wyzwania, są wytrwali w realizacji zadań, gotowi do działania i współpracy z innymi. Ekstrawertycy są entuzjastyczni i przejawiają naturalną energię do działania oraz wigor. Na sumienność składają się z kolei pracowitość/pilność (ang. *industriousness*) oraz uporządkowanie (ang. *order*). Radstaak i Hennes (2017, s. 3) zwracają uwagę na pojęcie zwane *tworzeniem pracy* (ang. *job crafting*), związane z proaktywną postawą pracownika, który dokonuje zmian w sposobie wykonywania swojej pracy w celu zrównoważenia oczekiwań w zakresie realizacji określonych celów, otrzymanych od organizacji środków potrzebnych do realizacji tych celów oraz własnych uzdolnień i potrzeb. Nie chodzi tu o zachowanie właściwej równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym, mimo

iz również jest to istotne zagadnienie. Istotą *tworzenia pracy* jest umiejętne dopasowanie posiadanych narzędzi i umiejętności do swoich preferencji i realizowanych zadań, co pozwala osiągać zarówno satysfakcję z wykonywanej pracy jak i jej wymierne efekty oczekiwane przez organizację.

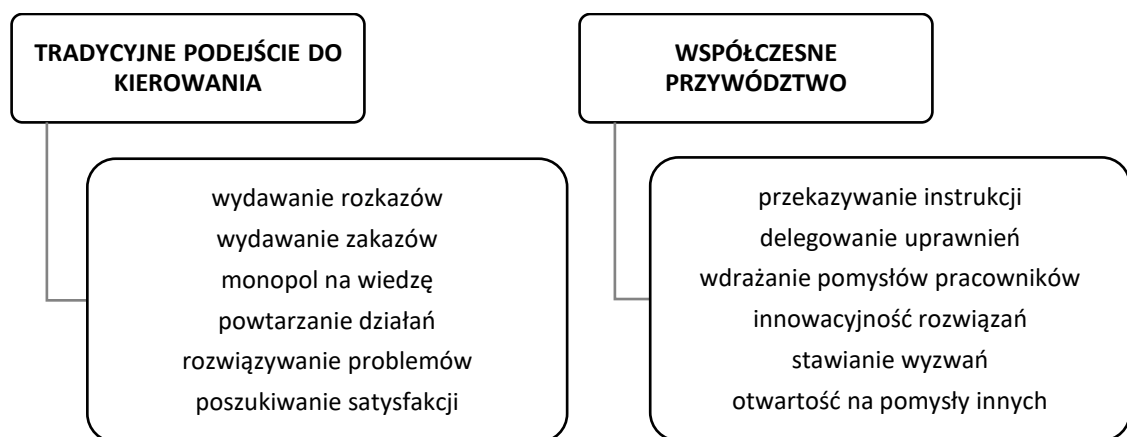
Kopertyńska i Kmiotek (2014, s. 41) wskazują na różnice pokoleniowe jako czynnik mogący mieć wpływ na zaangażowanie pracownicze. Ich zdaniem każda generacja posiada swego rodzaju *zbiorową osobowość*, która wpływa na sposób życia, podejście do autorytetów, organizacji i uczestnictwa w niej, oczekiwań wobec pracy i sposobu zaspokajania swoich potrzeb. Fakt przekładania się różnic pokoleniowych na postrzeganie wartości swojej pracy i utożsamianie się z przedsiębiorstwem, a tym samym na poziom zaangażowania organizacyjnego, potwierdzają również Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert (2017, s. 188) wskazując na mniejsze zaangażowanie młodszych pracowników w porównaniu z ich starszymi współpracownikami. Powołują się one na badania, z których wynika, że starsi pracownicy są silniej zaangażowani w pracę w wyniku ponoszonej przez siebie znacznej odpowiedzialności oraz trudności realizowanych zadań przy jednoczesnej większej możliwości zaspokojenia potrzeb swojego rozwoju. Bardziej doświadczeni pracownicy często wykazują większe przekonanie o wartości ciężkiej pracy i znaczeniu dążenia do rozwiązywania pojawiających się problemów. Z kolei, młodzi ludzie, którzy dopiero rozpoczynają pracę zawodową, najczęściej otrzymują niezbyt ambitne czy zachęcające do kreatywności zadania, które nie skłaniają do głębszego zaangażowania.

Powyższe rozważania na temat czynników determinujących zaangażowanie pracowników wskazują, jak wiele kwestii leżących po stronie organizacji czy pracownika należy uwzględnić by skutecznie budować pozytywne środowisko pracy. Właściwy wybór pracownika na adekwatne do jego potrzeb i możliwości stanowisko, wspierane odpowiednim przywództwem ze strony przełożonego, może przełożyć się na satysfakcję z wykonywania pracy i przywiązanie do organizacji.

2.3. Przywództwo oparte na silnej relacji jako narzędziu podnoszenia poziomu zaangażowania pracowników

W tradycyjnym podejściu do kierowania ludźmi rola menedżera polega na planowaniu, organizacji, obsłudze personelu, kierowaniu i kontrolowaniu. Pistruoi i Dimov (2018) zwracają

jednak uwagę na potrzebę odejścia od takiego postrzegania przywództwa, co związane jest z koniecznością dopasowania organizacji do zmieniającego się wokół nich otoczenia, by mogły one sprostać pojawiającym się nowym wyzwaniom (rysunek 2.8). Współczesny lider powinien zrezygnować z kierowania poprzez wydawanie poleceń na rzecz instruowania pracowników, pokazywania im, jak mogą realizować zadania. Mikrozarządzenie⁵¹ należy zastąpić delegowaniem, przyzwoleniem, aby ludzie podejmowali wiele decyzji samodzielnie. Jako że menedżer nie ma monopolu na wiedzę, powinien być otwarty na innowacje i zmianę sposobu realizacji zadań oraz na opinie członków swojego zespołu lub wręcz włączać ich do tworzonego przez siebie kręgu przywództwa (ang. *leadership circle*), stawiając wyzwania, zamiast postrzegać swoją rolę jako tego, kto czeka, aż pojawią się problemy, i wtedy wkracza, by je rozwiązać. Nie może też oczekiwać, że pracownicy będą dążyć do tego, by to on czuł zadowolenie ze sposobu ich pracy. Potrzebne jest bardziej perspektywiczne spojrzenie na to, w jaki sposób pracownicy chcą realizować powierzone im zadania.



Rysunek 2.8. Współczesne przywództwo a tradycyjne podejście do kierowania

Źródło: Opracowanie własne za (Pistrui i Dimov, 2018)

Skowron-Mielnik (2016, s. 156-158) określa programy budowania zaangażowania jako pulę nakładów na pracę ponoszonych przez organizację (wynagrodzenia, programy rozwojowe,

⁵¹ Mikrozarządzenie (ang. *micromanagement*) polega na przesadnie szczegółowej kontroli pracy podwładnych i ingerowaniu w przyjęty przez nich sposób realizacji zadań. Przykładem mikrozarządzenia może być sytuacja, w której nawet niewielkiej wysokości wydatek na inwestycję usprawniającą funkcjonowanie lokalnego oddziału przedsiębiorstwa międzynarodowego wymaga akceptacji przedstawiciela najwyższych władz koncernu. Powoduje to często poczucie braku wpływu na organizację u menedżerów niższego szczebla, a nierzadko jest niekorzystne dla przedsiębiorstwa, gdyż pozorne oszczędności w zakresie przedmiotowej inwestycji mogą w konsekwencji wiązać się z kosztami wynikającymi z braku podjęcia działań, których finansowanie zostało opóźnione lub wstrzymane przez osoby wyżej usytuowane w hierarchii.

wyposażenie miejsca pracy), a samo zaangażowanie jako nakład pracy ponoszony przez pracownika (czas pracy, energia fizyczna). Dzięki obu tym składowym mogą pojawiać się efekty pracy rozumiane nie tylko jako bezpośrednie wyniki pracy, ale także jako pewien sposób zachowania pracowników. Upodmiotowienie ma miejsce wówczas, gdy nakłady ponoszone przez organizację przejawiają się poprzez stworzenie warunków do udziału w podejmowaniu decyzji (Othman i in. 2017, s. 115) i do współuczestnictwa pracowników (Lewicka, 2019, s. 68), inwestowanie w rozwój pracowników (szkolenia, nowe zadania), stosowanie pozytywnych bodźców (wynagrodzenie), właściwa organizacja pracy (np. nowe formy zatrudnienia), nowoczesna technologia (systemy informatyczne i narzędzia komunikacji, inne narzędzia pracy). Matosek (2014, 77-78) przytacza opisaną przez Marcha i Simona zasadę wyzwiania zaangażowania zespołu:

- dbałość o częste współdziałanie członków zespołu, by poczuli, że są jego częścią,
- zaspokajanie indywidualnych potrzeb poprzez uczestnictwo w zespole,
- wyjaśnianie, dlaczego zlecane zadania są ważne, oraz upewnianie się, czy wszyscy członkowie podzielają cele zespołu,
- ograniczanie rywalizacji pomiędzy członkami zespołu (powinni oni konkurować tylko z ludźmi z zewnątrz, jeśli jest to zasadne).

Upodmiotowienie jest zatem wynikiem prowadzenia dialogu, dwukierunkowej komunikacji, w wyniku której kreowana jest relacja i wzmacniane zaangażowanie.

2.3.1. Wpływ stylu przywództwa na zaangażowanie pracowników

Styl przywództwa ma istotne znaczenie z punktu widzenia zaangażowania (Lewicka, 2019, s. 68) i upodmiotowienia pracowników. Postawa menedżera charakteryzująca się szacunkiem dla podwładnych oraz troską o ich rozwój zawodowy i dobre samopoczucie ma pozytywny wpływ na wydajność ich pracy, satysfakcję z jej wykonywania, jak również zaangażowanie organizacyjne (Othman i in. 2017, s. 108-114). Zaufanie i lojalność wobec lidera, jeśli cele jego działania i wyznawane wartości są spójne z polityką przedsiębiorstwa, w naturalny sposób przyczyniają się do budowania zaufania organizacyjnego członków jego zespołu. Styl autorytarny często prowadzi do wzajemnego przeciwstawiania podwładnych. Menedżer posługujący się nim przypisuje porażki podwładnym i wywołuje sytuacje konfliktowe. Z kolei, ugodowy menedżer deleguje uprawnienia i bierze na siebie odpowiedzialność za działania

podległego zespołu⁵² (Tokarski, 2006, s. 94-95). Zarządzanie przez zaangażowanie wymaga autentycznego, opartego na autorytecie przywództwa (Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert, 2017, s. 182). Aby możliwe było zaangażowanie pracowników, zarządzający nimi menedżer również musi wykazywać zaangażowanie (Drake i in. 2009, s. 32) oraz zapewnić właściwą komunikację (Luthans i Peterson, 2002, s. 384). Lider powinien dążyć do zastąpienia wymiany ekonomicznej z pracownikiem (ang. *economic exchange*), polegającej na wykonywaniu określonej pracy za umówioną stawkę wynagrodzenia, wymianą społeczną (ang. *social exchange*), w której pracownik wykonuje zadania nie wiedząc czy i kiedy zostanie to wynagrodzone (Lewicka, 2019, s. 61). Pozwala to osiągać ponadprzeciętne efekty wykonywanej pracy (Dhir i Shukla, 2013, s. 466; Mesu, Sanders i van Riemsdijk, 2015, s. 974). Celem nie jest wykorzystanie pracownika (Cialdini, 2000, s. 22-30) polegające na niewynagradzaniu go za jego pracę, a sprawienie, by (zamiast skupienia się na aspektach materialnych) przywiązywał on większą wagę do wartości, którą może zaoferować organizacji. To podnosi poziom zaangażowania rozumianego jako identyfikacja z organizacją i oddanie jej (Hasan i Subhani, 2011). Przywódca oddziałuje na zachowania innych bez uciekania się do użycia siły swojej pozycji (Biesok i Wyród-Wróbel, 2018, s. 39), a pracownicy czują się doceniani i szanowani. Zdaniem Druckera (2008, s. 354) skuteczny przywódca nie obawia się siły swoich podwładnych, a wręcz stwarza im warunki do budowania ich pozycji i zachęca do rozwoju. Według hipotezy przytoczonej przez Gruszczyńską-Malec (2016, s. 44) lider stosujący autoironię, zarówno w stosunku do siebie, jak i do swojego zespołu, może być pozytywnie odbierany przez pracowników, ponieważ taki sposób komunikowania się zmniejsza dystans między menedżerem i podwładnymi, który wynika z posiadanej przez tego pierwszego władzy organizacyjnej. Gruszczyńska-Malec przestrzega jednak, że menedżer wykorzystujący humor w sposób agresywny, interpretowany w kategoriach tendencji do kpienia z ludzi, może być postrzegany w sposób negatywny, co będzie skutkowało zwiększeniem dystansu między przełożonym i podwładnymi, a w następstwie obniżeniem poziomu zaangażowania.

Dobór stylu przywództwa należy również rozpatrywać w odniesieniu do różnic kulturowych, szczególnie ważnych dla pracowników funkcjonujących w międzynarodowym

⁵² Podział na styl autorytarny i ugodowy stanowi daleko idące uproszczenie. Polega ono nie tylko na zawarciu w niezbyt naukowym pojęciu *ugodowy* zbioru kilku stylów odmiennych od autorytarnego, ale również na przedstawieniu pierwszego z wymienionych modeli przywództwa w sposób jednoznacznie pejoratywny, podczas gdy stosowanie go może być uzasadnione w pewnych okolicznościach. Może też on przyjmować bardziej życzliwą formę, na co również zwrócił uwagę Tokarski (2006, s. 95).

środowisku pracy. Osoby wywodzące się z kultur o wysokim poziomie kolektywizmu przykładają znacznie większą wagę do znaczenia hierarchii w organizacji niż te z kultur o wysokim poziomie indywidualizmu. Oczekują one od przełożonego wsparcia, ochrony i przywództwa, a w zamian oddają się realizacji swoich zadań z wysokim poziomem zaangażowania (Agarwal, Datta, Blake-Beard i Bhargava, 2012, s. 221). Menedżer zarządzający wielokulturowym zespołem powinien przyjąć styl zarządzania zapewniający równość pracowników, niezależnie od ich płci, pochodzenia narodowego, wyznawanej religii czy wieku. Ewentualne spory wynikające z różnorodności kulturowej należy rozwiązywać poprzez zapewnienie ludziom warunków do dialogu (Glinkowska 2016, s. 58). Dokonywanie oceny działań podejmowanych przez pracowników wyłącznie z perspektywy doświadczeń rynku, z którego wywodzi się menedżer, może powodować frustrację, której skutkiem będzie obniżenie poziomu zaangażowania organizacyjnego pracowników.

Tabela 2.5. Wpływ stylu przywództwa na zaangażowanie pracowników i okoliczności uzasadniające jego stosowanie

Styl przywództwa	Wpływ na zaangażowanie pracowników (przykłady)	Okoliczności stosowania
demokratyczny	<ul style="list-style-type: none"> – otwarta komunikacja – szacunek, warunki do dialogu – bezpieczeństwo wyrażania opinii 	<ul style="list-style-type: none"> – zaufanie do przełożonego – dojrzałość i doświadczenie pracowników – chęć uczestniczenia w podejmowaniu decyzji
afiliacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – empatia i harmonia – sprawna komunikacja – ograniczenie procedur 	<ul style="list-style-type: none"> – dojrzałość pracowników – kompetencje pracowników – otwartość członków zespołu
autorytarny	<ul style="list-style-type: none"> – precyzyjne polecenia – tworzenie wizji – wyjaśnianie decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> – przekonanie o racji przełożonego jako lidera – krótkie terminy realizacji
trenerski	<ul style="list-style-type: none"> – rozwój zespołu – wsparcie dopasowane do pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – zespół o zróżnicowanym doświadczeniu i zakresie kompetencji pracowników
nakazowy	<ul style="list-style-type: none"> – wydawanie poleceń – monitoring i kontrola pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – sytuacje kryzysowe
procesowy	<ul style="list-style-type: none"> – koncentracja na standardach organizacji – przykład pracy własnej menedżera 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki poziom motywacji pracowników – samodzielność, jednak bez własnej inicjatywy

Źródło: opracowanie własne za (Dźwigoł-Barosz, 2014; Othman, Hamzah, Abas i Zakuan, 2017)

W tabeli 2.5 omówiono wpływ wybranych stylów przywództwa na zaangażowanie pracowników oraz wskazano okoliczności uzasadniające ich stosowanie. Wynika z niej, że skuteczny lider powinien wykazywać się elastycznością doboru stylu przywództwa oraz otwartością na ludzi i rozumieniem czynników determinujących ich zachowanie.

2.3.2. Relacje przełożony-podwładny w lokalnym oddziale przedsiębiorstwa międzynarodowego wobec zaangażowania organizacyjnego pracowników

Bezpośredni przełożony jest dla pracownika reprezentantem organizacji (Biesoki Wyród-Wróbel, 2018, s. 122), dostawcą zasobów ułatwiających realizację zadań, osobą istotnie wpływającą na otaczające środowisko pracy. Stąd też odgrywa on znaczącą rolę w kształtowaniu postawy i sposobu zachowania podwładnych (Agarwal, Datta, Blake-Beard i Bhargava, 2012, s. 211). Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert (2017, s. 189) przywołują wyniki badań satysfakcji i komunikacji pracowników przeprowadzonych przez GFMP Management Consultants w Polsce, z których wynika, iż najbardziej istotny wpływ na zaangażowanie pracownika ma jego bezpośredni przełożony, a ponad połowa osób niezadowolonych z relacji ze swoim szefem chciałaby zmienić firmę⁵³. Nawiązując do teorii LMX można zauważyć, że niska jakość relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym oparta jest na wymianie natury ekonomicznej określonej w umowie o pracę, gdzie sprecyzowane są formalne wymagania wobec pracownika i należne mu z tego tytułu świadczenia finansowe (Radstaak i Hennes, 2017, s. 1-2). Z kolei wymiana oparta na wysokiej jakości relacji znacząco wykracza poza formalne wymogi kontraktu z pracownikiem, charakteryzuje ją zaufanie, wzajemny szacunek, forma wzajemnego zobowiązania oraz afektywne przywiązanie. Rozwój określonej jakości relacji LMX uzależniony jest od serii zdarzeń kształtujących podział ról pomiędzy przełożonym i podwładnym, sposobu komunikowania oczekiwań przez menedżera oraz stopnia, do jakiego pracownik chce lub potrafi im sprostać (Breevaart, Bakker, Demerouti i van den Heuvel, 2015, s. 755), jak również od takich czynników jak: stereotypowe myślenie jednej lub obu stron relacji czy presja czasu, jaka wywierana jest na nich w celu realizacji

⁵³ Stanowisko zaprezentowane przez Sokołowską-Durkalec i Tabaszewską-Zajbert wpisuje się w tezę, że *pracownik nie opuszcza organizacji, a odchodzi od swojego przełożonego*. Choć codzienność wielu przedsiębiorstw dostarcza przykłady, które mogą stanowić tego potwierdzenie, jest to jednak zbyt daleko idącym uproszczeniem, które może skutkować brakiem dążenia do identyfikacji prawdziwych przyczyn odejścia pracownika.

określonych zadań (Dienesch i Liden, 1986, s. 621; Radstaak i Hennes, 2017, s. 2). Istotna jest również wzajemna transparentność relacji menedżera i pracownika, która pozwala zbudować pomiędzy nimi atmosferę zaufania (Penger i Černe, 2014, s. 510), co z kolei wzmacnia tę relację (Ayers, 2001, s. 11). Jeśli są zapewnione warunki sprzyjające relacji przełożony-podwładny opartej na zaufaniu wertykalnym⁵⁴ (Lewicka, 2019, s. 99) zwiększa to zaangażowanie pracownika, dla którego możliwość zawierzenia menedżerowi pozwala traktować go jak prawdziwego przywódcę (Drucker, 2008, s. 354-355). Dzięki temu zmniejszają się koszty kontrolowania jakości wykonywanej pracy (Kang i Stewart, 2007, s. 536). Jabłonowska (2012, s. 70) również zauważa, że zaufanie stanowi efektywną alternatywę dla czasochłonnych i kosztownych procesów kontroli. Wartość, jaką stanowi ono dla organizacji, nie jest możliwa do uzyskania poprzez administracyjne rozporządzenia (Biesok i Wyród-Wróbel, 2018, s. 26). Z kolei, Stachowska (2018, s. 119-120) powołując się na Armstronga wskazuje pięć elementów składających się na strategię zaangażowania, istotnych z punktu widzenia relacji pracowników z przełożonymi:

- poczucie współwłasności- włączanie pracowników w podejmowanie decyzji, aby dać im możliwość kreowania swojej pracy w pewnym zakresie,
- skuteczna komunikacja- pracownicy powinni rozumieć, czego się od nich oczekuje,
- jakość przywództwa- zdobycie zaufania i szacunku pracowników,
- zadowolenie z pracy- sprzyjanie poszerzaniu przestrzeni pozwalającej pracownikom na wykorzystanie ich umiejętności i zdolności,
- praktyki personalne zwiększające zaangażowanie- szkolenia, planowanie kariery, zachowanie równowagi między życiem prywatnym i życiem zawodowym.

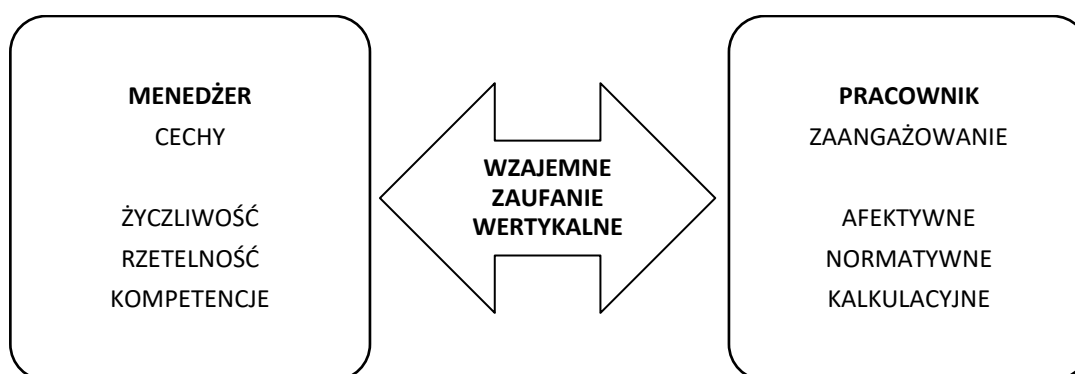
Lewicka (2013, s. 179-185) powołując się na wyniki badań przeprowadzonych metodą zogniskowanego wywiadu grupowego⁵⁵ wskazuje, że wysoki poziom zaufania wertykalnego wpływa zarówno na zaangażowanie afektywne, normatywne, jak i kalkulacyjne⁵⁶, co zostało zobrazowane na rysunku 2.9. Jej zdaniem, pracownicy przypisują temu rodzajowi zaufania bardzo duże znaczenie, podkreślając, że powinno mieć ono charakter wzajemny (Józefowicz 2012, s. 99). W ramach zaufania na linii przełożony-podwładny życzliwość wpływa na

⁵⁴ Zaufanie w relacji przełożony-podwładny.

⁵⁵ Badacze przeprowadzili serie wywiadów z respondentami będącymi pracownikami przedsiębiorstw. Grupa łącznie liczyła 60 osób.

⁵⁶ Związane z chęcią kontynuacji zatrudnienia wynikającą z obawy przed wysokimi kosztami odejścia z przedsiębiorstwa.

zaangażowanie afektywne, kompetencje- na zaangażowanie kognitywne i fizyczne, a rzetelność- na wszystkie wymiary zaangażowania organizacyjnego.



Rysunek 2.9. Wpływ wzajemnego zaufania przełożonego i podwładnego na zaangażowanie organizacyjne pracownika

Źródło: Opracowanie własne za (Lewicka, 2013, s. 179-185)

Wspomniana wzajemność zaufania wertykalnego nasuwać może wątpliwość, czy jest ono narzędziem wzmocnienia zaangażowania, czy też raczej mieści się w jednej z grup uwarunkowań wpływających na nie. Zdaniem autora dysertacji, menedżer może w sposób w pełni świadomy wpływać na cały obszar obejmujący omawiane zaufanie, z jednej strony postępując w sposób budzący zaufanie pracownika, z drugiej- obdarzając go zaufaniem, co wpłynie pozytywnie na jego postawę. Kwestia możliwości zaufania pracownikowi będącej czynnikiem wynikającym z charakterystyki danej osoby, zarówno w aspekcie jego uczciwości, rzetelności, jak i profesjonalizmu, powinna zostać rozwiązana na etapie doboru członków zespołu, którym zarządza menedżer.

Relacja przełożony-podwładny oraz zaufanie wertykalne stają się jeszcze bardziej złożonym zagadnieniem w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Problematykę ekspatriacji⁵⁷ specjalistów i menedżerów oraz związanych z nią wyzwań podejmuje Purgał-Popiela (2012, s. 199-209) opisując częstą praktykę przedsiębiorstw prowadzących działalność na rynkach zagranicznych, która przybiera zarówno krótko-, średnio-, jak i długoterminowe formy.

⁵⁷ Pojęcie ekspatriacji kojarzące się z koniecznością opuszczenia rodzinnego kraju może budzić negatywne odczucia i pozornie jego użycie w odniesieniu do menedżera czy specjalisty, któremu powierzono ogromne zaufanie oddelegowując go do zagranicznego oddziału przedsiębiorstwa, może wydawać się chybione. Jednakże w praktyce przedsiębiorstw nierzadkim zjawiskiem jest nakłanianie wyróżniających się pracowników do wyjazdu wbrew ich woli. W takiej sytuacji, nawet jeśli metody perswazji mają charakter bardziej zachęty niż groźby, osoba zmuszona do dokonaniu istotnej zmiany, nie tylko w życiu zawodowym, ale i prywatnym, może mieć poczucie, że zesłano ją do obcego kraju, co nie będzie sprzyjało budowaniu pozytywnej relacji z jego mieszkańcami.

Delegowani pracownicy pełnią funkcje związane z równoległym działaniem w dwóch jednostkach organizacyjnych. Misje zagraniczne mają na celu rozwiązanie problemu luki kompetencyjnej dzielącej pracowników lokalnych i tych zatrudnionych w centrali, rozwój organizacji w obszarze zarządzania, kontrolę i koordynację działań i procesów, transfer wiedzy i umiejętności oraz przygotowanie pracowników do przyszłych ról poprzez umożliwienie im zdobycia międzynarodowego doświadczenia. Są również narzędziem rozwoju kompetencji menedżera i gromadzenia przez niego doświadczenia w zakresie otwierania filii zagranicznych jak i usprawniania ich funkcjonowania.

Niekiedy przyczyną ekspatriacji menedżera z centrali może być brak zaufania do pracowników lokalnego oddziału, co jednak może utrudniać budowanie relacji, dla której właśnie zaufanie jest istotną determinantą, a w konsekwencji wpływać negatywnie na zaangażowanie członków zarządzanego zespołu. Obecność reprezentanta władz koncernu może też niekiedy powodować negatywne skutki dla zaangażowania lokalnych pracowników. Sytuacja taka może mieć źródła w barierach kulturowych wynikających z etnocentryzmu⁵⁸, niechęci do nauki lokalnego języka, posługiwania się językiem ojczystym (innym niż przyjęty międzynarodowy język koncernu) w obecności współpracowników, ograniczania możliwości awansu, generowania dodatkowych kosztów wynikających z zagranicznej delegacji, stylu pracy i kierowania nieodpowiedniego dla kultury kraju goszczącego. W konsekwencji może dochodzić do konfliktów, pogorszenia atmosfery w pracy, frustracji, spadku efektywności, wzrostu rotacji pracowników, a nawet utraty pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy i trudności w pozyskiwaniu nowych pracowników. Dodatkowo, towarzyszące niekiedy ekspatriacji różnicowanie wynagrodzeń i systemów oceny zatrudnionych osób będzie wpływać negatywnie na integrację międzynarodowego zespołu. Źródłem problemu z budowaniem relacji może też być doświadczany przez ekspatrianta brak spójności pomiędzy oczekiwaniami przełożonych z centrali koncernu i podwładnych lub współpracowników w oddziale goszczącym⁵⁹.

Biorąc pod uwagę zakres wyzwań, na jakie napotka menedżer budujący relacje z pracownikami w kraju, do którego go oddelegowano, co z kolei wpłynie na poziom ich

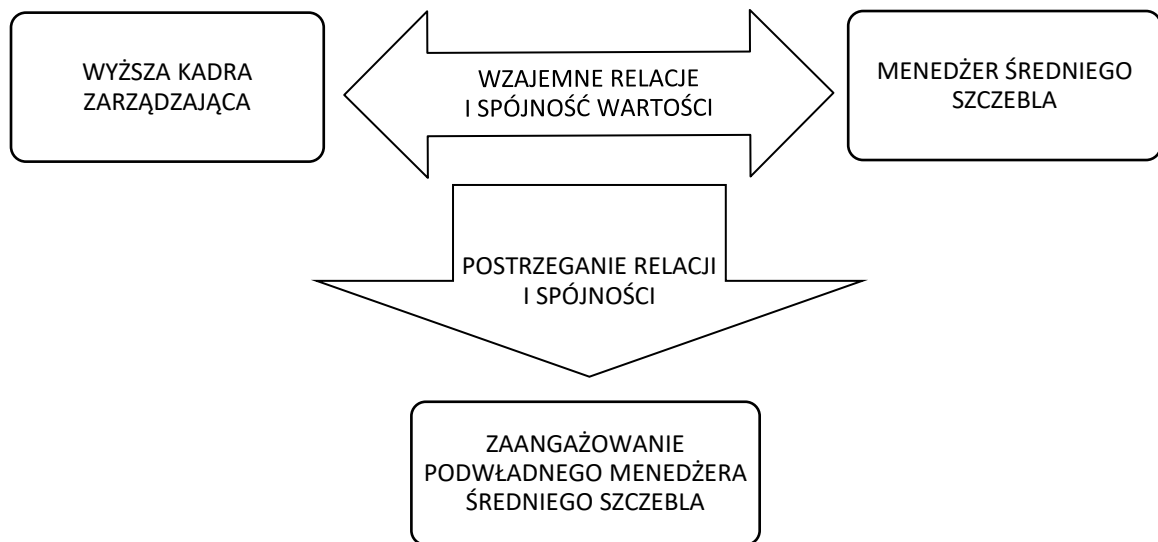
⁵⁸ Przekonanie, że własna kultura powinna stanowić punkt odniesienia przy ocenie kultury współpracowników może wynikać z braku zaufania opartego na przyjętych stereotypach.

⁵⁹ Pogodzenie oczekiwań zarządu i potrzeb podwładnych stanowi jedno z podstawowych wyzwań stojących przed każdym menedżerem, jednak w środowisku międzynarodowym wpływ różnic kulturowych może czynić to wyzwanie jeszcze większym.

zaangażowania organizacyjnego, niezmiernie istotne jest, aby delegowana osoba posiadała doświadczenie w środowisku międzynarodowym lub by zapewniono jej odpowiednie wsparcie poprzez szkolenie czy mentoring. Jeśli warunek ten nie zostanie spełniony, menedżer, któremu powierzono tak odpowiedzialne zadanie, nie zbuduje autorytetu w oczach zarządzanego zespołu, co wpłynie negatywnie na funkcjonowanie organizacji.

2.3.3. Zachowania przywódcze wyższej kadry zarządzającej

Choć zachowanie i cechy bezpośredniego przełożonego mają istotne znaczenie dla jego relacji z pracownikiem, a w konsekwencji wpływają na zaangażowanie tego drugiego, nie można również pominąć udziału wyższej kadry zarządzającej w kształtowaniu postaw zatrudnionych osób wobec przedsiębiorstwa. Menedżerowie znajdujący się na szczycie hierarchii, jako przełożeni kierowników działów, wpływają na ich postawy i podejście do realizacji obowiązków, w tym do zarządzania personelem. Relacja pomiędzy przedstawicielem wyższej kadry zarządzającej i raportującym do niego menedżerem jest obserwowana przez osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie i może wpływać na ich zaangażowanie, co zostało zobrazowane na rysunku 2.10.



Rysunek 2.10. Wpływ relacji oraz spójności wartości pomiędzy wyższą kadram zarządzającą i menedżerem średniego szczebla na zaangażowanie pracowników

Źródło: Opracowanie własne

Brak spójności pomiędzy przedstawicielami średniego i wysokiego szczebla zarządzania w zakresie ich działań i wyznawanych wartości może prowadzić do sytuacji, w której ci pierwsi będą wraz ze swoimi zespołami realizować niektóre zadania wbrew sobie lub zmienią sposób ich realizacji w zakresie, który nie będzie podlegał kontroli zarządu. W pierwszym ze wspomnianych przypadków dojść może do utraty autorytetu przez menedżera w oczach jego zespołu. Druga sytuacja może mieć negatywne konsekwencje dla organizacji, ponieważ prowadzi do utraty transparentności działań kierownika wobec jego przełożonych i sprzyja powstaniu sytuacji, w której zaangażowanie organizacyjne zostaje zastąpione lojalnością wobec przełożonego, często źle pojmowaną.

Juchnowicz (2012, s. 55-56) wskazuje ponadto na następujące kwestie istotne z punktu widzenia postrzeganego przez pracowników wsparcia organizacyjnego zapewnianego przez pracodawcę i kadrę kierowniczą:

- troska o dobre samopoczucie osób zatrudnionych,
- docenianie troski pracowników o organizację,
- szanowanie opinii personelu,
- uszanowanie systemu wartości i celów pracowników,
- przykładanie wagi do możliwości uzyskania przez ludzi satysfakcji z pracy,
- gotowość do uwzględniania nietypowych próśb zatrudnionych osób.

Powyższe zagadnienia nabierają szczególnego znaczenia w środowisku przedsiębiorstw międzynarodowych, gdzie przedstawiciele wyższej kadry zarządzającej pracują często w zagranicznej centrali koncernu. Kontakty z menedżerami w filiach mają formę korespondencji e-mail, raportów czy wideokonferencji. Są one też rzadsze niż miałyby to miejsce w przypadku pracy w tym samym biurze. Nie są zauważane przez centralę wysiłki pracowników, takie jak szybkie i ponadstandardowe działania dla rozwiązywania niestandardowych problemów. Nie sprzyja to szybkiemu dostrzeżeniu pogarszającego się samopoczucia osób zatrudnionych w lokalnym oddziale zanim dojdzie do niekorzystnych zjawisk: spadku zaangażowania, działań kontrproduktywnych czy wzrostu rotacji pracowników. Przekazywanie wyrazów uznania także jest ograniczone z powodu fizycznego dystansu. Może pojawić się skłonność do marginalizowania znaczenia lokalnych systemów wartości, czynników wpływających na satysfakcję pracowników oraz ich oczekiwań. Dla stworzenia sprzyjających warunków do budowania zaangażowania organizacyjnego w filiach niezbędne jest, by osoby na najwyższych szczeblach zarządzania wykazywały się wysokim poziomem dojrzałości i uczciwości przy

podejmowaniu decyzji, które powinny zawsze uwzględniać dobro przedsiębiorstwa i zatrudnionych w nim osób.

2.3.4. Przywództwo a uwarunkowania kulturowe wynikające z międzynarodowego zasięgu działania organizacji

Wspomniana wcześniej kultura organizacyjna może być silnie związane z krajem pochodzenia przedsiębiorstwa. Choć wiele opinii, zarówno pozytywnych jak i negatywnych, na temat charakteru relacji służbowych w przedsiębiorstwach pochodzących z określonych części świata lub odmiennych kręgów kulturowych opartych jest na stereotypach, to jednak bezsprzecznym pozostaje fakt występowania różnic w podejściu do pracowników w krajach goszczących, które wynikają z określonej specyfiki przedsiębiorstw międzynarodowych. Ta odmienność może być postrzegana przez pracowników zarówno pozytywnie, jak i negatywnie, co oddziałuje na poziom ich zaangażowania organizacyjnego. Może też ona być związana z koniecznością pracy w zespołach międzynarodowych, pomiędzy członkami których występują różnice kulturowe, językowe, czy odmienne postrzeganie reputacji przedsiębiorstwa, która jest jego ogólną oceną opartą na bezpośrednich doświadczeniach pracowników wynikających z funkcjonowania w danej organizacji, jak również z szeroko rozumianej komunikacji (Men, 2015). Zarówno w zakresie warunków pracy jak i komunikacji mogą występować istotne różnice pomiędzy przedstawicielstwami tego samego przedsiębiorstwa w różnych krajach.

Knap-Stefaniuk (2017, s. 98) wskazuje na znaczenie rozwijania świadomości dotyczącej różnic kulturowych w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz znajomości wszystkich kultur⁶⁰ występujących w organizacji, jak również tworzenia atmosfery tolerancji, akceptacji i zrozumienia. Mesu, Sanders i van Riemsdijk (2015, s. 973), omawiając wyniki przeprowadzonych przez siebie badań dotyczących związku pomiędzy przywództwem i zaangażowaniem organizacyjnym w małych i średnich przedsiębiorstwach, zwracają uwagę na znaczenie kultury narodowej i jej wpływ na zaangażowanie pracowników. W przypadku ich

⁶⁰ Śliz i Szczepański (2015, s. 14) zwracają uwagę na fakt, iż wielokulturowość wymaga odpowiedniej wiedzy odnośnie istoty kultur tworzących daną społeczność. Ich zdaniem jest to warunkiem istnienia rzeczywistości wielokulturowej. Tworzenie dystansu pomiędzy przedstawicielami różnych kultur uniemożliwia ich interakcje, co sprawia, że mówienie o wielokulturowości staje się nieuprawnione. Samo istnienie kilku kultur w jednej przestrzeni nie jest wielokulturowością. Jest nią zbiór zasad współżycia społecznego zapewniających pluralizm kulturowy, nastawionych na optymalizację stosunków społecznych przez wyrównywanie praw i szans uczestnictwa, co pozwala na niwelację napięć i konfliktów.

badań mowa jest o kulturze narodowej Holendrów charakteryzującej się wysokim poziomem indywidualizmu i kobiecości oraz niskim poziomem dystansu władzy i unikania niepewności. Przykładem znaczenia ostatniej z wymienionych cech kultury narodowej może być porównanie poziomu unikania niepewności w Polsce, Hiszpanii i Austrii poczynione przez Stor i Kupczyk (2015, s. 69), które zauważają, że znacznie większa potrzeba unikania niepewności w Polsce w przeciwieństwie do pozostałych dwóch wymienionych krajów przekłada się na oczekiwanie potwierdzenia uzgodnień w formie pisemnej, a nie tylko ustnej. Brak spełnienia tego oczekiwania przez menedżera z kraju o niższym poziomie unikania niepewności może działać demotywująco, a w rezultacie obniżyć poziom zaangażowania pracownika, który będzie podejmował tylko działania, których zasady są formalnie uregulowane. Choć wpływ kultury narodowej na zaangażowanie nie zostanie szczegółowo omówiony w niniejszej dysertacji, to jednak należy zwrócić uwagę na fakt, że skuteczność różnych narzędzi podnoszenia poziomu zaangażowania organizacyjnego pracowników może w istotnym stopniu zależeć od tego, czy pracownik pochodzi z tej samej, czy też z innej kultury niż jego przełożony lub organizacja. W przedsiębiorstwach międzynarodowych wielokulturowość jest w naturalny sposób związana z ekspansją na zagraniczne rynki oraz zatrudnianiem osób różnych narodowości (Suchodolski, s. 114; Glinkowska, 2016, s. 57). W grupach wielonarodowych prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu wzrasta wraz z dysonansem kulturowym. Dlatego też budowanie kreatywnych i zaangażowanych zespołów międzynarodowych wymaga wiedzy i wrażliwości kulturowej od menedżera (Matosek, 2014, 77). Poza otwartością na poznanie kultury swoich współpracowników i podwładnych, musi on również mieć świadomość własnej kultury i związanych z nią indywidualnych preferencji. Zrozumienie osób z innego kręgu kulturowego możliwe jest, jeśli dobrze rozumie się przyczyny własnego sposobu postrzegania otoczenia (Marx, 2000, s. 94) i nie traktuje się ich jako obiektywnych kryteriów oceny zachowania innych osób w organizacji.

Inną istotną kwestią jest postrzeganie roli kobiety i mężczyzny, które może różnić się w zależności od uwarunkowań kulturowych, co będzie prowadziło na przykład do ograniczania możliwości awansu kobietom (Schroeder, 2000, s. 106-109), a to może mieć negatywny wpływ na poziom ich zaangażowania. W niektórych hierarchicznie zorganizowanych społeczeństwach, na przykład w Korei Południowej, Japonii czy Arabii Saudyjskiej, kobiety rzadko osiągają wyższe stanowiska, a mężczyźni tradycyjnie zajmują wyższą pozycję w świecie biznesu i nie są oni przyzwyczajeni do negocjowania lub przeprowadzania transakcji z

kobietami na równoprawnej płaszczyźnie (Gesteland, 2000, s. 54-55). Zdaniem autora dysertacji, organizacje międzynarodowe z centralą znajdującą się w krajach, w których rola kobiety jest umniejszana, w swoich przedstawicielstwach zagranicznych powinny być w stanie zapewnić reprezentantkom tej płci szanse rozwoju zawodowego równe możliwościom mężczyzn w danym kraju. Z kolei, jeśli organizacja pochodzi z kraju, gdzie kobiety mogą liczyć na równe traktowanie, dokonuje ekspansji na rynki krajów o odmiennym podejściu kulturowym, jej kadra zarządzająca powinna starać się stwarzać większe szanse dla kobiet niż te, na które mogą one liczyć w lokalnych przedsiębiorstwach. Zapewne nie będzie to możliwe we wszystkich obszarach działalności organizacji, ale starania takie powinny być podejmowane tam, gdzie nie wpłynie to negatywnie na uzyskane przez przedsiębiorstwo, a uzależnione od poziomu integracji z lokalną społecznością, efekty jego działalności na danym rynku. Należy jednocześnie zauważyć, że upodmiotowienie jako narzędzie zwiększania zaangażowania pracowników będzie przynosiło pozytywne rezultaty, ze względu na przestrzeganie przez menedżera uniwersalnych wartości budujących relację takich jak: szacunek, uznanie, respektowanie lokalnych uwarunkowań kulturowych, otwartość i dialog.

Podsumowanie

Przytoczony w rozdziale przegląd literatury związanej z zaangażowaniem pracowników (z uwzględnieniem środowiska organizacji międzynarodowych) prowadzi do szeregu pytań wymagających pogłębienia. Po pierwsze, mimo iż wiele już wiadomo na temat zaangażowania organizacyjnego, pozostaje pytanie, na ile zasygnalizowane powyżej wyniki badań, związanych z relacją przełożony-podwładny i zaangażowaniem są zauważane przez kierownictwo wyższego szczebla, szczególnie w sytuacji, gdy pomiędzy nim i pracownikami oddziału w kraju goszczącym występuje znaczny fizyczny dystans. Po drugie, w jaki sposób menedżerowie expatrianci i ich pracownicy mierzą się z wyzwaniem funkcjonowania w środowisku wielokulturowym. Ponadto, interesującą kwestią jest to, jak pracownicy przedsiębiorstw międzynarodowych rozwiązują problemy wynikające z działania na styku różnych kultur oraz jak rozumieją oni relacje. Istotnym jest też postrzeganie możliwości wzmocnienia zaangażowania pracowników przez menedżerów i perspektywa tych pierwszych w ocenie czynników wpływających na ich przywiązanie do organizacji i poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy.

Rozdział 3. Postrzeganie przez menedżerów znaczenia relacji dla zwiększania zaangażowania pracownika w świetle badań jakościowych

Współpraca przełożonego i jego podwładnych wiąże się z budowaniem pomiędzy nimi relacji, której charakter kształtowany jest przez obie strony, co z kolei wpływa na czynniki determinujące skuteczność realizacji zadań, w tym na zaangażowanie pracowników i ich satysfakcję z pracy. Niniejszy rozdział zawiera omówienie wyników badań przeprowadzonych w formie wywiadów z doświadczonymi menedżerami przedsiębiorstw międzynarodowych, podczas których poruszono kwestie związane z postrzeganiem przez nich relacji przełożony-podwładny, zaangażowania pracowników i jego wartości dla przedsiębiorstwa, powiązań pomiędzy obydwoma wymienionymi zagadnieniami oraz czynników wpływających na nie.

3.1. Metodyka badania jakościowego

W przytoczonych wcześniej studiach literaturowych wyjaśniono interpretację pojęcia relacja pomiędzy przełożonym a podwładnym. Wynikało z nich, że pojęcie to jest wielowymiarowe i istotnie uwarunkowane zarówno czynnikami otoczenia, w szczególności związanym z kulturą jak i determinantami związanymi z samym menedżerem- jego cechami charakteru, osobowością a także kompetencjami w zakresie zarządzania w środowisku międzynarodowym. Przegląd literatury przedmiotu nie pozwolił na jednoznaczne wskazanie definicji relacji. Ewolucja definicji skłoniła do zapytania menedżerów działających w środowisku międzynarodowych o ich interpretację kluczowych w rozprawie terminów: relacja i zaangażowanie.

Interpretacja tych pojęć oraz ich uwarunkowań skłaniała do wybrania na tym etapie indywidualnych wywiadów pogłębionych jako metody badań jakościowych pozwalającej poznać ludzkie doświadczenia (Mroczko, 2014, s. 67). Glińska-Neweś i Escher (2018, s. 74) zauważają, że wiele zjawisk wiążących się z funkcjonowaniem organizacji ma charakter jakościowy, który jest wręcz trudny do uchwycenia i opisanego z zastosowaniem metod ilościowych. W tym obszarze mieszczą się zjawiska związane z obecnością i zachowaniem pracowników przedsiębiorstw. O ile w badaniach ilościowych procedura zbierania danych jest

liniowa i sekwencyjna⁶¹, to w metodach jakościowych ma ona charakter iteracyjno-równoległy, co oznacza, że gromadzone dane zwykle otwierają nowe pola eksploracji, które uruchamiają kolejny etap gromadzenia. Podsumowując, za wywiadami opartymi na otwartych pytaniach przemawiał szereg czynników:

- potrzeba uzyskania pogłębionej (nieskwantyfikowanej, jak to ma miejsce w przypadku ankiety ustrukturyzowanej) wypowiedzi dla wyjaśnienia i zrozumienia opinii i poglądów respondentów,
- potrzeba odkrycia znaczeń przypisywanych pojęciom, które w literaturze są różnie definiowane,
- złożoność zagadnień, której wyjaśnieniu sprzyjała możliwość zadawania pytań pozwalających dogłębnie wyjaśnić opisywane przez respondentów zjawiska czy zdarzenia,
- umożliwienie respondentom podzielenia się swoimi doświadczeniami w najbardziej dogodnej dla nich formie wypowiedzi,
- możliwość uzyskania od respondentów szczerych opinii wykraczających poza szeroko rozumianą poprawność,
- możliwość wyjaśnienia wątpliwości wynikających z niuansów językowych dzięki bezpośredniemu kontaktowi z każdym rozmówcą.

Zważywszy, że przedmiotem rozważań jest relacja przełożony-podwładny w środowisku międzynarodowym, przyjęto jako cel główny badania wyjaśnienie istoty relacji oraz jej związku z zaangażowaniem pracownika, z uwzględnieniem międzynarodowego środowiska pracy. Badanie miało charakter zarówno eksplanacyjny jak i eksploracyjny.

Sformułowano główne pytania i do każdego z nich zadawano pytania uszczegóławiające podejmujące następujące obszary tematyczne:

- relacje między przełożonym i podwładnym,
- zaangażowanie pracownika,
- czynniki determinujące charakter i jakość relacji oraz zaangażowanie,
- bariery budowania relacji i zwiększania zaangażowanie pracowników,
- kultura narodowa a kultura organizacji,

⁶¹ Przejście od zdefiniowania celów i hipotez badawczych, przez zaplanowanie procesu doboru jednostek badania, wybór metody zbierania danych, przygotowanie instrumentów pomiarowych i dobór próby, do zbierania danych i analizy oraz interpretacji wyników.

- wzmacnianie zaangażowania oraz przeszkody utrudniające jego kształtowanie,
- znaczenie międzynarodowego środowiska dla postrzegania relacji i jej wpływu na zaangażowanie,
- wpływ pracy zdalnej i pandemii COVID-19 na relację i zaangażowanie.

Zadawano pytania otwarte, dzięki którym respondenci mogli swobodnie wypowiadać się podczas wywiadów. Badania poprzedzone zostały wnioskiem złożonym do Komisji ds. Etyki Badań Naukowych UEP, gdzie koncepcja badania oraz schemat wywiadu zostały pozytywnie zaopiniowane.

Pogłębione wywiady przeprowadzono w okresie październik 2021 – lipiec 2022. Rekrutacja respondentów odbywała się poprzez portal LinkedIn oraz własną sieć kontaktów autora dysertacji. Zastosowano metodę doboru celowego uczestników badania. W tego rodzaju badaniach stosuje się różne metody doboru jednostek do badania- bazuje się na podobieństwach lub różnicach. Niemniej ustala się kryteria, które są istotne z punktu widzenia tematyki badania. W doborze respondentów kierowano się następującymi kryteriami:

- Respondentami byli menedżerowie posiadający przynajmniej kilkuletnie doświadczenie w zarządzaniu pracownikami pochodzącymi z innych niż oni krajów.
- Każda z osób miała za sobą doświadczenie w co najmniej 2 krajach goszczących, a jej całkowity staż pracy w środowisku międzynarodowym był nie krótszy niż 3 lata, co uznano za minimalne kryterium pozwalające założyć, że doświadczenie respondenta jest wystarczające dla podzielenia się doświadczeniami z pracy w różnych krajach obcych oraz współpracy z osobami odmiennymi kulturowo od niego oraz od siebie nawzajem⁶².

Badania postrzegania relacji przez menedżerów dla zwiększania zaangażowania pracowników przeprowadzono w formie pogłębionych wywiadów z respondentami, które odbyły się w języku polskim oraz angielskim. Uczestnicy badania byli zlokalizowani w siedmiu krajach znajdujących się na trzech kontynentach, co wymagało przeprowadzenia wywiadów z

⁶² Przytuła (2010, s. 215-218) zauważa, powołując się na wyniki badań, że względy ekonomiczne, podyktowane dużymi nakładami czasu i pieniędzy związanymi z procesem przygotowywania ekspatrianta i jego rodziny do wyjazdu na zagraniczną placówkę, decydują o długotrwałych pobytach- od jednego roku do trzech lat. Ponadto zwraca ona uwagę na istnienie krajów ze szczególnie wysokim odsetkiem niepowodzeń ekspatriacji. Przyjęte kryterium minimum dwóch krajów goszczących pozwoliło wyeliminować respondentów, którzy po jednokrotnym oddelegowaniu do takiego kraju i poniesieniu w nim porażki głosiliby opinie nacechowane negatywnymi emocjami zamiast dzielić się również pozytywnymi doświadczeniami. Trzyletni staż pracy menedżera w środowisku międzynarodowym dawał z kolei wysokie prawdopodobieństwo, że jego zagraniczna delegacja mogła mieć w przynajmniej jednym przypadku charakter długotrwały.

wykorzystaniem aplikacji do wideokonferencji (Zoom, Microsoft Teams) oraz uwzględnienia różnic pomiędzy strefami czasowymi respondentów oraz autora dysertacji, który osobiście prowadził rozmowy. Z założenia wywiady miały trwać średnio 90 minut. Wszystkie wywiady, za wyjątkiem pierwszego, zostały przeprowadzone przez autora dysertacji i nagrane za zgodą respondentów. Następnie dokonano ich transkrypcji (załącznik nr 1).

Jednym z problemów w badaniach prowadzonych w różnych językach jest interpretacja uzyskanych wyników oraz fakt, że język używany podczas badania prowadzonego z osobami o różnym pochodzeniu narodowym może mieć wpływ na udzielone odpowiedzi (Harzing, 2005, s. 215). Przyjmuje się, że dany tekst można tłumaczyć dosłownie lub w taki sposób, by oddać intencje prowadzącego wywiad i odpowiadającego na pytania. Wymaga to bardzo dobrej znajomości języka obcego a zarazem niuansów językowych panujących w przypadku mowy. Ponadto, osoba przeprowadzająca wywiad ma istotny wpływ na jakość przeprowadzanego badania, przyczynia się do wytworzenia atmosfery rozmowy będącej pochodną relacji pomiędzy nią i respondentem oraz zachęca do wymiany poglądów i wyrażania opinii (Piecuch i Molter, 2014, s. 252). Aby uzyskać jak najwyższą jakość wypowiedzi w przypadku wątpliwości były one dodatkowo konsultowane z respondentami dla upewnienia się co do ich intencji.

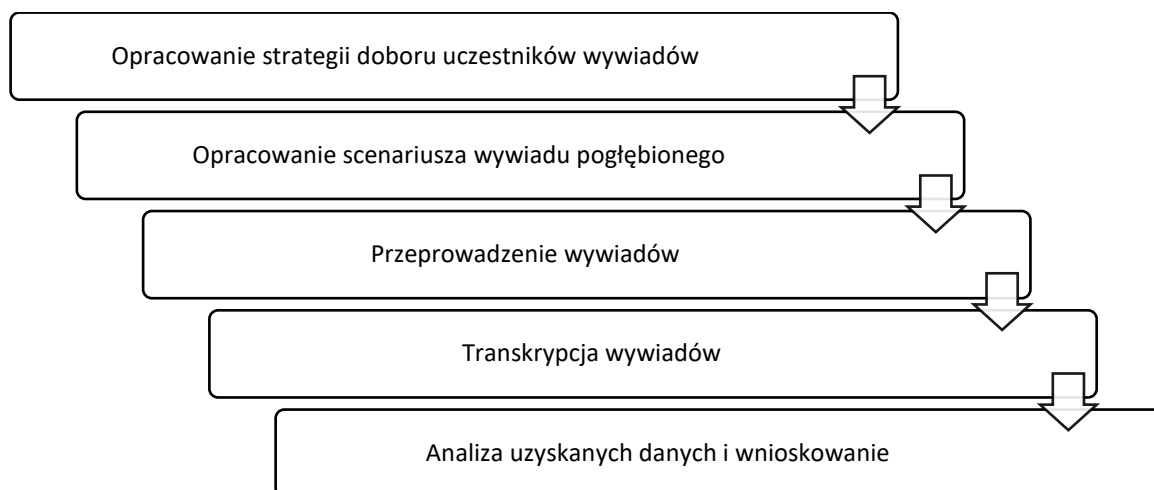
Uzyskane odpowiedzi po transkrypcji były poddane analizie tekstu i wnioskowaniu. Słabością zastosowanej metody wywiadów on-line była ograniczona percepcja komunikatów niewerbalnych, co jednak nie miało istotnego wpływu na możliwą do uzyskania interpretację wyników, jako że zarówno przeprowadzający wywiady autor dysertacji jak i respondenci (ze względu na charakter swojej pracy) mieli doświadczenie w skutecznym komunikowaniu się za pomocą narzędzi do prowadzenia wideokonferencji.

Podczas badań wykorzystano kwestionariusz wywiadu przygotowany w języku polskim oraz angielskim w oparciu o przeprowadzone studia literaturowe oraz doświadczenie zawodowe autora dysertacji (aneks nr 1).

3.2. Procedura badania jakościowego

Proces badania przebiegał w kilku etapach, co zostało zobrazowane na rysunku 3.1. Dla jakości przeprowadzonych wywiadów kluczowe było ustalenie, czyje doświadczenia i opinie są istotne z punktu widzenia tematyki dysertacji, a następnie wyznaczenie sposobu pozyskania takich respondentów. Następnie należało stworzyć listę poszukiwanych informacji, a na jej

podstawie zestaw pytań służących ich pozyskaniu (aneks nr 1). Na tym etapie istotne było takie skonstruowanie opisów zagadnień, aby zachęcały one do szerokich wypowiedzi. Jednocześnie rozważano możliwe wypowiedzi skracające dyskusję oraz opracowywano sposoby ich neutralizowania w celu uzyskania jak najpełniejszego obrazu przekonań i doświadczeń uczestników badania. Nawiązanie kontaktu z potencjalnymi respondentami służyło uzyskaniu ich zgody (ustnej, a następnie pisemnej) na udział w badaniach, a w dalszej kolejności uzgodnienie terminu rozmowy, z uwzględnieniem ich dostępności oraz różnic czasowych pomiędzy ich miejscem przebywania i lokalizacją autora dysertacji. W niektórych przypadkach wywiady mogły być przeprowadzone dopiero po kilku tygodniach od pierwszego kontaktu lub wymagały rozbicia ich na kilka sesji wideokonferencji. Ostatnimi etapami były uporządkowanie notatek z wywiadów oraz interpretacja uzyskanych danych.



Rysunek 3.1. Etapy przeprowadzenia badania z wykorzystaniem wywiadu pogłębionego

Źródło: Opracowanie własne za (Miński, 2017)

Pierwsze dwa wywiady miały charakter pilotażowy. Jeden z nich został przeprowadzony w języku polskim, co pozwoliło zweryfikować scenariusz wywiadu pod względem długości oraz zrozumiałości zadawanych pytań. W jego rezultacie część pytań została przereformulowana lub uproszczona. Ponieważ na niektóre pytania uzyskano podobne odpowiedzi, ich ostateczna ilość została zredukowana. Drugi wywiad również był przeprowadzony z respondentem narodowości polskiej, jednak biegle władającym językiem angielskim. Przeprowadzenie go w tym języku pozwoliło zweryfikować poprawność tłumaczenia pytań, co skutkowało korektą niektórych wyrażań.

łącznie skierowano zaproszenia do około stu kierowników, dyrektorów i menedżerów. Po uzyskaniu zgody na udział w badaniu autor dysertacji umawiał z nim datę i godzinę spotkania oraz rodzaj aplikacji do zrealizowania połączenia wideo. Uczestnicy wywiadów zostali też poproszeni o pisemne potwierdzenie zgody na udział w badaniu, a przekazane przez nich dokumenty zostały zarchiwizowane w formie elektronicznej. Respondenci byli też proszeni o przekazywanie dalej zaproszenia, dzięki czemu spodziewano się wystąpienia efektu *kuli śnieżnej* w rekrutacji respondentów do tego badania. Ostatecznie wspomniany efekt nie został wywołany, a autor dysertacji musiał samodzielnie pozyskać uczestników kolejnych wywiadów, jednak poczynione wysiłki przyniosły korzyść na etapie badań ilościowych, jako że część poznanych menedżerów poprosiła swoich współpracowników o wypełnienie ankiet będących elementem tego kolejnego etapu badań.

Rozmowy przebiegały w oparciu o przygotowany scenariusz wywiadu, a możliwość pogłębienia poruszonych zagadnień była uzależniona od preferencji rozmówcy i czasu, który był on skłonny poświęcić na wywiad. Szacowany czas wynosił 90 minut i w przypadku respondentów udzielających zwięzłych odpowiedzi, którzy nie wykazywali chęci do rozwijania dyskusji udawało się utrzymać założony reżim czasowy. W przypadku osób wykazujących dużą chęć rozwinięcia poruszanych zagadnień długość spotkań sięgała nawet czterech godzin i wymagała podzielenia ich na dwie części przeprowadzane w różnych terminach.

Każdy wywiad poprzedzony był weryfikacją czy respondent spełnia przyjęte kryteria, a następnie rozpoczynał się krótkim wprowadzeniem przygotowującym do niego oraz przypomnieniem celu prowadzonych badań, który wcześniej był również opisany w zaproszeniu. Na koniec wywiadu autor przekazywał respondentowi podziękowania za poświęcony czas.

3.3. Charakterystyka respondentów

W badaniu wzięło udział czternaście osób. W badaniach tego rodzaju przyjmuje się, że minimalna liczba wywiadów wynosi dwanaście, co jest odpowiednikiem liczebności dwóch pogłębionych wywiadów grupowych lub trzech mini fokusów, gdzie przyjmuje się na jedną badaną grupę trzy – cztery osoby. Niektórzy badacze uważają, że wywiadów powinno być więcej, jednak nie ma tu jasnej zasady, jak w przypadku badań ilościowych. Niemniej badacze wskazują, że można zrezygnować z kontynuacji prowadzenia dalszych wywiadów, jeżeli nie

pojawiają się nowe treści (Stefańska i Olejnik, 2021), co zostało zauważone w trakcie prowadzenia kolejnych wywiadów przez autora dysertacji. Szczegółowa charakterystyka uczestników badania została zawarta w aneksie nr 2.

Tabela 3.1. Kraje pochodzenia menedżerów i ich podwładnych oraz miejsca ich współpracy

KRAJ MENEDŻERA-RESPONDENTA	Polska	Polska	Wielka Brytania	Hiszpania	Austria	Polska	Polska	Polska	Polska	Niemcy	Francja	Hiszpania	Indie	Hiszpania
KRAJ PODWŁADNYCH	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Polska		Brazylia		Polska	Polska					Polska				Polska
Czechy	Czechy				Czechy		Czechy	Czechy						
Słowacja	Słowacja				Słowacja		Słowacja	Słowacja						
Litwa		Brazylia					Litwa	Litwa						
Łotwa		Brazylia						Łotwa						
Estonia								Estonia						
Ukraina	Niemcy	Brazylia		Wlk.Bryt.				Ukraina						
Rosja		Brazylia					Rosja	Rosja	Rosja					
Kazachstan								Kazachst.						
Węgry					Węgry			Węgry						
Niemcy	Niemcy					Kanada	Niemcy	Niemcy	Niemcy		Niemcy		Niemcy	Francja
Austria										Austria				
Szwajcaria									Szwajcaria					
Holandia								Holandia	Holandia					
Belgia													Belgia	
Dania														Dania
Wielka Brytania		Brazylia	Australia	Wlk.Bryt.			Wlk.Bryt.			Wlk.Bryt.				Wlk.Bryt.
Irlandia										Irlandia				
Francja							Francja		Francja	Francja			Francja	
Hiszpania						Kanada	Hiszpania	Hiszpania				Brazylia	Hiszpania	
Włochy							Włochy	Włochy	Włochy		Włochy			Francja
Rumunia				Wlk.Bryt.	Rumunia			Rumunia						
Bułgaria					Bułgaria			Bułgaria						
Serbia					Serbia									Serbia
Chorwacja	Niemcy													
Turcja	Niemcy							Turcja						
Jordania							Francja							
Arabia Saudyjska						Arabia S.								
Z.Emiraty Arabskie						Kanada								
Bahrajn			Z.E.Arab.											
Pakistan						Kanada								
Indie		Brazylia					Indie							
Malezja		Chiny												
Chiny		Chiny				Chiny			Chiny	Chiny		Chiny		
Rep. Połud. Afryki						Kanada								
Kanada			Z.E.Arab.			Kanada		Rosja						
Stany Zjednoczone						Stany Zj.				Stany Zj.			Stany Zj.	Stany Zj.
Brazylia		Brazylia										Brazylia		
Chile												Chile		
Argentyna												Argentyna		
Filipiny		Brazylia												
Australia			Australia											

Źródło: Opracowanie własne

Średnia wieku respondentów wyniosła 48,8 lat, przy czym najmłodszy z nich mieli 40 lat, a najstarsi 57 lat. Według Wurtza (2022, s. 356) wiek ma istotne znaczenie w przypadku ekspatriantów, ponieważ korzystnie wpływa na dokonywane oceny i podejmowane wybory. Z upływem lat ludzie uczą się lepiej kontrolować swoje emocje. Wiek uczestników niniejszego badania był wynikiem przyjętych podstawowych kryteriów ich doboru (doświadczenie w co najmniej 2 krajach goszczących oraz całkowity staż pracy w środowisku międzynarodowym nie krótszy niż 3 lata). Ponieważ jednak jego średnia wartość znacząco przekroczyła tę uzyskaną

przez Wurtza⁶³ (36,9 lat) w prowadzonych przez niego badaniach z udziałem repatriantów w międzynarodowych przedsiębiorstwach, przyjęto, że wywiady z tak dobraną grupą respondentów pozwoliły uzyskać wysoką jakość wypowiedzi. Trzynastu respondentów to mężczyźni, a tylko jedna osoba była kobietą, co jednak- ze względu na stosunkowo niewielką wielkość próby badawczej- nie może prowadzić do żadnych wniosków w kontekście płci. Średni całkowity staż pracy badanych menedżerów wyniósł 26,1 roku i mieścił się w przedziale od 14 do 35 lat. Natomiast średnia okresu doświadczenia w środowisku międzynarodowym wyniosła 11,5 roku mieszcząc się w przedziale od 3 do 27 lat. Funkcję aktualną na moment udzielania wywiadu respondenci piastowali średnio 4,4 roku, przy czym w przypadku trzech osób był to 1 rok pracy na danym stanowisku, a najdłuższy okres wynosił 10 lat w jednej roli. Średnia liczba krajów, w których respondenci zdobywali doświadczenie współpracy z przedstawicielami innych narodowości, wyniosła 6, najmniejsza 2, a największa liczba to 16 (tabela 3.1).

Średnia liczba różnych narodowości, których przedstawiciele byli podwładnymi menedżerów biorących udział w badaniu, wyniosła 7, najmniejsza 3, a największa liczba to 17, przy czym w przypadku osób o najbogatszym doświadczeniu nie wiązało się ono z rezydowaniem w tak wielu krajach, a z zarządzaniem podległymi rynkami poprzez nadzorowanie pracowników odpowiedzialnych za nie i regularne wizyty w tych krajach. Czterech respondentów piastowało stanowiska kierownicze średniego szczebla (kierownik budowy, menedżer operacyjny, menedżer produkcji, menedżer zakupów) zarządzając zespołami od 4 do 22 osób, średnio 14 osób. Dziesięcioro menedżerów reprezentowało wyższą kadrę kierowniczą (trzech dyrektorów zarządzających, dwóch dyrektorów finansowych, dyrektor IT i realizacji, menedżer zespołu HR, dyrektor handlowy, dyrektor sprzedaży eksportowej, kapitan statku morskiego) zarządzając grupami od 18 do 450 pracowników, średnio 128 osób. Trzy reprezentowane przedsiębiorstwa miały charakter globalny, a pozostałe jedenaście- międzynarodowy. Kapitał dziesięciu z nich pochodził z Europy: 6 z jej zachodniej części, 3- z południowej, 1- ze wschodniej. Trzy przedsiębiorstwa miały kapitał pochodzący z Ameryki Północnej, a jedno- z Ameryki Południowej.

⁶³ Wspomniana różnica w średniej wieku wynikała również z założenia autora niniejszej dysertacji, aby do udziału w badaniach pozyskać menedżerów możliwie najwyżej usytuowanych w hierarchii swoich organizacji.

3.4. Relacje między przełożonym i pracownikiem

Celem pytań zadanych w ramach tego obszaru tematycznego była identyfikacja sposobu definiowania relacji przełożony-podwładny przez respondentów oraz postrzeganych przez nich różnic pomiędzy relacją formalną i nieformalną, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia relacji nieformalnych. Uczestnicy badania zostali też zapytani o cechy negatywnej i pozytywnej relacji. Poruszono również kwestię relacji pomiędzy menedżerami i pracownikami w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

3.4.1 Interpretacja relacji przełożony-podwładny w opinii menedżerów

Przytoczone w rozdziale pierwszym interpretacje pojęcia *relacja* wskazywały, iż nie ma tu konsensusu. Przeprowadzone wywiady pozwalają sformułować wniosek o dwojakim podejściu menedżerów do tego terminu. Jedno wskazywało na bardziej formalny (*techniczny*) aspekt sprowadzający się do wydawania poleceń i kontroli sposobu ich wykonywania, a drugie odwoływało się do bardziej ludzkiego (*humanistycznego*) wymiaru opartego na komunikacji i budowaniu więzi międzyludzkich. Należy jednak zaznaczyć, że niektórzy respondenci, choć kładli nacisk na jeden z wymienionych aspektów, doceniali wagę ich obu. Wskazuje to na pewne czynniki warunkujące postrzeganie relacji, takie jak okoliczności czy też cechy osób, między którymi relacja zachodzi. Może być ona rozumiana jako *wykonywanie przez pracowników poleceń menedżera w trakcie pracy, a jedynie w jej przerwach- jako luźne rozmowy*. Może też polegać na wytyczaniu pracownikowi przez przełożonego *kierunku i określaniu zakresu jego zadań. Ponadto przełożony daje własny przykład, a podwładny stara się podążać w kierunku wytyczonym przez menedżera, realizując zadania z najlepszą intencją i zaangażowaniem oraz raportując wyniki* (opinia dyrektorów). Inny menedżer (3⁶⁴), choć z jednej strony podkreślał fakt, że *przełożony rozdziela pracę tak, by była wykonana w najbardziej efektywny sposób*, to jednak z drugiej strony zaznaczył, że *relacja oparta jest przede wszystkim na komunikacji*. Inny respondent również wskazał na komunikację, wymianę informacji, wydawanie zrozumiałych poleceń oraz weryfikację, czy intencje jego wypowiedzi są właściwie rozumiane (2). Podobnie uznali inni dyrektorzy (8, 9 i 12). Na holistyczne ujęcie

⁶⁴ Liczby w nawiasach oznaczają kolejny numer respondenta- zgodny z kolejnością przeprowadzenia wywiadów.

wskazała uczestniczka badania (menedżerka 7), która nazwała relację *całokształtem kontaktów, które mają przełożony i podwładny*. Ostatecznie jednak podkreśliła ona, że *relacja przełożony-podwładny powinna być zawężona do spraw zawodowych*. Pojawiło się też stwierdzenie dyrektora (10), że *współcześnie relacja przełożony-podwładny powinna opierać się na współpracy, wspólnym celu i przekazaniu pracownikom wizji menedżera*. Istotnym aspektem budowania relacji są emocje (respondenci 4, 5 i 13). Zauważyli oni, że *musi ona być oparta na szacunku i poczuciu pewności, zawierać pozytywne emocje, opierać się na szczerości i transparentności*. Dyrektor (11) nazwał relację przełożony-podwładny *sposobem, w jaki obie strony angażują się we wspólne działania, zarówno formalnie jak i nieformalnie*. Tabela 3.2 stanowi zestawienie wypowiedzi respondentów na temat ich interpretacji pojęcia *relacja*.

Na tym etapie wywiadów nie można ocenić, na ile interpretacja pojęcia wynika z uwarunkowań wewnętrznych czy zewnętrznych, niemniej w czasie ich trwania można było zauważyć, że- niezależnie od rozumienia pojęcia relacji- wszyscy respondenci doceniali jej wagę w realizacji zadań menedżerskich. Poniżej, dla lepszego zwizualizowania uzyskanych odpowiedzi na rysunku 3.2 zamieszczono słowa kluczowe pojawiające się wypowiedziach respondentów odnośnie relacji, w postaci chmury skojarzeń. Jak widać, najczęściej wskazywana była komunikacja (świadczy o tym wielkość zapisu odpowiadająca częstotliwości wymieniania danego atrybutu lub interpretacji relacji).

Tabela 3.2. Relacja przełożony-podwładny w interpretacji menedżerów

aspekt techniczny
w trakcie pracy- wykonywanie przez pracowników poleceń menedżera w przerwach- <i>luźne rozmowy</i>
podwładny stara się podążać w kierunku wytyczonym przez przełożonego
ustalony sposób współpracy pomiędzy przełożonym i podwładnym
relacja w ramach organizacji służąca realizacji celów przedsiębiorstwa
<i>ustawienie</i> przełożonego i podwładnego w określonej strukturze
przełożony zarządza pracą i rozdziela ją tak, by była wykonana w najbardziej efektywny sposób
relacja przełożony-podwładny opiera się na współpracy, wspólnym celu i przekazaniu pracownikom wizji menedżera
aspekt humanistyczny
całokształt kontaktów przełożonego i podwładnego
komunikacja, wymiana informacji, wydawanie zrozumiałych poleceń oraz weryfikacja, czy intencje wypowiedzi menedżera są właściwie rozumiane
relacja jest oparta na szacunku i poczuciu pewności
oparta na szacunku współpraca ludzi o różnym zakresie odpowiedzialności
relacja opiera się na zdobywaniu przez menedżera zaufania i szacunku pracownika
wyraz wzajemnego zaufania
sposób, w jaki obie strony angażują się we wspólne działania, zarówno formalnie jak i nieformalnie

Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 3.2. Skojarzenia menedżerów z pojęciem relacja

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzia Mentimeter

Podsumowując, relacja przełożony-podwładny budowana jest w dwóch obszarach: jednym obejmującym techniczne aspekty współpracy obu stron, takie jak ustalenie wzajemnej pozycji w hierarchii organizacji, wydawanie poleceń przez menedżera i kontrola sposobu ich wykonywania przez pracownika, oraz drugim, w którym istotną rolę odgrywa czynnik ludzki, oparty na budowaniu wspólnych więzi oraz na komunikacji rozumianej jako wzajemna wymiana informacji z takimi jej elementami jak sprawdzanie prawidłowego zrozumienia wzajemnych intencji, jak i wymiana krytycznych uwag. Obydwa te obszary przenikają się, a przewaga czynników z jednego wobec tych reprezentujących drugi obszar może wynikać z osobistych preferencji, umiejętności czy cech osobowych stron relacji oraz z okoliczności, w jakich jest ona budowana.

3.4.2. Cechy relacji między przełożonym i podwładnym

W definiowaniu i interpretacji pojęcia relacja ważne są jej wyróżniki. Niezależnie od tego, czy relacja ma charakter formalny czy nieformalny, do przejawów pozytywnej relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym zaliczono:

- zaangażowanie obydwu stron w jej tworzenie: przełożonego i podwładnego,

- zaufanie,
- pozytywne emocje,
- wzajemny szacunek,
- dzielenie wartości i celów,
- uznanie, że obydwie strony są równe, mimo istniejącej hierarchii formalnej,
- sprawna komunikacja, wysłuchanie,
- wspólne poszukiwanie rozwiązań.

Jeden z rozmówców (1) zwracał uwagę na występujące w takiej relacji *pozytywne odczucia do siebie oraz spójność pomiędzy tym, co się mówi i robi*. Inny (4) podkreślił znaczenie wzajemnego szacunku. Istotne było również zaufanie i wiara, że przełożony i podwładny *razem działają na rzecz osiągnięcia wspólnego celu* (menedżer 5). Swoistym podsumowaniem przytoczonych powyżej wypowiedzi był opis pozytywnej relacji mówiący, iż jest ona *zbudowana na założeniach, które przełożony i podwładny dzielają opinię, że każdy ma pozytywne intencje i stara się wykonywać pracę jak najlepiej, a obie strony są równe i tylko umówiły się, że pełnią różne role* (menedżerka 7). *Druga strona jest postrzegana jako żywa osoba, która może mieć różne nastroje lub problemy. Pozytywna relacja występuje, jeśli jest podobne lub zbliżone podejście do metodologii i etyki pracy, jak również sposobu wyznaczania i osiągania celów* (rozmówca 8). *Pewne rzeczy nie muszą być wielokrotnie tłumaczone i nie ma rozbieżności w podejściu do pracy*. Relacja z podwładnymi jest pozytywna, *jeśli to, co mówi, jest dobrze rozumiane, jeśli wszyscy idą tym samym torem, a komunikacja może opierać się na krótkich i prostych wiadomościach*- opinia kapitana statku morskiego. Zdaniem innego uczestnika badania (3), przejrzysta komunikacja pozwala menedżerowi *przekazywać odpowiedzialność za cel zamiast wskazywać zadania, których realizacja pozwoliłaby osiągnąć go*. Na znaczenie komunikacji wskazywali również inni uczestnicy wywiadów: *dzięki niej kierunek wytyczony przez przełożonego nie jest negowany przez podwładnego i obaj zdążają w tym samym kierunku*, a poprawne zrozumienie poleceń pozwala unikać konfliktów. W komunikacji ważny jest styl przywództwa, jako że *pozytywna relacja nie może opierać się na autorytarnym zarządzaniu* (dyrektor 12). *Musi istnieć przestrzeń do dyskusji na każdy temat i wspólnie poszukiwanie rozwiązań pojawiających się problemów*.



Rysunek 3.3. Cechy pozytywnej relacji

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzia Mentimeter

Biorąc pod uwagę wzajemność relacji przełożony-podwładny, przejawami i jednocześnie warunkami jej pozytywnego charakteru są szacunek i zaufanie. Z kolei, z punktu widzenia skuteczności organizacji istotne jest przyjęcie przez obie strony tych samych celów oraz wyznawanie podobnych wartości. Jednocześnie, pozytywna relacja nie jest możliwa bez opartej na szczerości intencji i przejrzystej komunikacji (rysunek 3.3).

Podobnie jak w poprzednim przypadku, również opisy negatywnej relacji i jej cech podzielić można na te skupiające się bardziej na czynniku ludzkim oraz te odnoszące się do współpracy zawodowej. Negatywna relacja może wynikać z:

- nieumiejętnej komunikacji po stronie menedżera,
- brak szacunku,
- osobowości rozmówców,
- deprecjacji pracownika,
- braku wspólnych celów.

Negatywna relacja postrzegana może być jako *konflikt personalny* wynikający z błędów w komunikacji (1, 2). Jej konsekwencjami są: frustracja, brak realizacji planów, wzajemne pretensje. Może też wiązać się z *brakiem wzajemnego zrozumienia* (dyrektor 9). *Negatywna relacja jest wynikiem braku szacunku przełożonego do podwładnych i objawia się nieodpowiednim sposobem zwracania się do nich („patrzeniem z góry”), co skutkuje brakiem zaufania do menedżera* (interpretacja przedstawiona przez menedżera operacyjnego), a ten staje się źródłem negatywnej relacji, obok przekonania, że *przełożony wymaga zbyt wiele* (5).

Kwestia braku szacunku przejawiająca się *narzucaniem pracownikom woli menedżera*, co skutkuje brakiem otwartości na opinie drugiej strony pojawiała się jeszcze w wypowiedziach innych rozmówców (3, 4). Podobną opinię wyraził dyrektor (10). *U podstaw negatywnej relacji leżą kwestie osobowościowe, dominacja przełożonego nad podwładnym, która generuje obawy i stres. W takiej relacji żadna ze stron nie wnosi do niej wartości* (opinia dyrektora zarządzającego). Podobnie, wypowiedź rozmówczynie (7) mówiła o *nacechowaniu negatywnej relacji podejrzeniem złych intencji drugiej strony, prowadzącym do blokowania komunikacji, wzajemnego oczerniania się, nierówności (zasad nieobowiązujących przełożonego) oraz wzajemnego odczłowieczania się.*



Rysunek 3.4. Przyczyny negatywnej relacji

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzia Mentimeter

Podsumowując, negatywna relacja często wiąże się z brakiem wzajemnego szacunku i zrozumienia, a sprzyjają jej błędy w komunikacji. Od strony ściśle zawodowej pojawia się rozbieżność celów lub sposobu ich osiągnięcia. Elementem wymagającym szczególnego podkreślenia oraz uwagi jest odczłowieczanie drugiej strony negatywnej relacji. Wyeliminowanie tego zjawiska może zredukować bariery stojące na drodze transformacji negatywnej relacji w mniej negatywną (mniejsze nasilenie konfliktu), neutralną lub- z czasem- pozytywną. Należy jednak podkreślić, że respondenci w odpowiedziach wskazywali nie tyle, co jest cechą negatywnej relacji, ile czym ona się przejawia lub jakie są jej źródła. Potwierdza

to tym samym dylematy z definiowaniem relacji, która również przez praktyków rozumiana jest bardzo szeroko.

Z wywiadów z menedżerami wywnioskować można, że negatywna relacja nigdy nie jest zamierzonym efektem działań którejkolwiek ze stron, a jedynie skutkiem popełnionych błędów lub braku dopasowania sposobu komunikowania do cech osobowych, któremu towarzyszy nieumiejętność lub niechęć do zawierania kompromisów. Skoro intencją obu stron jest zawsze zbudowanie pozytywnej relacji, zasadnym było zadanie pytania o negatywne skutki budowania pozytywnej relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym.

Na szczególną uwagę zasługuje wskazanie na negatywną relację jako rezultat braku krytycyzmu po obu stronach i wynikające z tego *zaburzenia w funkcjonowaniu oceny racjonalności pojawiających się pomysłów*⁶⁵. Podobnej oceny dokonał inny uczestnik wywiadów, zauważając, że wzajemna ocena może nie opierać się wyłącznie na faktach, ale również *na nadinterpretacji*. Darzenie kogoś sympatią może sprawić, że łatwiej znajduje się usprawiedliwienie dla popełnionego przez niego błędu, co wiąże się z jedną z *reguł Cialdiniego* mówiącą o pojawiającym się w umyśle człowieka *nadwartościowaniu* jednej cechy danej osoby skutkującym *efektem aureoli*⁶⁶ (Korczyński 2020, s. 65). Według innego menedżera (9) pojawia się *problem w rozgraniczeniu relacji prywatnej i zawodowej*. Zbyt pozytywna relacja przeradza się w przyjaźń, co może okazać się *problematyczne w razie konfliktu czy nieporozumienia*. Może ona *utrudniać podejmowanie decyzji, które obniżą poziom szczęścia pracownika*, takich jak przekazanie mu trudnych zadań lub krytycznych uwag czy delegowanie zadań, które robi niechętnie (3,11,5). Mogą też pojawić się negatywne emocje u menedżera związane z poczuciem winy. Te błędy w konstrukcji relacji mogą doprowadzić do *obniżenia produktywności i utraty wizji celu, który powinien być realizowany*, na rzecz skupienia się na tym, *żeby było miło* (8).

Podsumowaniem powyższych wypowiedzi może być stwierdzenie, że choć relacja powinna być bliska, bez dystansu, to jednak powinna mieć wytyczoną pewną nieprzekraczalną granicę,

⁶⁵ Zostało to zobrazowane przykładem przedsiębiorstwa, którego zarząd podejmując próbę międzynarodowej ekspansji nieomal doprowadził je do upadku. Stworzono pozytywną atmosferę i przekonano wszystkich pracowników do wizji rozwoju na wielu rynkach jednocześnie. Wszyscy z entuzjazmem podeszli do pomysłu i zaczęli realizować go z ogromnym zaangażowaniem. Jednocześnie nikt nie zwrócił uwagi na to, że *otwierane jest zbyt wiele frontów*, co ostatecznie zakończyło się porażką. Szczęśliwie, kilka lat później to samo przedsiębiorstwo ponowiło próbę międzynarodowej ekspansji z lepszym planem jej przeprowadzenia i odniosło ogromny sukces.

⁶⁶ Jedna cecha tej osoby *swoim blaskiem opromienia* inne, dzięki czemu jest ona postrzegana w lepszym świetle (Korczyński 2020, s. 65).

chroniącą przed sytuacją, w której podlegający menedżerowi pracownik staje się jego kolegą i *zapomina*, kto ma jaką rolę w organizacji. Choć pozytywne emocje w relacji z pracownikiem są istotne, nie mogą one wpływać na ocenę jego pracy. Inną bardzo istotną kwestią sygnalizowaną w wywiadach był fakt, iż pozytywna relacja z jednym pracownikiem może być negatywnie odbierana przez innego. Zdaniem zdecydowanej większości respondentów, największym wyzwaniem dla menedżera w budowaniu pozytywnej relacji z pracownikami jest wytyczenie granicy pomiędzy wspomnianą relacją, opartą na racjonalnych przesłankach oraz obiektywnej ocenie faktów i zachowania drugiej strony, a przyjaźnią, do której wkradają się emocje, co spycha racjonalną ocenę oraz obiektywizm na dalszy plan. Przekroczenie tej granicy może skutkować frustracją, zarówno u jednej ze stron relacji jak i u innych pracowników, oraz obniżeniem skuteczności zespołu. Nasuwa się jeszcze inny, bardziej ogólny wniosek: negatywna relacja będzie zawsze wywoływała negatywne skutki, natomiast pozytywna może dawać dwojakie efekty. Zarówno od przełożonego jak i podwładnego zależy jej świadome kształtowanie dla osiągnięcia takiego zaangażowania w pracę i organizację, które będzie satysfakcjonujące dla obydwu stron.

3.4.3. Relacje nieformalne i ich oddziaływanie na formalne relacje między przełożonym i podwładnym

Relacja między przełożonym i podwładnymi w miejscu pracy może przybierać charakter formalny i nieformalny. O ile pierwszy rodzaj, który wynika z powiązań służbowych, nie wywołuje dyskusji co do jego interpretacji, to drugi- jest różnie definiowany przez menedżerów. Wskazywali oni między innymi na jej cechy czy wpływ na sposób komunikowania się. Jest ona też traktowana jako forma wyrażania emocji w zespole. Podkreślali jej znaczenie dla skracania dystansu pomiędzy przełożonym i podwładnym. Ta wielofunkcyjność relacji nieformalnej skłania do stwierdzenia, że jest ona niezbędna dla skutecznej współpracy obu jej stron. Tym, co wywołuje dyskusję, kiedy podejmowany jest temat relacji nieformalnych, jest jej wpływ na pracę i relacje pomiędzy wszystkimi członkami zespołu.

Relacja nieformalna nie wynika z żadnej hierarchii (13). Jest jednak *niezbędnym elementem, ludzkim czynnikiem w zawodowej relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym* (12). Jej efektem jest usłyszenie *szumu w tle*, w którym pojawiają się informacje i opinie, których bez

nieformalnej relacji przełożony nie usłyszałby⁶⁷ (6). Przejawia się tym, że *podwładny nie musi specjalnie anonsować się przełożonemu, żeby porozmawiać z nim czy wspólnie wypić kawę* (11). Dla menedżera (10) to dzielenie się informacjami na temat prywatnego życia i zrozumienie dla problemów pozazawodowych. Jednak, choć posiadanie nieformalnych relacji z pracownikami jest dobre, przełożony powinien zawsze pamiętać, że *nie jest jednym z nich*. Kierownik (1) wspominał o *odprężających rozmowach o rodzinie, o zainteresowaniach czy o niczym*. Podobnie wskazali inni menedżerowie (2, 5), z których drugi zauważył, że relacje nieformalne pojawiają się wtedy, gdy z czysto zawodowych zmieniają się w prywatne. Sprawiają one, że *odstania się siebie w kontekstach, których nie używa się zawodowo* (7). Strony relacji zwracają się do siebie po imieniu⁶⁸ (4). Relacje takie są wszystkim, co wychodzi poza oficjalną komunikację (8). Menedżer (14) zauważył, że przełożony obcokrajowiec w kraju goszczącym szczególnie potrzebuje takiego budowania więzi z ludźmi, aby nie czuć się samotnym. Tylko jeden z rozmówców (9) uznał, że *nieformalne relacje mogą być pomiędzy sąsiadami czy kolegami*.

Podsumowując na bazie wypowiedzi menedżerów, relacje nieformalne powinny być nieodzownym, ludzkim elementem interakcji przełożonego i podwładnego. Korzyścią dla menedżera, która z nich płynie, jest dostęp do wielu informacji ze środowiska pracowników, które nie pojawiłyby się w oficjalnej komunikacji. Z kolei, pracownikom dają one większe poczucie komfortu w codziennej współpracy z przełożonym. Jednak zauważana jest też potrzeba zachowania pewnego dystansu z pracownikami. Menedżerowie wskazywali na szereg pozytywnych aspektów wynikających z obecności nieformalnej relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym. Są nimi:

- okazywanie zainteresowania,
- usprawnianie komunikacji,
- lepsze zrozumienie motywacji pracowników,
- większe zaufanie,

⁶⁷ Z doświadczenia autora dysertacji wynika, że przykładem takiego *szumu w tle* są wszystkie informacje wykraczające poza komunikaty przekazywane przez pracowników w ramach oficjalnej komunikacji przedsiębiorstwa, np. dotyczące niezadowolonia z sytuacji w zespole. Mogą też nimi być formy nazywania przełożonego przez podwładnych. Każdy menedżer ma *przezwisko*. Jeśli je zna, najprawdopodobniej ma nieformalne relacje ze swoimi pracownikami i są one pozytywne.

⁶⁸ Według autora dysertacji forma zwracania się do przełożonego *po imieniu* nie jest wyrazem nieformalnej czy pozytywnej relacji, a raczej wiąże się z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa lub wynika na przykład z niewielkiej różnicy wieku pomiędzy przełożonym i podwładnym (uwarunkowanie kulturowe).

- wzmocnienie zespołu,
- pozytywna atmosfera.

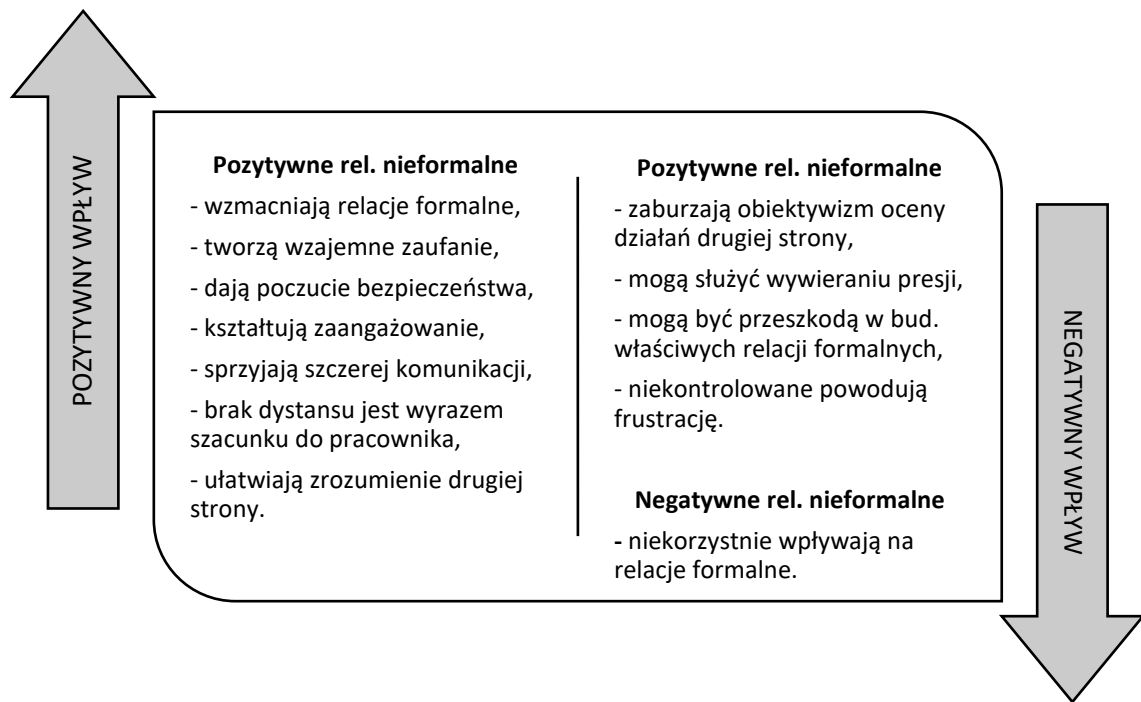
Menedżerowie (1, 3, 4, 5, 10 i 12) podkreślili znaczenie relacji nieformalnej dla wzmocnienia zainteresowania, komunikacji i wzajemnego zrozumienia. Jeden z nich (14) zauważył, że relacje nieformalne pozytywnie wpływają na atmosferę w pracy. Również menedżerka HR oraz dyrektor (11) podkreślili humanistyczny aspekt relacji. Jeden z komentarzy menedżerów, iż *nieformalne relacje wpływają na relacje formalne*, skłonił autora dysertacji do uzupełnienia formularza o dodatkowe, pogłębiające pytanie. Zdaniem jednego z rozmówców (6) *relacje nieformalne są bardziej kreatywne i więcej wnoszą do realizacji procesów. Formalne relacje dają tylko kierunek i zakres, a w relacjach nieformalnych pojawiają się detale*. Nieformalne relacje mogą działać zarówno pozytywnie jak i negatywnie. Pozytywnym przykładem było wyeliminowanie dzięki nieformalnym rozmowom podczas wspólnych posiłków konfliktów pomiędzy pracownikami. Przejawem negatywnego wpływu relacji nieformalnych może być jej wykorzystanie czy raczej nadużycie (na przykład kiedy menedżer wysokiego szczebla, *aby przyspieszyć realizację projektu*, wykorzystuje tego rodzaju powiązania z pracownikami do nakłonienia ich do realizacji niektórych zadań z pominięciem osób kluczowych dla projektu). Relacja nieformalna może wpływać na ocenę czyjejś pracy i sposób komunikowania się z drugą stroną oraz na podejmowane decyzje. W podobnym tonie wypowiedział się dyrektor (9), zauważając, że relacje nieformalne sprawiają, że sytuacje konfliktowe są trudne do rozwiązania.

Podsumowując, relacje nieformalne pozwalają dostrzec człowieka w drugiej stronie, co usprawnia komunikację i podnosi poziom zaufania. Daje też poczucie komfortu i pomaga budować zespół. Negatywne konsekwencje mogą pojawić się, jeśli nieformalne relacje zostaną wykorzystane do manipulowania pracownikami lub jeśli przerodzą się w formę przyjaźni, która utrudni podejmowanie trudnych decyzji.

Odpowiedzi na zainspirowane jedną z wypowiedzi pytanie na temat sposobu, w jaki relacje nieformalne wpływają na relacje formalne, podzielić można na 2 grupy. Pierwsza z nich zauważa, że wpływ ten może być nie tylko pozytywny, ale również negatywny. Druga natomiast dostrzega wyłącznie korzyści płynące z relacji nieformalnej (rysunek 3.5).

Podsumowując, bez wątplenia w opinii rozmówców relacje nieformalne wpływają na te formalne. Jeśli są negatywne, mają niekorzystny wpływ na współpracę stron relacji. Jeśli są pozytywne, wpływ może być zarówno pozytywny jak i negatywny, co ostatecznie zależy od

umiejętności wyznaczenia pewnych granic oraz chęci wykorzystania takich relacji do wywierania nacisku na drugą stronę.



Rysunek 3.5. Wpływ relacji nieformalnych na relacje formalne

Źródło: Opracowanie własne

Zdarza się, iż nieformalne relacje pomiędzy przełożonym i podwładnym są ukrywane przed innymi osobami w organizacji. Powody tego zostały zestawione w tabeli 3.3, a są nimi polityka przedsiębiorstwa (jego kodeks postępowania) i manipulacja dla osiągnięcia własnych celów.

Tabela 3.3. Przyczyny ukrywania nieformalnych relacji przełożony-podwładny

Podstawy relacji są sprzeczne z interesem przedsiębiorstwa lub stawiają pracownika będącego jej stroną w uprzywilejowanej pozycji (np. nepotyzm).
Intencją relacji jest wykorzystanie ich do osiągnięcia celu, z którym inne osoby w organizacji nie utożsamiają się lub mogłyby ocenić go negatywnie.
Romans pomiędzy przełożonym/przełożoną i podwładną/podwładnym, co w większości przedsiębiorstw jest kontrowersyjne lub wręcz zabronione.

Źródło: Opracowanie własne

Dyrektor zarządzający zauważył dodatkowo, że próby ukrywania nieformalnych powiązań są z reguły skazane na niepowodzenie, ponieważ *niektóre osoby mają szczególną zdolność wyczuwania takich relacji u innych*. Z kolei kapitan statku morskiego jako jedyny podał

pozytywny powód ukrywania nieformalnej relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym w sytuacji, kiedy służy ona udzieleniu pomocy temu drugiemu we wdrożeniu się w realizację nowych obowiązków. Podany przez niego przykład dotyczył mężczyzny, menedżera wyższego szczebla, który w tajemnicy przed innymi pracownikami organizacji pomagał menedżerze średniego szczebla przygotować się do zarządzania zespołem pracowników działającym w branży zdominowanej przez mężczyzn.

Podsumowując, zdaniem znaczącej części respondentów nieformalne relacje są ukrywane, jeśli ich podstawy są sprzeczne z interesem przedsiębiorstwa lub stawiają pracownika będącego jej stroną w uprzywilejowanej pozycji.

W świetle przeprowadzonych wywiadów nasuwa się wniosek, iż aspekt *techniczny* pojęcia *relacja* interpretowany jest przez menedżerów pracujących w środowisku międzynarodowym podobnie do ujęć znanych w literaturze. Z kolei, *humanistyczny* wymiar interakcji pomiędzy przełożonym i podwładnym nie znajduje odzwierciedlenia w źródłach literaturowych. Może to być związane z faktem, iż skupiają się one na formalnym charakterze relacji, podczas gdy to nieformalny jej wymiar sprzyja dostrzeżeniu istoty ludzkiej w drugiej stronie. Najbardziej zbliżone takiemu spojrzeniu wydaje się być podejście Schein i Schein (2019, s. 28), w którym najtrafniej ujęto istotę relacji jako *konceptu interaktywnego cechującego się pewną symetrią-zestawu wzajemnych oczekiwań dotyczących zachowania drugiej strony w przyszłości, któremu towarzyszy wiara w to, że obie strony dążą do wspólnego celu*. Inny wniosek dotyczy charakteru relacji oraz dualizmu interpretacji relacji formalnych i nieformalnych. Te drugie wywołują u menedżera refleksję nad sposobem zarządzania zespołem dla osiągnięcia celów organizacji. Wymagają jednocześnie nienaruszania granic, których przesunięcie mogłoby prowadzić do negatywnych skutków.

3.4.4. Budowanie relacji przez przełożonego z podwładnymi w przedsiębiorstwach międzynarodowych na początku pracy w kraju goszczącym

Jednym z wielu wyzwań, z którymi mierzą się osoby podejmujące pracę w innym kraju, jest odmiennosc kulturowa, której znaczenie dla zarządzania międzynarodowymi zespołami jest znane przedsiębiorstwom działającym na wielu rynkach od dekad. Różnice kulturowe stanowią istotne wyzwanie i nierzadko problem, ponieważ mogą być źródłem błędów, których uniknąć można dzięki przygotowaniu się do objęcia nowej roli, również pod względem

znajomości zachowań kulturowych w nowym kraju. Brak świadomości kultury kraju goszczącego, jak również własnej, zwiększa trudności w uzyskaniu akceptacji i zrozumienia w nowym miejscu. Na podstawie wywiadów można sformułować tezę, że doświadczenie zdobywane w różnych kulturach podnosi zdolność do adaptacji do nowych realiów oraz unikania niezamierzonych błędów wynikających z nieznajomości języka, religii i zwyczajów lokalnych pracowników, jak i funkcjonujących *nieformalnych* praktyk, niekiedy nawet naruszających standardy etyczne (tabela 3.4). Warto tu podkreślić, że, choć każda organizacja rozwija własną kulturę organizacyjną, w spółkach córkach mogą pojawić się pewne odchylenia od przyjętych standardów. Także cechy osobowe pracownika i jego odporność na oddalenie od rodziny będą rzutowały na relacje w nowym miejscu pracy.

Tabela 3.4. Typowe błędy popełniane przez menedżerów w kraju goszczącym

Niedostrzeżenie potrzeby zbudowania relacji, wytworzenia atmosfery zaufania
Odmienne postrzeganie uprzejmości czy profesjonalizmu
Nieuwzględnianie lokalnych uwarunkowań pracy
Niedostrzeżenie znaczenia religii i wynikających z niej zwyczajów
Nieprzestrzeganie <i>rytuałów</i> : ubiór, kolejność wchodzenia do pomieszczenia, sposób zabierania głosu

Źródło: Opracowanie własne

Odpowiedzi części menedżerów na pytanie o największe wyzwania w zarządzaniu pracownikami na początku pracy w nowym kraju zwróciły uwagę na istotne znaczenie przygotowania do realizacji takiego zadania. Wskazywano zarówno na kwestię różnic kulturowych jak i wynikających z nich niuansów, szczególnie w przypadku spotkania przedstawicieli kultur niskiego i wysokiego kontekstu. Dla rozwiązywania problemów wynikających z odmienności kultur konieczna jest komunikacja. Ważne jest, aby wzajemnie wyjaśnić sobie rzeczy, które są odmiennie robione w krajach obu stron relacji⁶⁹. Menedżer (3) podał przykład podległych mu pracowników warsztatu w Australii, którzy robili częste przerwy w pracy, co sprawiało wrażenie, że uchylają się od rzetelnego jej wykonywania. Okazało się jednak, że muszą to robić, aby uniknąć przegrzania organizmu. Wyzwaniem dla menedżerów w krajach goszczących jest zrozumienie *kultury pracy* oraz tłumaczenie lokalnych realiów

⁶⁹ Na przykład, dyrektor finansowy (10) przed pierwszym spotkaniem z podległymi pracownikami w Chinach przesłał im agendę spotkania, oczekując, że przygotują się na jej podstawie i będzie można wszystkie jej punktu omówić jeden po drugim. Po przyjeździe na miejsce okazało się, że nikt nie był przygotowany, bo oczekiwano najpierw zbudowania wspólnej relacji i osiągnięcia pewnego poziomu wzajemnego zaufania. Ważne były wspólne kolacje i rozpoznanie potrzeb pracowników.

przełożonym w centrali koncernu, co jest konieczne w celu uzyskania ich zgody na dostosowanie polityki zarządzania zagranicznym oddziałem do tych realiów. Dyrektor (6) podał przykład Chin, gdzie ludzie mają głęboko zakorzenione tradycje biznesowe i brak ich znajomości może skończyć się niepowodzeniem podejmowanych tam działań. Rozmówca podkreślił, że *brak przygotowania kulturowego przed wyjazdem do innego kraju jest zwykłą ignorancją, a przygotowanie się w tym zakresie jest doceniane*. Podał on też przykład Kanady będącej *krajem wielonarodowym*, w którym występuje duża różnorodność kultur, a poziom znajomości języka angielskiego u wielu mieszkańców tego kraju bywa niski, co utrudnia komunikację. Innym wskazanym wyzwaniem była tęsknota za rodziną lub krajem ojczystym przy jednoczesnym poczuciu *obcości terenu* skutkującym trudnościami z poruszaniem się w danym kraju, np. brak możliwości wynajęcia samochodu na lotnisku w Stanach Zjednoczonych z powodu braku karty kredytowej, pomimo posiadania gotówki. Innymi wyzwaniami dla menedżerów rozpoczynających pracę w nowym środowisku są lokalne regulacje prawne czy inne praktyki prowadzenia działalności gospodarczej. Przyjeżdżając do kraju goszczącego, który jest mniej rozwinięty niż kraj pochodzenia, menedżer musi odrzucić od siebie przekonanie, że ma wystarczającą wiedzę, by realizować swoje zadania. Nie powinien zakładać, że jego lokalni pracownicy są mniej kompetentni niż on. Ważne jest słuchanie podwładnych, nabranie otwartości na to, co mówią: *Menedżer nie może porównywać kraju goszczącego do swojego kraju pochodzenia. Jeśli zdecydował się na przyjazd do tego kraju, musi się zaadaptować do jego realiów* (13). Jako największe wyzwanie w budowaniu relacji wskazywano zdobycie zaufania ludzi w innym kraju, co niekiedy może być trudne z powodu względów historycznych (np. Czechom trudno jest zaufać Austriakom, a Polacy mogą odczuwać niechęć do Niemców), choć jedynie na samym początku znajomości. Tabela 3.5 zawiera zestawienie największych wyzwań, z którymi mierzyli się respondenci rozpoczynając zarządzanie pracownikami w nowych krajach.

Podsumowując, największym wyzwaniem dla menedżera, który rozpoczyna pracę w nowym kraju, są różnice kulturowe i wynikające z nich niuanse. Ważne jest jednak nie tylko poznanie kultury kraju goszczącego, ale również świadomość własnej kultury narodowej i wynikającej z niej zachowania. Istotnym wyzwaniem jest też bariera językowa, która może prowadzić do nieporozumień, oraz potrzeba zdobycia zaufania lokalnych pracowników i zbudowania swojego autorytetu. Zdaniem autora dysertacji, ważnymi kwestiami są również wymienione przez pojedynczych respondentów lokalne uwarunkowania prawne czy te

związane z klimatem. Kwestią podkreślaną pozostaje komunikacja. Przytoczone błędy wskazane przez menedżerów wskazują na brak ich wystarczającego przygotowania do funkcjonowania w kraju istotnie odbiegającym od dotychczasowych doświadczeń i wiedzy. Oznaczają też, że mimo posiadania wysokich kompetencji w zakresie zarządzania, co potwierdza zajmowane stanowisko w międzynarodowych strukturach, pozostaje pewna luka w wiedzy i umiejętnościach odnośnie funkcjonowania w nowym środowisku. Nie wystarcza tylko intuicja i umiejętność odnajdywania się w nowej sytuacji. Pracownicy z kraju goszczącego mogą postrzegać błędy kulturowe jako lekceważenie i tym samym osłabiać autorytet menedżera przychodzącego z zewnątrz. Niemniej można założyć, że wraz z nabywanym doświadczeniem, proces budowania relacji odbywa się sprawniej.

Tabela 3.5. Wyzwania dla menedżera w zarządzaniu pracownikami na początku pracy w nowym kraju

różnice kulturowe i wynikające z nich niuanse
bariera językowa skutkująca nieporozumieniami
zbudowanie relacji, zdobycie zaufania, zbudowanie autorytetu
lokalne warunkowania, np. klimat
<i>kultura pracy</i> , reakcja pracowników na różne sytuacje
lokalne prawo i praktyki prowadzenia działalności gospodarczej
odczucie <i>obcości terenu</i> , tęsknota z krajem ojczystym lub rodziną

Źródło: opracowanie własne

Na pytanie o sposób, w jaki międzynarodowe doświadczenie menedżera wpływa na budowanie relacji przełożony-podwładny, pojawiły się następujące propozycje:

- świadomość występowania różnic pomiędzy lokalnymi uwarunkowaniami i kulturami,
- tolerancja, cierpliwość i szacunek do ludzi,
- różnorodność sprzyjająca ogólnemu rozwojowi menedżera.

Menedżer (3) odpowiedział, że *każdy kraj jest inny, ludzie są inni i mają różną efektywność pracy, a doświadczenie międzynarodowe daje świadomość tych różnic. Można nie wiedzieć, jakie one będą, ale wiadomo, że one wystąpią*. Dyrektor (6) zauważył ponadto, że dzięki doświadczeniu międzynarodowemu menedżer potrafi skuteczniej zarządzać pracownikami, bo *poznał wiele ich wersji* (zarządzał już różnorodnymi zespołami). Menedżerka (7) podała przykład niedawnego przejścia przez siebie zarządzania zespołem w Indiach, gdzie pomocne okazały się doświadczenia zdobyte podczas zarządzania pracownikami z Korei Południowej. Już na początku współpracy zorganizowała ona kilka spotkań poświęconych opracowaniu

zasad wzajemnej komunikacji, podczas których starała się otwarcie mówić o sprawach, które na bazie jej wcześniejszych doświadczeń mogły stanowić przeszkodę w porozumiewaniu się. Tabela 3.6 przedstawia zestawienie czynników wynikających ze zgromadzonego doświadczenia międzynarodowego menedżerów wpływających na budowanie przez nich relacji z pracownikami.

Tabela 3.6. Wpływ doświadczenia międzynarodowego na budowanie relacji przełożony-podwładny

Czynniki wynikające z doświadczenia międzynarodowego
otwartość na innych ludzi, szacunek do nich
świadomość różnorodności ludzi, tolerancja i cierpliwość
ogólny rozwój, poczucie pewności
unikanie zaskoczeń
świadomość własnych ograniczeń

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, doświadczenie międzynarodowe daje świadomość odmienności ludzi pochodzących z różnych krajów. Uczy otwartości na nich, cierpliwości i tolerancji. Ma ono pozytywny wpływ na ogólny rozwój menedżera i daje mu większe poczucie pewności w nowym środowisku.

3.5. Zaangażowanie pracownika jako wartość przedsiębiorstwa

Zrozumienie znaczenia pojęć *zaangażowanie*, *zaangażowany pracownik* oraz *zaangażowany menedżer* jest kluczowe dla dostrzeżenia oddania organizacji jako jej wartości czy wręcz zasobu wykorzystywanego w skutecznym zarządzaniu pracownikami. W niniejszym podrozdziale omówione też zostanie znaczenie relacji przełożony-podwładny dla zaangażowania pracownika oraz kwestie związane ze zwiększaniem jego poziomu u lokalnych pracowników w kraju goszczącym będącym miejscem pracy menedżera ekspatrianta.

3.5.1. Interpretacja pojęcia *zaangażowanie pracownika* przez menedżerów

Zaangażowanie organizacyjne pracownika to, zgodnie z definicją przytoczoną w rozdziale drugim, poczucie pozytywnej dwustronnej więzi pomiędzy pracownikiem i pracodawcą (Stachowska 2018, s. 115), związany z pracą, zaspokajający pragnienia stan umysłu, który

objawia się oddaniem i energią wkładaną w realizację zadań (Łaguna i in. 2015, s. 281), lub też stan emocjonalnego i intelektualnego oddania się organizacji lub grupie (Mrówka, 2010, s. 6-7). Z odpowiedzi udzielonych przez respondentów wynika, że jest ono oddaniem się przedsiębiorstwu, które *możliwe jest, jeśli organizacja pozwala realizować indywidualne ambicje pracownika* mogącego liczyć na uznanie ze strony pracodawcy. Zaangażowanie wiąże się ze *rozumieniem i akceptacją strategii przedsiębiorstwa* (6 i 10). Według menedżera (3), jeśli praca nie jest służbą drugiemu człowiekowi (na przykład praca pielęgniarek), trudno jest rozróżnić zaangażowanie organizacyjne oraz w pracę, co jest zgodne z przytoczonym w poprzednim rozdziale modelem Saksa (Kmiotek, 2016, s. 83). Żeby dobrze realizować zadania, trzeba być oddanym zarówno pracy jak i przedsiębiorstwu. Zaangażowanie polegające przede wszystkim na oddaniu pracy może występować u osób wysokiej specjalizacji, które realizują zadania dające im satysfakcję, a przedsiębiorstwo, w którym to wykonują, nie jest tak istotne, co znalazło swoje potwierdzenie w wypowiedzi menedżera (5), który przytoczył przykład znajomego inżyniera, który *często zmienia miejsce pracy, ale kocha to, co robi*. Zaangażowanie stanowi *przewagę poświęcenia się swojej pracy przy jednoczesnym znaczącym udziale przywiązania do przedsiębiorstwa* (kapitan statku morskiego). Jest *determinacją i skoncentrowaniem się na swojej pracy połączonym z poczuciem, że chce się to robić w danej organizacji* (7). Zaangażowanie polega zarówno na *poświęcaniu się swojej pracy rozumianej jako realizacja projektów* jak i na poczuciu *przywiązania do przedsiębiorstwa rozumianego jako grupa ludzi*, którzy je tworzą (dyrektor zarządzający). Zaangażowanie ewoluuje w czasie-*rodzaj i poziom zaangażowania nieustannie zmieniają się w czasie* (12).

Podsumowując, większość respondentów wskazała na poświęcenie się swojej pracy jako dominującą lub jedyną formę zaangażowania pracowników. Jednak wyraźnie widoczna była też opinia, że trudno jest wyobrazić sobie sytuację, w której występowałoby ono bez oddania się przedsiębiorstwu lub przynajmniej akceptacji dla organizacji.

Istnieją różne formy oddania pracownika dla organizacji. Może to być przeświadczenie o wadze swojej pracy, jak i obawa przed opuszczeniem jej. Ta obawa może mieć swoje źródła zarówno w braku alternatywnego miejsca pracy (*na zewnątrz jest zimno, a obecne przedsiębiorstwo regularnie płaci wynagrodzenie*) jak i w poczuciu przejściowości sytuacji obniżającej zaangażowanie. Niemniej można zauważyć, że zaangażowanie jest ważne zarówno dla pracowników i menedżerów, chociaż jego znaczenie może być odmiennie postrzegane przez obie strony. Dyrektor (11) wyraził opinię, że pozostawanie w organizacji z obawy przez

ryzykiem związanym z jej opuszczeniem nie jest pokazywane przez pracowników, ponieważ byłoby *znaką słabości*. Przeważającą formą zaangażowania jest oddanie przedsiębiorstwu, gdyż w przeciwnym razie *pracownicy łatwo podejmowaliby decyzję o odejściu, gdyby na przykład zaproponowano im lepsze wynagrodzenie* (zdanie menedżera nr 9). Z kolei menedżer (8) zadeklarował, że *nie wierzy w entuzjastyczne nastawienie do przedsiębiorstwa*. Istotnym czynnikiem kształtującym zaangażowanie jest czas- *na początku przedsiębiorstwo więcej oferuje, daje większe perspektywy i korzyści, co skutkuje entuzjastycznym nastawieniem dla niego, jednak z czasem może to przerodzić się w trwanie przy organizacji wyłącznie z obawy przed ryzykiem wynikającym ze zmiany pracy*. Odwoływanie się do wartości przedsiębiorstwa jest często bardziej skuteczne w przypadku pracowników lokalnych (lojalność wobec rodzimego przedsiębiorstwa), a mniej w przypadku obcokrajowców, szczególnie tych z kultur o wysokim poziomie indywidualizmu (kapitan statku morskiego). Podobną opinię wyrazili dwaj inni menedżerowie (4, 14), a drugi z nich dodał, że przywiązanie do przedsiębiorstwa może wynikać z faktu, iż w najbliższej okolicy jest ono jednym z nielicznych pracodawców. Zauważył też, że czynniki zewnętrzne, na przykład opóźnienia kontrahentów wpływające na realizację wspólnego przedsięwzięcia, mogą powodować chwilowe spadki zaangażowania pracowników, szczególnie tych na szczeblu wykonawczym. Zdaniem menedżera (6), jedni ludzie przejawiają entuzjazm do organizacji jako wspaniałego miejsca pracy, a inni są skupieni na budowaniu własnej kariery. Tabela 3.7 zawiera wymienione przez rozmówców rodzaje zaangażowania ich pracowników.

Tabela 3.7. Przejawy zaangażowania pracownika

świadomości swojego znaczenia dla organizacji
entuzjastyczne nastawienie do organizacji
najpierw entuzjazm, a następnie obawa przed odejściem
obawa przed odejściem z organizacji
entuzjazm i świadomość swojego znaczenia dla organizacji
satysfakcja z realizowanych zadań (bez entuzjazmu)

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, zaangażowanie w opinii menedżerów to świadomości swojego znaczenia dla organizacji. Wiele jest też przypadków entuzjastycznego nastawienia do niej. Niekiedy zaangażowany pracownik może też wyłącznie czerpać satysfakcję z realizowanych zadań, bez

entuzjazmu wobec przedsiębiorstwa, obawy przed odejściem z niego czy poczucia obowiązku, co oznacza zaangażowanie w pracę.

3.5.2. Zaangażowanie przełożonego a zaangażowanie pracownika- perspektywa menedżera

Pracodawca może zwiększyć zaangażowanie pracownika traktując go jako osobę ważną dla organizacji, której wkład w rozwój przedsiębiorstwa jest zauważany i doceniany (Kular i in., 2008). Zaangażowany pracownik to osoba, która *odnajduje radość i satysfakcję w tym, co robi*, stara się wykonywać pracę jak najlepiej, aby *popchnąć organizację do przodu* (5). To pracownik, który przejawia inicjatywę, niekiedy *wychodzi poza pewien zakres*, jest krytyczny, *dostarcza pozytywnych emocji zespołowi* (6). Jest on *kimś, kogo należy cenić, wspierać i chronić* (1). Według menedżerki (7), zaangażowany pracownik oddaje się pracy i ma też poczucie lojalności wobec przedsiębiorstwa, pozytywnie wyraża się o nim, a zdaniem menedżera (3) jest kimś, komu można zaufać, że zrealizuje zadanie przy minimalnym poziomie nadzoru. Choć może niekiedy potrzebować pomocy *od strony technicznej*, nigdy nie wątpi w możliwości do uzyskania efekt końcowy pracy.

Z kolei, zaangażowany menedżer to osoba, która *organizuje pracę podwładnych w sposób dający oczekiwane efekty* (kierownik budowy). To lider, który przekazuje swoje zaangażowanie pracownikom i *rozumie ich, jest empatyczny* oraz docenia, jak bardzo ważna dla realizacji celów jest ich praca (3, 5). Zaangażowany menedżer dba o swój zespół, chroni go, jest *filtrem*, który nie pozwala, aby od zarządu do zespołu docierały niejasne informacje, które mogłyby zaburzyć jego pracę (dyrektor IT i realizacji). Taki menedżer nie kieruje się własnym interesem, gdyż jest świadomy, że nie odpowiada tylko za swoją karierę, ale również za swoich podwładnych (dyrektor eksportu). Jest dostępny dla pracowników, gdy zajdzie taka potrzeba oraz gdy pojawią się trudności (4). Jednocześnie dba o przekazywanie zgodnych ze stanem rzeczywistym informacji podwładnym oraz swoim zwierzchnikom, nie próbuje dopasowywać komunikatów do oczekiwań odbiorców. Jest to menedżer, *któremu zależy na połączeniu efektywności pracy z dobrymi relacjami w zespole* (kapitan statku morskiego), i który wyraża się pozytywnie o przedsiębiorstwie oraz *zostawia pracownikom przestrzeń na przeżywanie emocji* (7). wypowiedź menedżera (8) istotnie odróżniła się od pozostałych. Wynikało z niej, że zaangażowany menedżer chce bardziej optymalnie, szybciej i lepiej wykonywać swoją pracę, ale *nie musi być przywiązany do przedsiębiorstwa*. Tabela 3.8 zawiera zestawienie

przejawów zaangażowania charakterystycznych dla pracownika, menedżera oraz dla obu stron tej relacji.

Tabela 3.8. Zaangażowany pracownik a zaangażowany menedżer

Przejaw zaangażowania	
Pracownik	Menedżer
chęć rozwoju, inicjatywa	docenianie roli podwładnych
satysfakcja z pracy	efektywność, dawanie przykładu
wysoka wartość dla organizacji	empatia, dbanie o relacje w zespole
rzetelna praca godna zaufania	
optymizm, otwartość, pozytywne emocje	
krytyczne spojrzenie	
lojalność wobec przedsiębiorstwa	

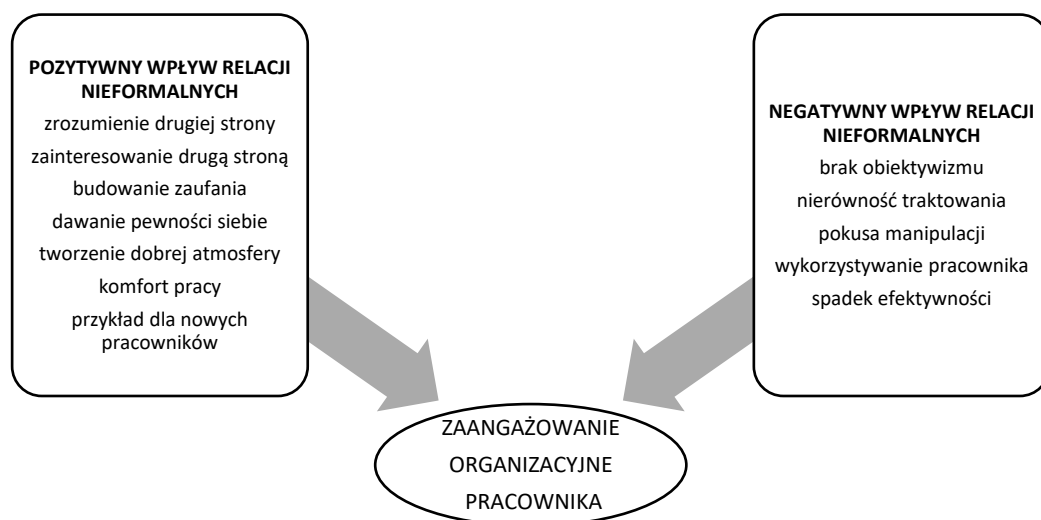
Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, najbardziej zauważalnym przejawem zaangażowania pracownika jest chęć rozwoju i inicjatywa. W przypadku menedżera przeważały wskazania na docenianie roli pracowników. Z kolei, najbardziej zauważalnym przejawem zaangażowania u obu stron okazała się ich rzetelna praca.

3.5.3. Znaczenie relacji dla zaangażowania pracownika w opinii menedżerów

Relacja przełożony-podwładny ma znaczenie dla zaangażowania pracownika, jego poziomu, rodzaju i jakości. Na podstawie wypowiedzi rozmówców można zauważyć że, jeśli relacja jest pozytywna i oparta na zaufaniu, poziom zaangażowania jest wysoki. Zaangażowanie wymaga wzajemnego zaufania, ponieważ wówczas, jak zauważa rozmówczyni (7), obie jej strony *czują się zobowiązane wobec siebie*, znają swoją rolę i są zaangażowane. Podwładny nie obawia się mówić o swoich trudnościach. W relacjach z pracownikiem menedżer musi zwracać uwagę na jakość wykonywanej pracy, jednak w szczegółach realizacji zadań *powinien wykazywać się wyrozumiałością* dla odmiennego od swojego sposobu podejścia do tych szczegółów (8). W przeciwnym razie dojdzie do szybkiego pogorszenia się relacji i obniżenia poziomu zaangażowania pracownika. Jeśli w relacji *jest uczciwość ze strony menedżera*, będzie ona miała pozytywny wpływ na zaangażowanie pracownika (dyrektor eksportu). Dla podwładnego pozytywne relacje z przełożonym oznaczają *dobre samopoczucie w organizacji* (11). Pozytywna relacja sprzyja *budowaniu zaangażowania poprzez dawanie dobrego przykładu* przez menedżera (dyrektor zarządzający). Pomaga również poprzez to, że

przełożony staje się bardziej elastyczny wobec podwładnych i jest bardziej otwarty na udzielanie im pomocy. Jeśli relacja oparta jest na właściwej komunikacji, która daje transparentność, efektem końcowym są poprawnie realizowane zadania i minimalizacja ryzyka wystąpienia problemów wynikających z opieszałości lub braku wzajemnego zrozumienia. W podobnym tonie jak menedżer (2) wypowiedział się dyrektor IT i realizacji, który ocenił, że dobra komunikacja i pozytywne relacje z przełożonym mają ogromny wpływ na podwładnego, a menedżer może pracownika *zapalić lub zgasić*. Relacja przełożony-podwładny *kształtuje sukces lub porażkę realizowanego projektu*. Według menedżera (12), jeśli relacja jest pozytywna, komunikacja jest prostsza, a pracownik otrzymuje wyraźną informację o oczekiwaniach wobec niego i ocenie jego pracy. *Brak konfliktów z przełożonym daje poczucie, że zadania jest łatwiej realizować*, co podnosi poziom zaangażowania. Dyrektor (13) ocenił, że *pozytywna relacja pozwala na otwartą komunikację*, która pomaga budować zaangażowanie. Przełożony ma zawsze ogromny wpływ na podwładnego. Jeśli relacja między nimi jest negatywna, ma to również niekorzystny wpływ na zaangażowanie pracownika i ostatecznie prowadzi do jego odejścia z organizacji, co potwierdził menedżer (10), dodając, że dobre relacje *wspierają zaangażowanie*, ułatwiają przekazywanie informacji o oczekiwaniach wobec pracownika. Menedżer (3) zauważył, że, choć pozytywna relacja z przełożonym *pomaga budować zaangażowanie* pracownika, nie jest jego gwarantem. Z kolei, negatywna relacja prowadzi do utraty zaangażowania.



Rysunek 3.6. Wpływ nieformalnych relacji przełożony-podwładny na zaangażowanie

Źródło: Opracowanie własne

Pytani o wpływ nieformalnych relacji przełożony-podwładny na zaangażowanie pracowników, uczestnicy badania podali zarówno pozytywne jak i negatywne przykłady, co zostało zobrazowane na rysunku 3.6. Spojrzenie istotnie różniące się od opinii większości respondentów zaprezentował menedżer (10), którego zdaniem *dla budowania prawdziwego zaangażowania ważniejsza jest, oparta na dobrze prowadzonej komunikacji, relacja formalna, która nadaje kierunek. Relacja nieformalna może jedynie przyspieszać proces budowania zaangażowania, gdyż sprawia, że ludzie bardziej ufają sobie i czują się komfortowo. Nikt jednak nie angażuje się tylko dlatego, że lubi swojego przełożonego, jeśli on nie przekona podwładnych do słuszności przyjętego kierunku.* Z kolei, menedżer (11) zalecił *oddzielanie relacji nieformalnych od profesjonalnej części życia zawodowego.*

Podsumowując, wpływ nieformalnych relacji na zaangażowanie jest pozytywny, jeśli oparte są na szczerych intencjach i żadna ze stron nie próbuje wykorzystać ich dla zaspokojenia swoich potrzeb kosztem drugiej strony. W ocenie autora dysertacji, postulat *oddzielenia nieformalnych relacji od profesjonalnej części życia zawodowego wskazany przez niektórych rozmówców*, jest trudny do zrealizowania, ponieważ może prowadzić do pogorszenia jakości relacji.

Relacja i jej jakość będą miały znaczenie dla kształtowania satysfakcji z pracy. Jednym z dylematów, z którymi mierzą się menedżerowie, jest znalezienie równowagi pomiędzy potrzebą budowania relacji i koniecznością osiągnięcia założonych celów. Perspektywa menedżerów wydaje się wspólna- należy dążyć do osiągnięcia celów organizacji, jednak nie musi się to odbywać kosztem jakości relacji. Potwierdzają to wypowiedzi rozmówców (1) i (2), którzy odpowiadając na pytanie, czy na poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy większy wpływ ma odnoszenie sukcesów w realizacji zadań czy też dobra relacja z przełożonym i współpracownikami wskazali oni na sukcesy z wykonywanej pracy, argumentując to swego rodzaju *indywidualizmem większości ludzi*. Dodali jednak, że sukces nie może być osiągnięty kosztem relacji ze współpracownikami. Ponadto *nawet największe sukcesy nie będą cieszyć, jeśli relacje z ludźmi będą złe, a największe trudności można przezwyciężyć, jeśli atmosfera środowiska pracy jest pozytywna* (menedżer operacyjny). Podobnie menedżer (5) ocenił, że relacje są nieco bardziej ważne od sukcesów w realizacji zadań, ponieważ *bez nich żaden sukces nie daje pełnej satysfakcji*. Również zdaniem dyrektora (6), choć *odnoszenie sukcesów jest uzależniające, to relacje są ważniejsze, ponieważ człowiek spędza znaczną część swojego*

życia w pracy. Jeśli relacje są pozytywne, chce się wracać do współpracowników, niezależnie od tego, czy ostatnio osiągnęło się sukces, który często jest efektem pracy zespołowej. W ocenie menedżera (9) najważniejsza jest pozytywna relacja z przełożonym, zdrowe środowisko pracy, w którym jest miejsce na zrozumienie, a unika się *karcenia*. Zdaniem menedżera (4), jest to kwestia uzależniona od cech osobowych pracownika. Podobnie dyrektor (8) zauważył, że *jedni chcą zawsze być najlepsi a inni nie muszą być numerem jeden*. Według menedżera (12), *dla jednych ważne jest uznanie, a dla innych wyniki i pieniądze*. Dla niektórych pozytywne relacje mogą być jedynie *przyjemnym dodatkiem* do sukcesu (10). Z kolei w ocenie menedżerki (7), dla osób maksymalnie nastawionych na rywalizację, których celem jest *pokonanie innych*, sukces jest tym, co daje im satysfakcję, choć większą grupę stanowią jednak osoby, które bardziej cenią sobie dobre relacje z przełożonym i współpracownikami lub pewną równowagę pomiędzy sukcesem i dobrymi relacjami. Dobra relacja nie wyklucza odnoszenia sukcesów, a wręcz wzmacnia i daje większą szansę ich odniesienia. Dla postrzegania przedmiotowej kwestii istotne jest też miejsce w hierarchii organizacji: dla pracowników szeregowych ważniejsze będzie budowanie relacji, podczas gdy dla osób odpowiedzialnych za koordynowanie projektów priorytetem będzie odnoszenie sukcesów w realizowanych zadaniach, jak również poczucie znaczenia swojej pracy.

Podsumowując, wypowiedzi respondentów podzielić można na trzy grupy:

- przekonanie, że jedynie odnoszenie sukcesów może dać satysfakcję w pracy zawodowej (orientacja na cele),
- wiara, że żaden sukces nie będzie cieszył bez pozytywnych relacji, które często wręcz warunkują jego osiągnięcie (orientacja na jakość relacji),
- osobowość pracownika lub jego rola w organizacji jako czynnik wpływający na postrzeganie sukcesu lub relacji jako źródła satysfakcji w pracy zawodowej.

W ocenie autora dysertacji trzecia z wymienionych opinii stanowi najbardziej trafny obraz rzeczywistości, przy czym większe znaczenie ma osobowość pracownika, a nie jego rola w organizacji.

Relacja, zarówno formalna jak i nieformalna, może stać się niebezpiecznym narzędziem wykorzystywania pracowników o ponadprzeciętnym poziomie zaangażowania. Okazuje się, że jest to kwestia, która wywołuje znaczną rozbieżność odpowiedzi. Skłonność do nadmiernego angażowania osób *wyróżniających się* może być postrzegana jako pewien stały element w praktyce zarządzania, sposób na rozwój pracownika, ale także czynnik przyczyniający się do

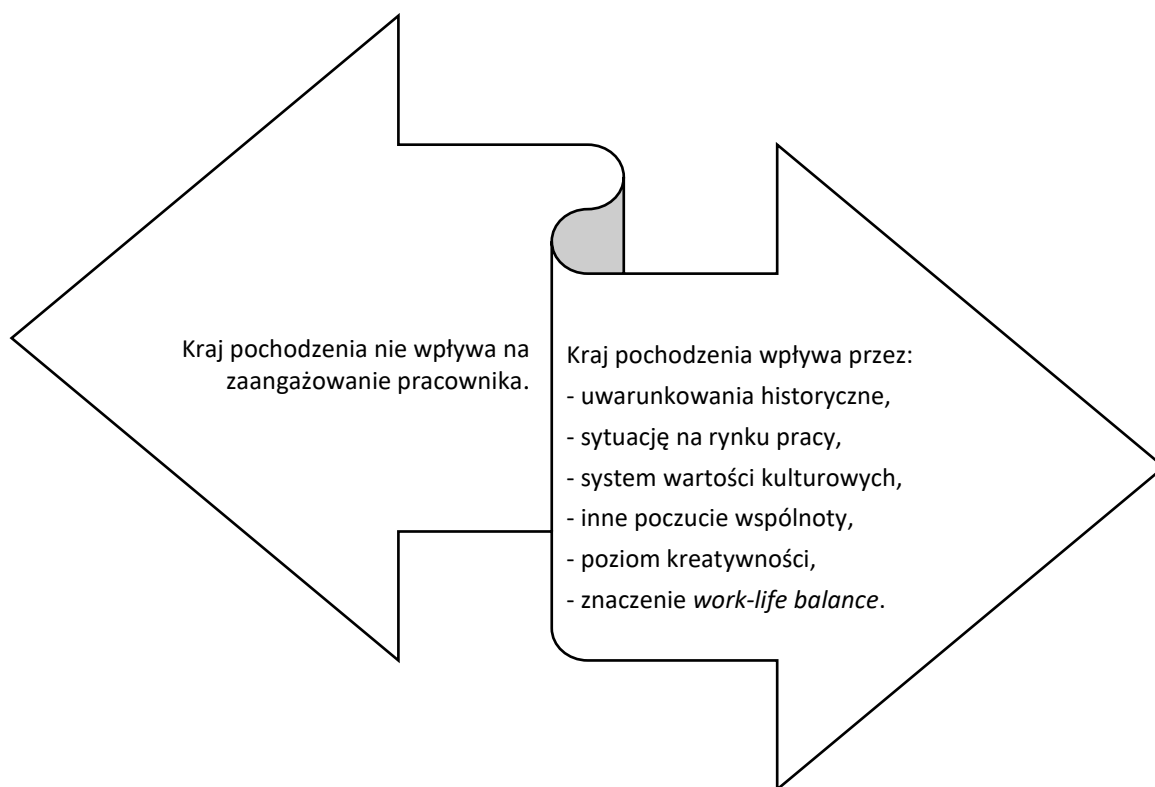
przeciążania niektórych ludzi i wywoływania efektu wypalenia zawodowego. Jeden z respondentów (1) stwierdził, że wykorzystywanie pracowników o ponadprzeciętnym poziomie zaangażowania *jest naturalnym procesem, ponieważ zawsze łatwiej zlecać trudne zadania osobom, które potrafią dobrze zrealizować je*, a nie tym, którzy prawdopodobnie nie poradzą sobie. Podobną opinię wyrazili inni menedżerowie (3, 4, 10), przy czym drugi z nich zauważył, że jest to kwestia większego zaufania do takiego pracownika, a ostatni, że taki pracownik otrzymuje więcej możliwości rozwoju zawodowego. Przełożony w takiej sytuacji często zbyt późno zauważa, że postąpił niesprawiedliwie (kapitan statku morskiego), a zdaniem menedżera zakupów powinien on wręcz *uważać, aby nie przesadzić, szczególnie w przypadku osób o niskim poziomie asertywności*, w której rozwijaniu lider powinien wręcz wspierać pracowników. Dyrektor (13) wyraził zdecydowany pogląd, że taka sytuacja nie powinna mieć miejsca, a w przedsiębiorstwie *należy wytworzyć taką kulturę organizacyjną, żeby pracownicy mieli odwagę sprzeciwić się, jeśli są nadmiernie obciążani pracą*. Osoby o ponadprzeciętnym poziomie zaangażowania powinny być *wykorzystywane do budowania zaangażowania u innych pracowników* (6), natomiast wykorzystywanie ich do realizacji większej ilości zadań jest niebezpieczne, ponieważ może doprowadzić do wypalenia zawodowego. Zdaniem menedżerki (7), przełożony powinien *opierać się takiej pokusie* i zawsze kierować się tym, co jest bardziej sprawiedliwe, a niekoniecznie łatwiejsze. Stwierdziła też, że lider powinien zastanowić się, *co ma w sobie taki pracownik*, że bardziej angażuje się, oraz czy nie można tego zaadaptować u reszty zespołu(6). Z kolei dyrektor (9) ocenił, że zjawisko to *jest normalne, może nawet dobre, jeśli ktoś jest zaangażowany, trzeba to wykorzystać*. Jego zdaniem, każdemu będą dokładane zadania do momentu, *kiedy powie, że już więcej nie jest w stanie udźwignąć*. Odbywa się to poprzez włączanie pracownika do kolejnych zespołów, poszerzanie jego zakresu odpowiedzialności lub nawet zmianę czasu pracy. Zdaniem menedżera (12) może to wynikać z *przyzwolenia pracownika na większą ilość otrzymywanej pracy*.

Podsumowując, ponadprzeciętnie zaangażowani pracownicy są często wykorzystywani przez inne osoby w organizacji, nierzadko ponieważ sami dają na to przyzwolenie. Rolą menedżera jest nie tylko unikanie obciążania ich dodatkową pracą, ale wręcz chronienie ich przed tym. Z drugiej strony, przełożony powinien analizować, co sprawia, że niektórzy jego podwładni są bardziej zaangażowani i wykorzystywać to przy budowaniu zaangażowania pozostałych osób.

3.5.4. Podejście do zarządzania pracownikami w kraju goszczącym w świetle doświadczeń menedżerów expatriantów

Menedżer podejmujący pracę w kraju goszczącym staje wobec wielu wyzwań związanych z funkcjonowaniem w nowym (pod względem społecznym i kulturowym) otoczeniu. Nie zawsze stosowane przez niego dotychczas narzędzia budowania relacji i wzmacniania zaangażowania będą sprawdzały się w nowych okolicznościach. Uwarunkowania znajdujące się po stronie organizacji, związane z kulturą kraju goszczącego oraz cechami indywidualnymi pracowników i menedżera będą tworzyły nowe środowisko, w którym ten drugi będzie realizował postawione przed nim cele. Niektóre różnice kulturowe są rozpoznane, na co już zwrócono uwagę w niniejszej dysertacji, jednak są również takie praktyki, na które trudno jest przygotować się. Menedżerowie uczestniczący w badaniach zwracali uwagę na takie sfery jak: skłonność do podejmowania dodatkowych obowiązków, lokalne uregulowania prawne, ale także zwyczaje. Powinny one być znane menedżerom expatriantom, by mogli oni uniknąć błędów, jednak poznanie ich (lub świadomość jakie wyzwania mogą pojawić się) raczej wiąże się z gromadzonym doświadczeniem niż poprzez szkolenia. Respondenci zwrócili na to uwagę powołując się na własne obserwacje i doświadczenia. Menedżer (3) podał przykład Amerykanów, którzy *są zawsze niezwykle przywiązani do swojego przedsiębiorstwa i w związku z tym są skłonni przyjąć na siebie więcej obowiązków, nie biorą dużo dni wolnych*. Jego zdaniem przeciwieństwem Amerykanów są przedstawiciele krajów o niskim poziomie bezrobocia, na przykład Australijczycy czy Norwegowie, którzy *nie są skłonni do podejmowania wysiłków wykraczających poza wymagane minimum*, a Europejczycy znajdują się pomiędzy wspomnianymi skrajnymi postawami. Zdaniem dyrektora (6), istnieją kraje, których kultura narodowa *nie zachęca do wysokiego poziomu zaangażowania lub nie wspiera kreatywności*, co również ogranicza zaangażowanie. W ocenie menedżerki (7), istnieją różnice pomiędzy kulturami narodowymi dotyczące tego, *ile godzin pracy postrzegane jest jako zaangażowanie pracownika*. Zdaniem menedżera (14), kraj pochodzenia może wpływać na zaangażowanie pracownika, co jednak ma swoje źródło w historii *kultury pracy* i postrzegania jej wartości. Na przykład *w dawnych krajach komunistycznych można jeszcze spotkać postawy pracowników, którzy nie szanują pracy i uważają, że wynagrodzenie należy im się niezależnie od jakości jej wykonania*, ale to zmienia się wraz z wymianą pokoleniową. Dyrektor (8)

zauważył, że *jest to pytanie niepoprawne politycznie*⁷⁰, jednak przyznał, że występują zauważalne różnice w tym zakresie. Fakt występowania różnic pomiędzy poszczególnymi narodami nie wyklucza występowania odchyleń jednostkowych, zarówno pozytywnych jak i negatywnych. Jednocześnie należy rozumieć takie uwarunkowania kulturowe, aby pewnych rodzajów zachowania nie traktować jako *przejawów zwykłego lenistwa*. Rysunek 3.7 zawiera zestawienie wymienionych przez rozmówców czynników, które różniąc się dla poszczególnych krajów mogą odmiennie wpływać na zaangażowanie pracowników.



Rysunek 3.7. Wpływ kraju pochodzenia pracownika na jego zaangażowanie- w opinii menedżerów pracujących w międzynarodowych organizacjach

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, zdania respondentów na temat wpływu kraju pochodzenia na zaangażowanie podwładnych były wyraźnie podzielone. Jedni nie zauważyli, aby występował tu jakikolwiek związek, podczas gdy inni byli o tym przekonani, podając sposoby oddziaływania tych czynników na pracowników. Ta rozbieżność wskazuje, że pozostaje pewna sfera

⁷⁰ Intencją autora dysertacji nie było powielanie stereotypów, jednak zadanie takiego pytania było istotne z punktu widzenia potrzeby poznania doświadczeń respondentów w krajach goszczących.

uwarunkowań społeczno-kulturowych słabiej rozpoznanych, także tych związanych z osobami, które trudno uogólniać i tworzyć wzorce postępowania. Można zatem wnioskować, że menedżer wyjeżdżający do nowej placówki powinien być wyposażony w wiedzę etnograficzną z obszaru psychologii oraz posiadać rozwiniętą inteligencję społeczną.

W międzynarodowej organizacji sam *wizerunek przedsiębiorstwa* z oddziałami na całym świecie wspomaga wzmocnienie przez menedżera zaangażowania jego podwładnych (4). Czynniki te wpływają na obecnych pracowników i ułatwiają rekrutację nowych, ponieważ zwiększa atrakcyjność organizacji. Dzieje się tak, ponieważ duże międzynarodowe przedsiębiorstwo *daje szansę młodym, dobrze wykształconym osobom pracować poza granicami swojego kraju* (menedżer zakupów). Z kolei, menedżerowie, którzy w takiej organizacji zdobywają doświadczenie w różnych krajach, mają *szersze spojrzenie na wiele kwestii*.

Międzynarodowy charakter przedsiębiorstwa może być też barierą w budowaniu zaangażowania. Może wystąpić szereg różnic pomiędzy centralą i oddziałem, które w ocenie pracowników postrzegane będą jako dyskryminujące, aczkolwiek trudne do formalnego kwestionowania. Są to np. ścieżki promocji pracowników uzależnione od kraju pochodzenia, różnice w wynagrodzeniach (3) czy kopiowanie standardów organizacji bez ich adaptacji do lokalnych uwarunkowań (8). Niewątpliwie dystans fizyczny (6) również wywiera wpływ na możliwości większego zaangażowania pracowników. Tabela 3.9 zawiera zestawienie przeszkód oraz czynników wspierających budowanie zaangażowania w organizacjach międzynarodowych.

Tabela 3.9. Budowanie zaangażowania pracowników organizacji międzynarodowych

Czynniki sprzyjające	Czynniki niesprzyjające
rozwój międzynarodowy, podróże poznawanie różnic kulturowych kultura organizacyjna, system pracy prestiż jasna komunikacja nauka języków obcych	różnice językowe lokalne niedopasowanie procedur fizyczny dystans różnice kulturowe nierówności ekonomiczne pomiędzy krajami liczba pracowników, ich rotacja

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, właściwe podejście menedżera ekspatrianta do zarządzania pracownikami w kraju goszczącym wymaga:

- elastycznego podejścia do stylu przywództwa,

- dostosowywania komunikacji do współpracowników,
- otwartości na ludzi o odmiennym zachowaniu,
- umiejętności godzenia interesów centrali koncernu i lokalnego oddziału.

3.6. Relacja przełożony-podwładny i zaangażowanie organizacyjne pracownika- wnioski z przeprowadzonych wywiadów

Pogłębione wywiady indywidualne przeprowadzone z dyrektorami i menedżerami nasuwają szereg istotnych wniosków odnośnie relacji przełożony-podwładny oraz angażowania pracownika poprzez wykreowaną relację. Część wyników ma charakter confirmacyjny, jednak niektóre wypowiedzi rozmówców wskazywały na nowe elementy, które mogą pogłębić wiedzę i usprawniać zarządzanie w międzynarodowym środowisku pracy.

Relacja przełożony-podwładny

Relacja pomiędzy przełożonym i podwładnym to z jednej strony techniczny aspekt sprowadzający się do wydawania poleceń i kontroli sposobu ich wykonywania, a z drugiej- oparte na komunikacji budowanie więzi międzyludzkich. Dla pierwszego z wymienionych aspektów istotne jest ustalenie wzajemnej pozycji w hierarchii organizacji, a w drugim ważną rolę odgrywa czynnik ludzki, oparty na budowaniu wspólnych więzi oraz na komunikacji rozumianej jako wzajemna wymiana informacji oraz sprawdzanie prawidłowego zrozumienia wzajemnych intencji, jak i wymiana krytycznych uwag. Obydwa te obszary przenikają się, a przewaga czynników z jednego wobec tych reprezentujących drugi obszar wynika z osobistych preferencji, umiejętności czy cech osobowych stron relacji oraz z okoliczności, w jakich jest ona budowana. Kwestia wymiany pomiędzy liderem i członkiem jego zespołu została opisana, choć w nieco innym ujęciu, przez Graen i Uhl-Bien (1995, s. 219-225) w teorii LMX (ang. *leader-member exchange*), zgodnie z którą pracownik wykonuje zadania z zaangażowaniem, a przełożony zwiększa gratyfikacje finansowe i ułatwia awans zawodowy (Wojtczuk-Turek, 2013, s. 224).

Istotny jest również typ relacji. Te nieformalne mają zazwyczaj charakter osobisty i bliski, są budowane bardziej spontanicznie. Opierają się na zaufaniu i nierzadko inicjatywie ze strony pracowników wynikającej z ich oceny sytuacji. Z kolei, relacje formalne charakteryzują się często niższym poziomem zaufania, a działania w ich ramach inicjowane są przez menedżera

w oparciu o z góry ustalony punkt widzenia (Fonfara, Deszczyński i Dymitrowski, 2017, s. 3-4). We współpracy menedżera z pracownikami relacje nieformalne powinny być nieodzownym, ludzkim elementem ich interakcji. Korzyścią dla menedżera, która z nich płynie, jest dostęp do wielu informacji ze środowiska pracowników, które nie pojawiłyby się w oficjalnej komunikacji. Z kolei pracownikom dają większe poczucie komfortu w codziennej współpracy z przełożonym. Pozwalają one dostrzec człowieka w drugiej stronie, co podnosi poziom zaufania i pomaga budować zespół. Dlatego też, jak zostało to zauważone przez Munoz-Doyague i Nieto (2012, s. 128), z upływem czasu relacja pomiędzy przełożonym i podwładnym staje się coraz bardziej nieformalna. Negatywne konsekwencje mogą pojawić się, jeśli nieformalne relacje zostaną wykorzystane do manipulowania pracownikami lub jeśli przerodzą się w formę przyjaźni, która utrudni podejmowanie trudnych decyzji. Istotna jest umiejętność wyznaczenia granic, których przekroczenie może skutkować frustracją, zarówno u jednej ze stron relacji jak i u innych pracowników, oraz obniżeniem skuteczności zespołu. Zdarza się, że nieformalne relacje pomiędzy przełożonym i podwładnym są ukrywane przed innymi osobami w organizacji, najczęściej, jeśli ich podstawy są sprzeczne z interesem przedsiębiorstwa lub stawiają pracownika będącego jej stroną w uprzywilejowanej pozycji. Przejawami i jednocześnie warunkami pozytywnego charakteru relacji są szacunek i zaufanie. Z kolei, z punktu widzenia skuteczności organizacji istotne jest przyjęcie przez obie strony tych samych celów oraz wyznawanie podobnych wartości. Na powyższe kwestie zwracała już uwagę Łuszczynska (2018, s. 29-32). Pozytywna relacja nie jest możliwa bez opartej na szczerości intencji, przejrzystej komunikacji, która, aby była efektywna, zdaniem Stankiewicz-Mróż (2015), powinna być dwukierunkowa. Negatywna relacja często wiąże się z brakiem wzajemnego szacunku i zrozumienia, a sprzyjają jej błędy w komunikacji. Pojawia się rozbieżność celów lub preferowanego sposobu ich osiągania. Elementem wymagającym szczególnej uwagi jest dehumanizacja drugiej strony negatywnej relacji. Wyeliminowanie tego zjawiska może zredukować bariery stojące na drodze transformacji negatywnej relacji w neutralną lub z czasem w pozytywną.

Największym wyzwaniem dla menedżera, który rozpoczyna pracę w nowym kraju i zaczyna budować relacje z tamtejszymi pracownikami, są różnice kulturowe i wynikające z nich niuanse. Ważne jest jednak nie tylko poznanie kultury kraju goszczącego ale również świadomość własnej kultury narodowej i wynikającego z niej własnego zachowania. Istotnym wyzwaniem jest też bariera językowa, która może prowadzić do nieporozumień, oraz

konieczność zdobycia zaufania lokalnych pracowników i zbudowania swojego autorytetu, jak również lokalne uwarunkowania prawne czy te związane z klimatem. Doświadczenie międzynarodowe menedżera daje mu świadomość odmienności ludzi pochodzących z różnych krajów, uczy otwartości na nich, cierpliwości i tolerancji. Ma również pozytywny wpływ na jego ogólny rozwój i daje mu większe poczucie pewności. Menedżer w kraju goszczącym musi też mierzyć się z oczekiwanym od niego zachowaniem, które może być niezgodne z kulturą organizacji czy jego charakterem, co będzie wymagało od niego poszukiwania kompromisów pomiędzy oczekiwaniami władz koncernu i potrzebami lokalnych pracowników.

Zaangażowanie organizacyjne pracownika

Należy podkreślić, że większość uczestników badania wskazała poświęcenie się swojej pracy jako dominującą lub jedyną formę zaangażowania ich pracowników, jednak wyraźnie widoczna była też opinia, że trudno jest wyobrazić sobie sytuację, w której występowałoby ono bez oddania przedsiębiorstwu lub przynajmniej akceptacji dla organizacji. Takie spojrzenie jest odmienne od spotykanego w źródłach literaturowych, które wskazują, że możliwe jest występowanie zjawiska, kiedy pracownik traktujący swój zawód jako misję lub wręcz powołanie, nie jest zaangażowany organizacyjnie (Marzec, 2015, 153; Jurek i Adamska, 2017, s. 446; Stachowska, 2018, s. 116). Zdaniem autora dysertacji, te pozornie sprzeczne opinie nie muszą wykluczać się, a ich słuszność uzależniona jest od charakteru wykonywanej pracy. W przedsiębiorstwach zatrudniających respondentów przeważa zaangażowanie pracowników oparte na świadomości swojego znaczenia dla organizacji, choć wiele jest też przypadków entuzjastycznego nastawienia do niej. Poza wspomnianymi przejawami zaangażowania oraz obawą przed ryzykiem związanym z odejściem z organizacji, jak również ich połączeniem lub następowaniem jednego po drugim, pojawiła się opinia, że niekiedy zaangażowany pracownik może wyłącznie czerpać satysfakcję z realizowanych zadań. Najbardziej zauważalnym przejawem zaangażowania pracownika jest jego chęć rozwoju i inicjatywa, co jest warte podkreślenia. Zaangażowanie menedżera najczęściej przejawia się poprzez docenianie przez niego znaczenia podległych pracowników, co z kolei jest istotne z punktu widzenia koncepcji POS. Najbardziej zauważalnym przejawem zaangażowania u obu stron jest ich rzetelna praca.

Relacje przełożony-podwładny mają istotny wpływ na zaangażowanie tego drugiego, a warunkiem ich pozytywnego oddziaływania jest poprawna komunikacja. Wpływ nieformalnych relacji na zaangażowanie jest pozytywny, jeśli oparte są na szczerych intencjach

i żadna ze stron nie próbuje wykorzystać ich dla zaspokojenia swoich potrzeb kosztem drugiej strony. Respondenci wyrazili wiarę, że żaden sukces nie będzie cieszył bez pozytywnych relacji, które często wręcz warunkują jego osiągnięcie. Osobowość pracownika i jego rola w organizacji są czynnikami wpływającymi na postrzeganie znaczenia relacji oraz odnoszenie sukcesów jako źródeł satysfakcji w pracy zawodowej. Niektórzy wyrazili jednak przekonanie, że jedynie odnoszenie sukcesów może dawać satysfakcję w pracy zawodowej, a relacja nie jest istotna.

Zdarza się, że ponadprzeciętnie zaangażowani pracownicy są wykorzystywani przez inne osoby w organizacji, nierzadko ponieważ sami dają na to przyzwolenie. Rolą menedżera jest nie tylko unikanie obciążania ich dodatkową pracą, ale wręcz chronienie przed tym, by nie doszło do wyczerpania emocjonalnego w wyniku nadmiernych zadań stawianych przez środowisko pracy (Anczewska, Świtaj i Roszczyńska, 2005, s. 68), czyli wypalenia zawodowego. Z drugiej strony, przełożony powinien analizować, dlaczego niektórzy jego podwładni są bardziej zaangażowani i wykorzystywać to przy budowaniu zaangażowania pozostałych osób. Zdania respondentów na temat nieco stereotypowej opinii dotyczącej wpływu kraju pochodzenia na zaangażowanie podwładnych były wyraźnie podzielone. Jedni nie zauważyli, aby występował tu jakikolwiek związek, podczas gdy inni byli przekonani, że kultura narodowa pracowników może mieć istotny wpływ na ich zaangażowanie, co wyraźnie wskazywało na znaczą subiektywność wypowiedzi wynikającą z indywidualnych doświadczeń lub obserwacji. W przedsiębiorstwach międzynarodowych możliwość podróżowania i rozwoju w różnych krajach oraz okazja do poznawania i zrozumienia przedstawicieli innych kultur stanowią czynniki sprzyjające budowaniu zaangażowania pracowników. Z kolei, przeszkodami są różnice językowe, przenoszenie procedur z centrali do oddziałów bez uwzględnienia lokalnych uwarunkowań oraz fizyczny dystans dzielący ludzi, w tym często przełożonego i podwładnego.

Podsumowanie

Spośród opisanych wniosków na temat relacji przełożony-podwładny i zaangażowania organizacyjnego pracownika na szczególną uwagę zasługują następujące z nich:

- Relacja pomiędzy przełożonym i podwładnym to z jednej strony techniczny aspekt sprowadzający się do wydawania poleceń i kontroli sposobu ich wykonywania, a z drugiej- oparte na komunikacji budowanie więzi międzyludzkich.

- We współpracy menedżera z pracownikami relacje nieformalne powinny być nieodzownym elementem ich interakcji.
- Dla menedżera, który rozpoczyna pracę w nowym kraju, ważne jest nie tylko poznanie kultury tego kraju, ale również świadomość własnej kultury narodowej i wynikającego z niej zachowania.
- Menedżer w kraju goszczącym musi poszukiwać kompromisów pomiędzy zasadami koncernu i potrzebami lokalnych pracowników.
- Zaangażowanie w pracę jest dominującą lub jedyną formą zaangażowania pracowników raportujących do menedżerów, którzy wzięli udział w wywiadach.
- Najbardziej zauważalnym przejawem zaangażowania pracownika jest jego chęć rozwoju i inicjatywa. Zaangażowanie menedżera najczęściej przejawia się poprzez docenianie przez niego znaczenia podległych pracowników.
- Warunkiem pozytywnego oddziaływania relacji przełożony-podwładny na zaangażowanie pracownika jest poprawna komunikacja.

Rozdział 4. Budowanie relacji i wzmacnianie zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych w świetle badań jakościowych

4.1. Czynniki determinujące charakter i jakość relacji oraz zaangażowanie pracowników w ocenie menedżerów

Przytoczone w poprzednim rozdziale odpowiedzi menedżerów wskazują, że zależy im na osiągnięciu celów organizacji z zachowaniem dobrej jakości relacji z pracownikami. Aby ten warunek mógł być spełniony, pojawia się potrzeba znalezienia odpowiedzi na pytania o czynniki wpływające na relację przełożony-podwładny oraz na zaangażowanie pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem stylu przywództwa⁷¹ i osobowości menedżera, *empowerment*, komunikacji, osobowości i sytuacji rodzinnej pracownika, a także uwarunkowań organizacyjnych oraz sytuacji na rynku pracy.

4.1.1. Styl przywództwa i osobowość menedżera w tworzeniu relacji i wzmacnianiu zaangażowania pracowników

Dobór odpowiedniego stylu zarządzania w nowym miejscu pracy stanowi wyzwanie dla menedżerów ponieważ jest to istotny czynnik kształtujący relację. Może on jednak być uzależniony od bieżącej sytuacji organizacji międzynarodowej lub uwarunkowań kulturowych. Warto podkreślić, że styl przywództwa stosowany przez menedżerów cechuje elastyczność – jest on dostosowywany w zależności od szeregu okoliczności. Musi być *dopasowany zarówno do potrzeby chwili jak i do podwładnych* (12) Są pracownicy, którym trzeba *dać więcej swobody*, są też i tacy, którym trzeba *wyznaczyć pewne granice działania* (dyrektor zarządzający). Trafnie oddaje tę myśl porównanie jednego z rozmówców (2), który podzielił menedżerów na *przewodzące stadu tygrysy* oraz *idące za tłumem pingwiny*⁷². Pierwszym *źle wychodzi budowanie relacji*, a drudzy niekiedy pozwalają sobą manipulować. Trzeba więc

⁷¹ Aby nie zniekształcić treści wypowiedzi, autor dysertacji nie narzucał respondentom posługiwania się sformułowaniami naukowymi określającymi style przywództwa dostępnymi w źródłach literaturowych. Respondenci mieli swobodę opisywania różnych podejść menedżerów do zarządzania pracownikami, jak również skutków przedstawianego postępowania.

⁷² Respondent przyznał, że określenia *tygrys* i *pingwin* zapożyczył z jednego z odbytych przez siebie szkoleń dla menedżerów.

szukać środka i dopasowywać styl do sytuacji, na przykład zachowywać się jak tygrys podczas kryzysu i zmieniać się w pingwina, jeśli jest czas na dyskusję. Niekiedy podejście do kierowania ludźmi musi zmieniać się z godziny na godzinę, jeśli zmieni się sytuacja. Gdy pojawi się kryzys, menedżer musi być bardziej bezpośredni i stanowczy. Natomiast, gdy podejmowane są działania dotyczące przyszłej strategii, musi być wizjonerem, który poprzez *empowerment* zachęci podwładnych do realizacji długofalowych celów. Opinia ta jest spójna z wnioskami z dokonanego przeglądu źródeł literaturowych wskazujących na potrzebę dopasowywania stylu przywództwa do okoliczności. Wymaga ona jednak dalszej weryfikacji w drodze badań ankietowych z udziałem pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych. Styl przywództwa ma silny wpływ na relację przełożony-podwładny, ponieważ jest z nim związany *poziom szacunku do pracowników* (10). W branży menedżera (3)⁷³ historycznie dominował styl *autorytarny*⁷⁴ z komunikacją przy użyciu podniesionego głosu, który jednak nie w każdym kraju byłby akceptowany. Na przykład w Australii w wielu przypadkach spowodowałby rezygnację podwładnych z pracy. *Tłumaczenie pracownikom, jaka praca ma być wykonana, a następnie pytanie ich, ile czasu potrzebują na realizację zadania* jest zalecanym przez rozmówcę (3) rozwiązaniem. Ponadto, pełnienie roli *osoby monitorującej postępy pracy* daje przekonanie, że takie podejście pomaga budować relację, choć jednocześnie *podwładni muszą mieć świadomość konsekwencji wynikających z braku realizacji zadań*.

Trafnie potrzebę różnicowania i dostosowywania stylu przywództwa do oczekiwań pracowników w danym kraju przedstawił dyrektor eksportu, który przyznał, że jego styl był inny, gdy pracował w Polsce, jest inny podczas pracy w Niemczech, a jeszcze inny, gdy jedzie do oddziału przedsiębiorstwa w Rosji. W Polsce był on *zarówno przełożonym jak i wyrozumiałym kolegą*. Pracownicy przychodzili do niego z różnymi problemami, nawet osobistymi. W Rosji jest postrzegany jako *wysoko postawiony menedżer, z którym nikt nie wchodzi w polemikę*, natomiast w Niemczech musi *przywiązywać wagę do sposobu przekazywania informacji, ponieważ podwładni chcą zrozumieć postawiony przed nimi cel, aby móc go zaakceptować*. Ważny jest dla nich *wgląd do sukcesu*, chcą wiedzieć, czy podjęte działania przyniosły oczekiwany rezultat. Bardzo surowe, wręcz nieuprzejme zachowanie przełożonego wobec podwładnego w Rosji będzie czymś naturalnym, a w Niemczech może spotkać się z oskarżeniem o *mobbing*.

⁷³ Respondent pracuje w przemyśle naftowym.

⁷⁴ Z rozmowy wynikało, że był to często nawet styl nakazowy.

Inną istotną kwestią jest to, czy zawsze należy dopasowywać styl przywództwa do pracownika, czy pracownik nie powinien dopasować się do stosowanego stylu. Menedżerowie uczestniczący w badaniu zwracali uwagę, że *również pracownik niekiedy musi dopasować się do menedżera, dla którego nie każdy styl jest naturalny*. Nie zawsze to menedżer dopasowuje swój styl przywództwa do pracowników czy sytuacji. Ponadto styl menedżera może różnić się zależnie od jego pozycji w strukturach organizacji. Inne podejście prezentować będzie zarząd przedsiębiorstwa, a inne kierownik średniego szczebla. Kierujący się wyłącznie strategią organizacji⁷⁵ członek zarządu może *utracić kontakt z rzeczywistością*, w której funkcjonuje zespół, stając się jedynie *zarządcą*, niedostępnym dla pracowników i przekonany, że ma zawsze najlepsze pomysły. Będzie to miało negatywny wpływ na relacje. Na podobne zagrożenia zwróciła uwagę menedżerka (7), która oceniła, iż styl przywództwa jest *emanacją podstawowych przekonań na temat tego, jak powinno się razem pracować*, jednocześnie zauważając, że zarządzanie *dyrektywne, podkreślające wzajemną nierówność* sprawia, że relacja jest wyłącznie formalna. Pojawia się dystans władzy, niekiedy są wręcz używane *wojskowe terminy we wzajemnej komunikacji*, a przełożony ma zawsze ostatnie słowo i *wszystko wie najlepiej*. Menedżerka (7) stwierdziła, że *styl przywództwa buduje opowieść o organizacji*. Podała też przykład podwładnej, której trudno rozmawiało się z przełożoną, ponieważ czuła się podczas spotkań z nią *„jak na polu minowym”*- brak poczucia bezpieczeństwa uniemożliwiał zbudowanie pozytywnej relacji. Najbardziej pozytywny wpływ na relację przełożony-podwładny (w ocenie rozmówcy 1) ma styl określony przez niego jako *demokratyczny*, czyli oparty na włączaniu podwładnych w proces decyzyjny. Podobne zdanie wyrazili inni menedżerowie (4 i 14), twierdząc, że styl *autokratyczny* powoduje, że pracownicy zawsze czekają na instrukcje, a podejście *demokratyczne* sprawia, że mają oni poczucie, iż mogą działać samodzielnie i mają wpływ na podejmowane decyzje, dzięki czemu bardziej angażują się. Taki styl pomaga budować relację. Temat stylu zarządzania stwarzającego poczucie komfortu przekładające się na większe zaangażowanie pracowników wspomniał też dyrektor (13), który stwierdził, że *przywództwo musi być oparte na uczciwości i zdobywaniu zaufania*. Jeśli menedżer oczekuje podejmowania przez pracowników istotnych wysiłków, musi to wyrazić własnym przykładem. Wypowiedź dyrektora (8) najbardziej odróżniała się od pozostałych. Stwierdził on, że *uczenie się stylu przywództwa zawsze trąci fałszem*⁷⁶, choć

⁷⁵ Procesowy styl przywództwa.

⁷⁶ Zauważalne przez pracowników są *sztuczność* i wyuczenie będące w konflikcie z osobowością menedżera.

jednocześnie dodał, że *swój naturalny styl można nieznacznie dopasowywać do sytuacji*. Podkreślił też, że *pracowników trzeba szanować i traktować uczciwie, co wcale nie oznacza pobłażliwości oraz, że, chociaż styl przywództwa ma istotne znaczenie dla relacji przełożony-podwładny, gdyż w pewnym stopniu definiuje ją, nie ma jednak istotnego wpływu na jakość wykonywanej pracy*.

Tabela 4.1. Cechy menedżera budującego zaangażowanie pracowników

zaangażowany lider, dający dobry przykład
konsekwentny, <i>ukierunkowany</i> na sukces, zorientowany na cel ⁷⁷
obserwator, <i>psycholog</i> dostosowujący komunikaty do odbiorcy
<i>wierzący</i> w siebie w sposób budzący zaufanie, uczciwy, szczery
empatyczny, potrafiący <i>słuchać</i> , posiadający <i>inteligencję emocjonalną</i>
pełen optymizmu
szanujący czas i pracę podwładnych
wykazujący chęć rozwoju i zmiany
włączający do zarządzania <i>empowerment</i>
nastawiony na budowanie pozytywnych relacji z pracownikami

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, wypowiedzi respondentów potwierdziły, że styl przywództwa ma istotny wpływ zarówno na relacje przełożony-podwładny jak i na zaangażowanie pracowników. Wymaga on też dopasowania do pracowników, sytuacji oraz lokalnych uwarunkowań (np. kulturowych). Na szczególną uwagę zasługują wypowiedzi mówiące o ograniczonych umiejętnościach menedżerów w zakresie dopasowania swojego stylu przywództwa do występujących potrzeb i wynikającej z tego konieczności dopasowania się pracowników do stylu menedżerów. Wspomniane trudności w adaptacji stylu kierowania ludźmi w zestawieniu z wymienionymi przez rozmówców cechami menedżera budującego zaangażowanie pracowników⁷⁸ (tabela 4.1), które rysują obraz *idealnego* lidera, przywodzą pojawiające się w źródłach literaturowych pytanie, czy należy analizować, jaka jest większość menedżerów, aby taką wiedzę przekazywać osobom chcącym zarządzać ludźmi (podejście opisowe), czy też

⁷⁷ Menedżerka (7) zaznaczyła, że orientacja na cel powinna dotyczyć zarówno treści pracy oraz zadania jaki i zarządzania zespołem.

⁷⁸ Wśród najczęściej wymienianych cech menedżera skutecznie budującego zaangażowanie pracowników znajdowały się jego własne zaangażowanie pozwalające mu dawać przykład pracownikom, konsekwencja i zorientowanie na cel, umiejętność skutecznej komunikacji i budzenia zaufania oraz empatia i *inteligencja emocjonalna*.

powinno skupić się na tym, jacy liderzy powinni być i jak powinni oni zarządzać (podejście normatywne)⁷⁹ (Hannah i in., 2014). Stanowi to ciekawy kierunek dalszych badań naukowych.

W nawiązaniu do modelu LMX (Brunelle, 2013, s. 2) zwrócono w badaniu uwagę na różnicowanie przez menedżerów podejścia do budowania relacji z pracownikami oraz w jaki sposób dokonuje się ono i jakie są jego implikacje. Zwraca uwagę podejście, iż różnicowanie takie ma charakter naturalnego procesu- *tworzy się to naturalnie, bo menedżerowie mają takie tendencje* (rozmówcy 1, 2, 9 i 11). Takie postępowanie jest *naturalną konsekwencją analizy skuteczności zespołu. Wyróżnienie kogoś na tle innych jest formą zarządzania i, choć może to powodować niezadowolenie i brak zrozumienia tych, którzy nie zostali wybrani, trzeba to robić*, a jest to szczególnie ważne w sytuacji, gdy zauważalny jest brak innej motywacji do podnoszenia poziomu swojego zaangażowania. Jednocześnie rozmówcy zwracali uwagę, by tłumaczyć pracownikom powody wyróżniania, aby jego zasady były transparentne, dzięki czemu uniknie się gorszego samopoczucia osób spoza tej grupy lub wręcz zachęci się je do identyfikacji swoich obszarów do poprawy. Pracownik obdarzony większym zaufaniem otrzymuje zadanie i menedżer spędza z nim więcej czasu na początku realizacji tego zadania, by później zostawić mu swobodę działania. W przypadku mniej zaufanego podwładnego przełożony musi bardziej wspierać go przez cały proces realizacji projektu. Rozmówczyni (7) zwróciła uwagę, że wyróżnianie pracowników z powodu nieformalnych relacji z nimi może mieć negatywne skutki, jeśli pomiędzy pracownikami wystąpi z tego powodu *pewien antagonizm*.

Mimo iż menedżerowie deklarują, że różnie traktują pracowników, podkreślają znaczenie sprawiedliwego i równego ich traktowania. Stają jednak w obliczu dylematu, by z jednej strony wykorzystać potencjał pracowników wyróżniających się i bardziej zaangażowanych, ale jednocześnie nie generować konfliktów w zespołach. Menedżer produkcji ocenił, że *bardziej ufa się pracownikom, którzy mają wysoki poziom pewności siebie*. Jednocześnie zaznaczył, że nie można ich jednak wyraźnie wyróżniać, bo to będzie miało negatywne skutki. Jego zdaniem, pierwsze instrukcje dotyczące zadania muszą być przedstawione wszystkim, a następnie ci mniej pewni siebie powinni otrzymać dodatkową pomoc od menedżera. Bardziej zaufanych pracowników można uczynić swego rodzaju liderami, za którymi pozostali podążą. Menedżer

⁷⁹ Dyskusja na ten temat prowadzi do pytania o to, jakiego rodzaju przywództwo należy kreować: marginalizujące odpowiedzialność społeczną i propagujące przekonanie, że wydajność jest najważniejsza, niezależnie od konsekwencji po stronie pracowników, czy też takie, które dążąc do realizacji celów przedsiębiorstwa nie pozwala zapomnieć o moralności i człowieczeństwie (Hannah i in., 2014).

(14) przyznał, że jest *bardziej elastyczny* wobec pracowników wykazujących ponadprzeciętne zaangażowanie. Zdarza się też, że ma bardziej nieformalne relacje z pracownikami, którzy mają podobne zainteresowania, ale nie przekłada się to na gorsze traktowanie pozostałych podwładnych. Zdaniem dyrektora (6), pracownik, do którego menedżer ma większe zaufanie, *może wydzielić się z reszty zespołu*, co będzie miało negatywny wpływ na pozostałych jego członków. Choć intencją przełożonego jest najczęściej wskazanie wybranego pracownika jako przykładu do naśladowania, co mogłoby w pewnym sensie stanowić potwierdzenie stosowania modelu LMX, to jednak *wyzwała się tak tylko rodzaj zazdrości u innych*. Zdaniem menedżera (6), reakcja pozostałych pracowników może też zależeć od kultury narodowej. Według dyrektora (8), szczególnie negatywne skutki pojawią się, jeśli wybór menedżera padnie na pracowników nieszanowanych przez pozostałych. Z kolei, jeśli przełożony *trafi na nieformalnych liderów, ułatwia to przekonanie całej grupy do określonych koncepcji*⁸⁰.

Podsumowując, większość respondentów przyznała, że wyróżnianie przez menedżera niektórych członków zespołu jest powszechnym zjawiskiem, a niektórzy wręcz ocenili je jako *naturalne*. Transparentność kryteriów, w oparciu o które dochodzi do takiego podziału, jest czynnikiem warunkującym to, jaki będzie ostateczny wpływ decyzji przełożonego na pozostałych pracowników. Jednak dostrzegają problemy, jakie mogą się pojawić w sytuacji naruszania zasad równego traktowania pracowników czy przekazywania wyrazów uznania. Jak wskazuje White (2015, s. 32-33), aby członkowie zespołu czuli się doceniani, uznanie dla nich musi posiadać charakter:

- regularnej komunikacji,
- zindywidualizowany i osobisty,
- znaczący dla odbiorcy, dzięki spójności deklaracji i działań,
- postrzegany jako autentyczny.

⁸⁰ Zdaniem autora dysertacji skuteczny menedżer jest w stanie zidentyfikować takie osoby i nie musi liczyć na szczęśliwy traf. Osobną kwestią jest to, czy będzie on chciał wyróżnić właśnie te osoby, bo mogą one często mieć odmienne spojrzenie na priorytety przełożonego i cele przedsiębiorstwa, co uniemożliwi pozyskanie ich jako osób wspierających menedżera w jego działaniach.

4.1.2. Upodmiotowienie w kształtowaniu relacji między przełożonym i podwładnym

Upodmiotowienie stanowi w organizacjach szczególnie ważne narzędzie budowania relacji przełożony-podwładny oraz kształtowania zaangażowania pracownika. Wymaga jednak od obydwu stron zrozumienia, czemu ma służyć oraz jakie są korzyści i zagrożenia z nim związane, a od menedżera- także ustalenia, jak *empowerment* jest postrzegany w różnych kulturowo krajach. Pojawia się też pytanie, czy *empowerment* powinien być sformalizowany, czy takie jest oczekiwanie stron, i czy będzie traktowany jako dodatkowe zadanie w opisie zakresu obowiązków na danym stanowisku.

*Empowerment sprzyja budowaniu relacji opartych na partnerstwie i równorzędności przełożonego i podwładnego, w odróżnieniu od relacji opartych na podrzędności podwładnego względem przełożonego (menedżerka HR), co jest bliskie koncepcji POS. W relacjach równorzędnych pracownicy czują się bardziej odpowiedzialni, mają poczucie wpływu i są bardziej otwarci na dzielenie się informacją zwrotną. Menedżer (10) podał przykład wykorzystywania przez niego *empowerment* do budowania relacji z jednym z bezpośrednich podwładnych poprzez autoryzowanie jego decyzji w zakresie pisemnego zatwierdzania dokumentów (faktur, limitów kredytu kupieckiego, etc.). Oczywiście, pracownik ten zawsze ma możliwość zwrócenia się do przełożonego z prośbą o podpis, jeśli jakiś dokument wzbudzi jego obawy lub wątpliwości. Takie podejście ma bardzo pozytywny wpływ na relację pomiędzy tym menedżerem i jego pracownikiem. Tabela 4.2 zawiera zestawienie efektów *empowermentu* wspierających budowanie relacji przełożony-podwładny, które dodatkowo wskazali respondenci.*

Tabela 4.2. Oczekiwane przez menedżerów efekty upodmiotowienia pracowników i zagrożenia związane z jego stosowaniem

Efekty pozytywne <i>empowerment</i>
budowanie wzajemnego zaufania
wzrost pewności siebie pracowników
perspektywa rozwoju w organizacji
wzrost zaangażowania pracowników
pobudzanie kreatywności pracowników
Zagrożenia wynikające z <i>empowerment</i>
niedostosowanie delegowanych uprawnień do umiejętności i doświadczenia
spadek zaangażowania, jeśli <i>empowerment</i> nie był oczekiwany przez pracownika
błędy na skutek braku wytyczenia granic lub braku odpowiednich narzędzi

Źródło: opracowanie własne

Menedżer (9) podał przykład narodu⁸¹, którego przedstawiciele niechętnie podejmują sami decyzje, a zatem nie oczekują upodmiotowienia, które mogłoby wręcz stanowić przeszkodę w budowaniu relacji z nimi. Również rozmówca (10) zauważył, że występują w tym zakresie różnice pomiędzy przedstawicielami różnych kultur, a dodatkowym czynnikiem wpływającym na *empowerment* jest postrzeganie kultury narodowej drugiej strony i wynikających z niej sposobów zachowania.

Podsumowując, *empowerment* ma w ocenie uczestników badania zdecydowanie pozytywny wpływ na budowanie relacji przełożony-podwładny. Menedżer musi jednak upewnić się, że stosuje go wobec właściwie wybranych pracowników oraz w we właściwy sposób, który nie obciąży ich nadmiernie wywołując stres lub niewłaściwe zachowania w organizacji. Sugestie niektórych respondentów, że gotowość pracowników na stosowanie wobec nich *empowerment* może być uzależniona od ich kultury narodowej, choć brzmią logicznie, wymagałyby weryfikacji w oparciu o badania naukowe.

Ponieważ upodmiotowienie wiąże się nie tylko ze zgodą na podejmowanie przez pracownika decyzji dotyczących realizowanych przez niego zadań, ale również przekazaniem mu części odpowiedzialności za nie, zasadnym było zapytanie respondentów o to, czym różni się *empowerment* od nieuzasadnionego przerwania swoich obowiązków i zadań przez przełożonego na pracownika oraz jak oba podejścia wpływają na zaangażowanie tego drugiego. Zjawisko to wynika z niskiego poziomu zaangażowania samego przełożonego. Ponadto, w ocenie menedżera (6), nieuzasadnione przerwania zadań i odpowiedzialności częściej występuje w większych organizacjach, ponieważ w nich takie zjawiska nie zawsze są zauważane. *Empowerment kreuje zaangażowanie*, ponieważ podwładny czuje się odpowiedzialny za realizowane zadanie. Zrzucanie odpowiedzialności jest znane menedżerowi (6) głównie z czasów zatrudnienia w Polsce, z której pochodzi, ponieważ w jego ocenie w Kanadzie, gdzie obecnie pracuje, występuje rzadziej. Nie tłumaczy tego jednak różnicami kulturowymi, lecz doświadczeniami osób, z którymi miał kontakt. Podejrzewa on, iż wynika to z faktu, że możliwość mieszkania i pracy w tym kraju jest zawsze wynikiem pewnej determinacji, podjęcia znaczących starań. *Ludziom, którzy dostali się do tego kraju lub są potomkami osób, które kiedyś podjęły takie starania, bardziej zależy na dobrym wykonywaniu*

⁸¹ Ponieważ jest to subiektywna opinia respondenta, która wymagałaby weryfikacji w oparciu o badania naukowe, autor dysertacji nie zdecydował na wskazanie wspomnianej narodowości, aby nie wspierać budowania stereotypów.

pracy. Rodzi to pytanie o granicę pomiędzy *empowermentem* i nieuzasadnionym przekazywaniem zadań w poszczególnych krajach: *Coś, co w innych krajach byłoby już postrzegane negatywnie, w Kanadzie jest akceptowane przez pracowników i nie sprawia, że czują się oni wykorzystywani.* Nie ma wyraźnej granicy pomiędzy obydwojma zjawiskami- zbyt wiele upodmiotowienia może sprawić, że zacznie ono być postrzegane jako coś nieuzasadnionego (rozmówca 5). Kwestia ta może być uzależniona od uwarunkowań kulturowych oraz od relacji przełożony-podwładny jak i ich podejścia do realizacji zadań (8). Ważna jest również komunikacja- jeśli jest ona zakłócona, pracownik może odebrać jako nieuzasadnione przekazanie mu zadania przez przełożonego, który naprawdę miał intencję, by pomóc mu w rozwoju. Tabela 4.3 zawiera zestawienie cech *empowerment* i działań nieuzasadnionych wskazanych przez rozmówców.

Tabela 4.3. Wyróżniki *empowerment* i nieuzasadnionego przerzucania obowiązków przez przełożonego

<i>Empowerment</i>	<i>Przerzucanie obowiązków</i>
obustronna zgoda na przekazanie zadań	<i>przerzucenie niechcianych zadań</i>
wyraz zaufania do pracownika	brak weryfikacji gotowości pracownika
wzrost zaangażowania pracownika	frustracja pracownika, wypalenie zawodowe
stworzenie poczucia odpowiedzialności	wywołanie obawy przed niepowodzeniem
możliwość rozwoju podwładnego	zredukowanie ilości pracy przełożonego
stopniowe przekazywanie zadań	<i>przytłoczenie</i> zbyt trudnymi zadaniami
zdefiniowane zasady realizacji zadań	wykroczenie poza zdefiniowane zasady
współpraca w rozwiązywaniu problemów	wskazywanie terminów rozwiązania problemów
podkreślanie wkładu pracy podwładnego	odbieranie sukcesu podwładnemu

Źródło: opracowanie własne

Menedżerka HR wskazała warunki stosowania *empowerment*: w stosunku do dojrzałego zespołu polega on na *wskazaniu pracownikom problemu i zapytaniu o jego rozwiązanie*; w stosunku do mniej dojrzałego zespołu jest to *wskazanie problemu i możliwego rozwiązania oraz zapytanie o opinię pracowników.* *Empowerment* może dotyczyć nawet bardzo trudnych, a niekiedy wręcz niewykonalnych zadań, ale wymaga on wtedy zachęcenia podwładnych do wysiłków, aby *przynajmniej próba rozwiązania tego problemu wypadła jak najlepiej*, przy jednoczesnym zdjęciu z nich obawy przed negatywnymi konsekwencjami niepowodzenia.

Podsumowując, poza wskazaniem wyraźnych cech odróżniających *empowerment* od nieuzasadnionego przekazywania zadań i odpowiedzialności, zauważono, że granica pomiędzy obydwojma zjawiskami może być subtelna i być uwarunkowana zarówno kulturowo jak i wynikać ze stopnia dojrzałości zespołu. Ponadto postrzeganie delegowanych zadań przez

pracowników może być również uzależnione od skuteczności komunikacji stosowanej przez przełożonego. Tym, co może ograniczyć ryzyko negatywnych skutków jest oparta na zaufaniu relacja, dzięki której pracownik w poczuciu bezpieczeństwa może wskazać pojawiające się problemy.

4.1.3. Znaczenie osobowości i sytuacji rodzinnej pracownika dla menedżera w tworzeniu relacji i budowaniu zaangażowania

Oprócz kompetencji zawodowych i wiedzy pracownika istotne jest również to, jakim jest człowiekiem, jaką ma osobowość i charakter oraz co może wpływać na jego umiejętność budowania relacji. Dlatego też respondentom zadano pytanie o sposób, w jaki uwarunkowania osobowe lub psychologiczne pracownika wpływają na budowanie relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym.

Menedżer (1) ocenił, że *osobowość pracownika wpływa na sposób komunikacji*, a jej poznanie pozwala skutecznie dobrać metody porozumiewania się z nim. Kapitan statku morskiego podał przykład *osoby emocjonalnej uzewnętrzniającej swoją reakcję na krytykę*. Wobec niektórych osób trzeba być bardziej formalnym, a innym bardziej odpowiada luźny sposób bycia i mniejszy dystans z przełożonym. Zdaniem dyrektora (8), menedżer powinien wykazywać się wyrozumiałością wobec osób, które mają inny sposób bycia, są na przykład introwertyczni lub kilkakrotnie proszą o instrukcje wykonania jakiegoś zadania. Zauważył jednak, że *menedżerowi łatwiej jest budować relacje z pracownikami o podobnym do niego profilu psychologicznym, pod warunkiem, że nie jest on socjopatą*. Również rozmówca (5) stwierdził, że nie można wszystkich traktować w ten sam sposób. Osoba zarządzająca musi poznać ludzi i dostrzec, jakich metod używać do budowania relacji z nimi (co stanowi ponowne nawiązanie do potrzeby dopasowania stylu przywództwa do okoliczności). Jedni oczekują większej swobody, inni wolą otrzymywać szczegółowe wskazówki dotyczące sposobu realizacji zadań. Zdaniem dyrektora (6), *menedżer musi na przykład rozumieć, że są osoby o wysokim poziomie asertywności, które lubią negować każdy pomysł, a podstawowym celem procesów rekrutacji powinna być nie weryfikacja umiejętności, a właśnie osobowości kandydata do pracy*. W ocenie menedżerki (7) to, jak pracownik postrzega świat i jak reaguje, ma wpływ na jego relacje z innymi osobami. *Wychowanie i doświadczenia pracowników stanowią pewien filtr, przez który patrzą oni na świat*. Według dyrektora (9) *są ludzie, którzy nie potrafią*

pracować w zespole, albo tacy, którzy są zbyt koleżeńscy. Zauważył on też, że trudno pracuje się z osobami o zmiennych nastrojach. Zdaniem dyrektora finansowego (10), jeśli menedżerowi nie odpowiada osobowość pracownika, *będzie ograniczał relacje nieformalne z nim*, jednak nie powinno to wpływać na ocenę podwładnego oraz formalne relacje. Z kolei, menedżer (14) zauważył, że są pracownicy, którzy *nie są zainteresowani pogłębianiem relacji z przełożonym*. Wykonują swoją pracę, ale nie chcą wykraczać poza nią w kontaktach z menedżerem, co on powinien uszanować. Dyrektor (11) stwierdził, że uwarunkowania osobowe mogą być związane z wiekiem czy sytuacją życiową, na przykład rozwodem. Z doświadczenia menedżera (12) wynika, że *niektóre osoby nie są w stanie znieść szybkiego tempa zmian w rozwijającej się organizacji*. Jeśli znajdują się w takiej, wpłynie to negatywnie zarówno na ich samopoczucie jak i na relacje z innymi osobami w przedsiębiorstwie.

Podsumowując, zadaniem menedżera jest dobór metod budowania relacji do osobowości pracownika. Jednocześnie, nie może on oceniać kompetencji zawodowych podwładnych przez pryzmat ich osobowości, nawet jeśli istotnie różni się ona od jego sposobu bycia.

W toku wywiadów podjęto próbę ustalenia w jaki sposób cechy osobowe wpływają na poziom zaangażowania pracownika. Nie uzyskano jednoznacznych odpowiedzi i wskazania konkretnych cech. Jednak rozmówcy zwracali uwagę na cechy przydatne w pracy, które w ich opinii znajdują swoje odzwierciedlenie w zaangażowaniu organizacyjnym. Są to: wysokie standardy pracy, otwartość, chęć rozwoju, zainteresowanie pracą czy pewność siebie. Wskazywali również na kryteria demograficzne, takie jak wiek czy płeć. Menedżer (9) stwierdził, że każda osoba jest inna, są różne profile człowieka: jedni źle czują się, jeśli powierzy im się większą odpowiedzialność, na przykład zarządzanie zespołem, u innych możliwość kierowania ludźmi będzie miała korzystny wpływ na poziom zaangażowania. W ocenie menedżera produkcji, ludzi o *wysokich standardach pracy* charakteryzuje ogromne zaangażowanie, co potwierdziła również wypowiedź dyrektora (11). Menedżer (5) zauważył, że *niektórzy pracownicy po prostu kochają to, co robią, więc obniżenie ich poziomu zaangażowania jest mało prawdopodobne*. Z kolei, jeśli praca jest dla kogoś tylko źródłem dochodów, jego poziom zaangażowania może być niski. Według menedżera (12), cechy osobowe wpływają zarówno na poziom zaangażowania pracownika, jak i na sposób okazywania go. Zdarza się, że pracownik pozornie niezaangażowany osiąga bardzo dobre wyniki swojej pracy. W opinii dyrektora (14), jeśli pracownik ma poczucie, że jego praca jest interesująca i rozwija go, będzie bardziej zaangażowany. Zdaniem menedżera (2) znaczenie

mogą mieć cechy osobowe wynikające z płci, na przykład u kobiet i mężczyzn może być *inny odbiór otrzymanej reprimendy*. W opinii dyrektora (10), mogą występować różnice pomiędzy poziomami w hierarchii organizacji. *Pracownicy szczebla wykonawczego są mniej przywiązani do organizacji i opuszczą ją nawet dla nieco większych zarobków. Z kolei, menedżerowie czują większy związek z przedsiębiorstwem*. Zdaniem menedżera operacyjnego pracownicy, którzy mają więcej pewności siebie, potrafią sami dostrzec swoje znaczenie dla organizacji. Innym przełożony musi pomagać w budowaniu takiego rodzaju pewności siebie, co powoduje wzrost ich zaangażowania. Z kolei, ludzie leniwi nigdy nie zaangażują się. Według kierownika budowy (1), *przywódcze typy osobowości generują konflikty*, ponieważ próbują narzucać swój punkt widzenia, co skutkuje spadkiem zaangażowania obu stron sporu. Z kolei, osoby pozbawione pewności siebie boją się wyrażać swoje opinie, co może obniżyć ich zaangażowanie, bo trudniej im zyskać uznanie dla ich pomysłów. Menedżer (6) ocenił, że osoby *mrukliwe*, nawet jeśli są dobrymi specjalistami, mogą być *destrukcyjne* dla całego zespołu, a trudno zmienić taką cechę charakteru. *Dobry menedżer powinien jednak potrafić stworzyć im wyizolowane środowisko pracy*, aby wykorzystać ich potencjał bez szkody dla poziomu zaangażowania wszystkich pracowników. Wymaga to też opracowania *specjalnych sposobów komunikacji* pomiędzy takimi osobami i zespołem. Z drugiej strony, osoby ekspresywne mogą *zapalić* cały zespół, choć niekiedy mogą być odbierane negatywnie, jako nadpobudliwe. Dyrektor (8) zwrócił uwagę na trudne do zaakceptowania zachowanie niektórych przedstawicieli młodego pokolenia pracowników. Podkreślając, że sam jest przeciwnikiem długich nadgodzin, wyraził brak zrozumienia dla postawy osób, które nawet nie dokańczają zdania, tylko nagle zamykają edytowany plik, bo wybiła godzina końca dnia ich pracy. Większość podwładnych menedżerki (7) to osoby o wysokim poziomie wewnętrznej motywacji do pracy, co może być wynikiem stosowanego procesu rekrutacji. Ważny jest jednak właściwy dobór osób o określonej osobowości do rodzaju realizowanych zadań, na przykład w pracę powtarzalną bardziej angażują się osoby, które cenią sobie stabilność. Podsumowując, cechy osobowe pracownika mają istotny wpływ nie tylko na jego poziom zaangażowania, ale również na sposób okazywania go.

Problematyka równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym (ang. *work-life balance*) jest przedmiotem wielu badań ze względu na jej znaczenie zarówno dla zdrowia pracownika jak i jego satysfakcji z pracy. Skutki braku tej równowagi dotyczą zarówno menedżerów jak i pracowników. Środowisko pracy w organizacjach międzynarodowych jest

bardziej złożone i wymaga większej empatii ze strony przełożonych i zrozumienia ich sytuacji. W rezultacie budując relację nierazko wiedza o sytuacji rodzinnej staje się przedmiotem rozmów. Większość respondentów potwierdziła, że znajomość sytuacji rodzinnej pracownika jest istotna, ponieważ problemy z nią związane przekładają się na postępowanie w pracy. Zdaniem menedżera operacyjnego *rodzina jest zawsze na pierwszym miejscu*, jeśli w domu nie ma problemów, pracownik lepiej koncentruje się na pracy i jest bardziej zaangażowany w nią. Opinia ta znalazła jeszcze potwierdzenie w wypowiedziach innych menedżerów (4, 5 i 6), z których ostatni zadeklarował się jako *świadomy pracoholik* i odwrócił pytanie: *Jak praca wpływa na moją sytuację rodzinną?* Lider powinien wyczuwać, czy pracownicy mają problemy w życiu prywatnym, a to zostało istotnie ograniczone w czasie pandemii ze względu na mniejszą ilość bezpośrednich kontaktów. Kapitan statku morskiego podał przykład pracowników potrzebujących wcześniej wrócić do domu lub wziąć dzień wolny z powodu choroby dziecka. Odmowa spowodowałaby spadek zaangażowania lub wręcz zachowania kontrproduktywne, łącznie z niestawieniem się w pracy. Według dyrektora (12), może dojść do obniżenia poziomu zaangażowania, jeśli na przykład sytuacja rodzinna wyklucza podróże służbowe lub jeśli ktoś ma małe dziecko. Również prywatne problemy finansowe mogą odwracać uwagę od pracy. Z drugiej strony, rodzina może też wspierać rozwój zawodowy i doszkalanie się pracownika. W ocenie menedżera (14), czynnikiem wpływającym na poziom zaangażowania może też być to, czy w małżeństwie obie osoby pracują, czy też jedna bardziej poświęca się rodzinie, a druga pracy zawodowej. Dyrektor (9) podał przykład przedsiębiorstwa, w którym na ostatnie spotkanie z wybranym kandydatem do pracy zapraszano jego żonę, aby mogła poznać przyszłe miejsce pracy męża. Pracodawcy pozwalało to też poznać jej zdanie na temat wyboru miejsca pracy dokonanego przez małżonka. Według menedżerki HR, omawiany wpływ uzależniony jest od wieku, płci i kraju pochodzenia. Często dochodzi do istotnego spadku zaangażowania, nawet u wcześniej bardzo zaangażowanych osób, jeśli w ich życiu pojawią się małe dzieci. Przeciążenie nadmiarem obowiązków zawodowych i rodzinnych, które powoduje spadek zaangażowania, widać szczególnie u młodych matek, choć występują tu różnice pomiędzy poszczególnymi krajami. Podwyższony poziom zaangażowania widać u młodych ludzi, zaraz po studiach, którzy zorientowani są na rozwój kariery zawodowej. Często pracują oni w nadgodzinach, nawet jeśli nie ma takiej potrzeby. Rolą menedżera jest wtedy zwracanie uwagi na to, aby takie osoby *właściwie gospodarowały swoją energią*, aby nie doszło do wypalenia. Z czasem ludzie uczą się sami to

robić. Zdaniem dyrektora (8), wpływ sytuacji rodzinnej na zaangażowanie pracowników uwidocznił się szczególnie w okresie pandemii, kiedy nawet najbardziej zaangażowane osoby były *wybite z rytmu*⁸². Z kolei, zdaniem menedżera (10) *sytuacja rodzinna może mieć głównie wpływ na decyzję o odejściu z organizacji, ale raczej nie ma bezpośredniego wpływu na zaangażowanie*, a według menedżera (11) sytuacja rodzinna nie ma wpływu na zaangażowanie pracownika, ponieważ *utrzymywanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym nie oznacza niższego poziomu zaangażowania*.

Podsumowując, na podstawie wypowiedzi większości respondentów można ocenić, że brak problemów rodzinnych jest warunkiem pełnego oddania się realizacji zadań przez pracownika. Zdaniem jednego z uczestników badania uwidoczniło się to szczególnie w okresie pandemii COVID-19. Wpływ sytuacji rodzinnej na zaangażowanie pracownika może również być uzależniony od wieku, płci, kraju pochodzenia oraz tego, czy partner lub partnerka pracownika pracuje.

4.1.4. Uwarunkowania organizacyjne a postrzegana relacja przełożonego z podwładnym i zaangażowania organizacyjnego pracownika

Uwarunkowania organizacyjne wpływają na budowanie relacji przełożony-podwładny, zarówno w pozytywny jak i negatywny sposób. Są one związane z dwoma aspektami: postrzeganiem samej organizacji (standardów i procedur w niej obowiązujących stanowiących o jej kulturze organizacyjnej) oraz warunkami pracy. Poniżej przytoczono argumentację związaną z kulturą organizacyjną i postrzeganiem jej znaczenia dla budowania relacji.

Kultura organizacyjna ma kluczowy wpływ na zaangażowanie pracownika ponieważ wpływa na zachowanie menedżerów oraz na warunki pracy (rozmówczyni 7). Jest niedocenianym w przedsiębiorstwach czynnikiem wpływającym na motywację pracowników (9). Nabiera ona jeszcze bardziej szczególnego znaczenia, kiedy przedsiębiorstwo staje się organizacją międzynarodową, gdyż, choć ma ono swoją kulturę wynikającą z uwarunkowań lokalnych, brakuje mu kultury międzynarodowej. Jednym z elementów tej kultury powinno być docenianie nie tylko pracowników, którzy osiągają spektakularne sukcesy, na przykład w

⁸² Respondent podał przykład pracownicy, która podczas spotkania zarządu otrzymała telefon ze szkoły, że musi odebrać dziecko, bo w przeciwnym razie *wyrzucą je ze szkoły lub zamkną w izolatorium*, musiała przerwać pracę i opuścić spotkanie. Nie można było oczekiwać od niej, że przez kolejne godziny będzie analizowała rentowność jakiegoś przedsięwzięcia, zastanawiając się jednocześnie, co zrobiono z jej dzieckiem.

sprzedaży, ale również tych, którzy od wielu lat pracują dla przedsiębiorstwa. Ważna jest też kwestia równouprawnienia kobiet i mężczyzn oraz traktowania rodzin pracowników jako *wartości organizacji*.

Kultura organizacyjna musi być oparta na jasnych zasadach (menedżer 1 i 3). Standardy przedsiębiorstwa muszą być *jasno komunikowane* pracownikom, aby wiedzieli, czego wymaga się od nich. W miejscu pracy rozmówcy (10) kultura organizacyjna nabrała szczególnego znaczenia w okresie pandemii COVID-19. Wprowadzono wtedy cotygodniowe spotkania z pracownikami w postaci wideokonferencji, podczas których mogli oni również zadawać pytania dotyczące bieżącej sytuacji. Nawet jeśli nie rozumieli wszystkich odpowiedzi czy komunikatów, sam fakt organizowania takich regularnych rozmów dawał im poczucie, że są doinformowani i szanowani. Dla menedżera (2) ważne są częste spotkania oraz wymiana informacji i poglądów na różnych szczeblach organizacji dzięki łatwemu dostępowi do przełożonych. Te wypowiedzi zwracają uwagę na znaczenie komunikacji dostosowanej w formie i częstotliwości do potrzeb pracowników. Na inną jej kwestię zwraca uwagę rozmówca (5), dla którego najważniejsze jest zaufanie i atmosfera uznania dla wykonywanej pracy, choć, jego zdaniem, zależy to również od oczekiwań pracowników. Inną cechą kultury organizacyjnej wskazaną przez rozmówców jest otwartość oparta na wzajemnym szacunku.

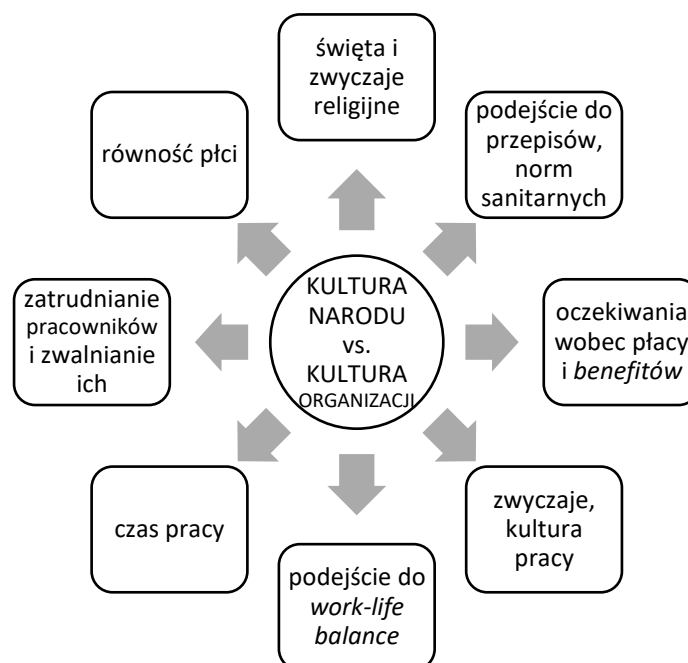
Struktura organizacyjna również została wskazana w wywiadach w kontekście relacji i zaangażowania. Płaska struktura jest ważna, a *zarząd nie może siedzieć w wieży z kości słoniowej*. W organizacjach o *zdecentralizowanym zarządzaniu*, w których stosuje się *empowerment*, można osiągać wyższe poziomy zaangażowania pracowników (dyrektor zarządzający). W opinii menedżera (12), jeśli *cele realizowane przez przedsiębiorstwo są zbieżne z wartościami wynikającymi z jego kultury organizacyjnej*, jej wpływ na zaangażowanie będzie pozytywny, a zdaniem dyrektora (13) menedżer swoim przykładem powinien prezentować wartości organizacji. Jedynie w opinii menedżera (6) *każda kultura organizacyjna jest czymś sztucznie wytworzonym, tzw. szopką, której towarzyszą określone symbole*. Jego zdaniem, trzeba mieć określone cechy charakteru, żeby dobrze czuć się w tym. Dla większości osób istnienie kultury organizacyjnej ma pozytywny wpływ na ich zaangażowanie, bo chcą być jej częścią. Z kolei, dyrektor (8) stwierdził, że *niektórzy pracownicy nie pasują do określonych kultur*.

Aby zidentyfikować i wyjaśnić, czy według doświadczenia zawodowego respondentów istnieje możliwość występowania istotnych rozbieżności pomiędzy kulturą narodową

pracowników i kulturą organizacyjną zatrudniających ich przedsiębiorstw, uczestników badania zapytano, czy spotkali się z sytuacją, w której menedżer wskazywał na kwestie różnic kulturowych, aby uzasadnić stosowanie przez siebie metod zarządzania odmiennych od standardów organizacji. Dyrektor (12) podkreślił, że menedżer nie powinien łamać obowiązujących w międzynarodowym przedsiębiorstwie zasad, a przekonać zarząd koncernu, że na potrzeby przedstawicielstwa zagranicznego należy stworzyć nieco odmiennie zasady, dopasowane do realiów danego kraju, ponieważ *przestrzeganie wszystkich globalnych zasad doprowadzi do złamania tych lokalnych*. Według kapitana statku morskiego, argument różnic kulturowych może być używany przy ustalaniu zasad podziału obowiązków, na przykład poprzez różnicowanie długości czasu pracy⁸³, a to może prowadzić do podziału pracowników według narodowości. Przynależność lokalnych pracowników do związków zawodowych w kraju goszczącym może prowadzić do ich uprzywilejowania wobec osób innej narodowości. Są to zjawiska negatywnie postrzegane przez tych, którzy nie są uprzywilejowani, ponieważ powodują poczucie nierównego traktowania. Dyrektor IT i realizacji zauważył, że w Kanadzie, która jest dla niego krajem goszczącym, menedżer musi uwzględniać różnice kulturowe, ponieważ występują one w tym kraju często i są znaczące. Przykładem może być konieczność zrozumienia, że pracownik magazynu, któremu religia zabrania nawet dotykania alkoholu, nie będzie przygotowywał go do wysyłki dla klientów. Również menedżer (1) wskazał na odstępstwa w postaci złagodzenia pewnych wymogów, na przykład wobec muzułmanina w okresie Ramadanu, jednak zaznaczył, że *wynikające z tego zaległości powinny zostać odpracowane*, aby nie było negatywnych skutków dla poziomu zaangażowania pozostałych pracowników. Podległy menedżerce zespołu HR kierownik przedstawicielstwa we Włoszech nalegał na organizowanie spotkań bezpośrednich w okresie pandemii uzasadniając to względami kulturowymi, jednak ostatecznie dał się przekonać do zachowania wymagań reżimu sanitarnego obowiązującego w koncernie. Innym przykładem był menedżer z Jordanii pracujący we Francji, na którego traktowanie poskarżyła się podwładna będąca menedżerem średniego szczebla. Jordańczyk tłumaczył swoje zachowanie względami kulturowymi, jednak ostatecznie zweryfikował podejście do współpracownicy. Dyrektor handlowy podał przykład zwolnienia z pracy menedżera odpowiedzialnego za rynek turecki. Standardowa procedura obowiązująca w koncernie była krótka, jednak w tamtych realiach jej zastosowanie mogło

⁸³ W przypadku pracy tego respondenta- poprzez wyznaczanie podwładnym różnej długości pobytu na morzu.

zakończyć się grupowym odejściem pracowników podlegających zwalnianemu menedżerowi. Aby tego uniknąć, należało *zainscenizować wydarzenie*, którego wymowa była taka, że *odchodzi zasłużony dla organizacji menedżer, aby skorzystać z należnego mu wypoczynku*. Podobnie wyglądał proces zwalniania menedżerów w Kazachstanie, gdzie wielu ich pracowników czuło się *częścią klanu swojego przełożonego*. Różne może też być podejście do informowania pracowników o premii. W jednych krajach jest to bardzo bezpośrednie, a w innych *menedżer wyraża przekonanie, że wie, iż pracownik nie pracuje dla pieniędzy, ale mimo to przyznał mu ją, a druga strona potwierdza przekonanie przełożonego, jednak nie odmawia przyjęcia nagrody finansowej*.



Rysunek 4.1. Rozbieżności pomiędzy kulturą narodową i organizacyjną

Źródło: opracowanie własne

Dyrektor finansowy podał przykład podejścia do systemu premiowego w Chinach, gdzie *pracownicy muszą otrzymać bonus za wykonaną pracę, niezależnie od sukcesu organizacji czy osiągnięcia zdefiniowanych dla nich celów*. Również menedżer (11) zauważył, że systemy wynagradzania mogą być różne w poszczególnych krajach, a innym przykładem może też być samochód służbowy, bardzo istotny dla handlowców w Niemczech, a o mniejszym znaczeniu dla pracowników we Francji. Podobnie dyrektor (9) podał przykład systemu premiowego. W centrali jego przedsiębiorstwa w Niemczech on nie istnieje, a w oddziałach grupy w innych krajach jest stosowany. Innym przykładem jest pamiętanie, że pracownicy we Francji

między 12:00 i 14:00 jedzą obiad i nie należy im wtedy przeszkadzać dzwoniąc do nich. Do pracowników niemieckich nie można dzwonić, gdy są na urlopie, a w przypadku polskich podwładnych nie stanowi to żadnego problemu. Rysunek 4.1 stanowi zestawienie wymienionych przez respondentów rozbieżności.

Podsumowując, większość respondentów dostrzegła konieczność uwzględniania przez menedżerów kwestii różnic kulturowych w zarządzaniu pracownikami w kraju goszczącym. Zauważalne były jednak obawy dotyczące błędnej interpretacji zjawisk niezwiązanych z kulturą narodową jako połączonych z nią oraz ryzyka negatywnego wpływu uwzględniania odmienności kulturowej jednych pracowników na zaangażowanie drugich.

Respondenci zwrócili też uwagę na trudności w godzeniu procedur z budowaniem relacji. *Niekiedy egzekwowanie przez menedżera procedur obowiązujących w organizacji utrudnia budowanie relacji*, choć zdarza się, że zbyt rozbudowane procedury pomagają zacieśnić więź, bo *można wspólnie ponarzekać* na nie (kapitan statku morskiego). Według menedżera produkcji, jeśli przełożony dba o to, aby warunki pracy poprawiały się, pomaga to budować jego relacje z pracownikami, bo *mają oni poczucie, że ich lider słyszy zgłaszane przez nich potrzeby*. Zdaniem dyrektora IT i realizacji znaczenie uwarunkowań organizacyjnych zależy od pracownika i jego *środowiska pochodzenia*, co wpływa na ocenę, które uwarunkowania są akceptowalne, a które nie⁸⁴. Menedżer (8) ocenił, że postrzeganie uwarunkowań organizacyjnych może różnić się zależnie od sytuacji⁸⁵. Z kolei, dyrektor eksportu wyraził opinię, że uwarunkowania organizacyjne muszą być dopasowane do mentalności pracowników w danym kraju. Budując relację z podwładnymi, menedżer powinien wiedzieć, że każdy chce mieć pewien zakres obowiązków, za który tylko on odpowiada oraz, *jeśli odniesie sukces, będzie to wyłącznie jego zasługa*. Menedżer (11) wyraził pogląd, że uwarunkowania organizacyjne nie mają wpływu na relację przełożony-podwładny, a ma go kultura

⁸⁴ Na przykład nie każdy będzie w stanie zaakceptować *szaleństwo*, jakie występuje w startupach. Dla jednych nowe biuro i jego wyposażenie ma znaczenie, a dla innych prawie każde warunki pracy są akceptowalne. Respondent podał przykład znanego obecnie przedsiębiorstwa, które w początkach swojej działalności wyposażało dział rozwoju w krzesła w postaci kartonów i stoły w formie palet. Część pracowników podeszła do tego z entuzjazmem, bo mieli przed sobą wizję rozwoju organizacji, a część osób odeszła z powodu tak surowych warunków pracy.

⁸⁵ Respondent podał przykład dwóch osób, które rozpoczęły pracę w tym samym przedsiębiorstwie, jedna jeszcze przed pandemią, druga w jej trakcie. Pierwsza ze wspomnianych osób dzieliła współpracowników na tych, których znała osobiście, oraz tych z telekonferencji. Dla drugiej osoby pracujące w oddziałach w innych krajach były równie bliskie jak współpracownicy z jej kraju, ponieważ wszystkich poznała tylko poprzez komunikatory elektroniczne.

organizacyjna. W tabeli 4.4 zestawiono najważniejsze z wymienionych czynników związanych z uwarunkowaniami organizacyjnymi, które mogą wpływać na relację przełożony-podwładny.

Tabela 4.4. Rezultaty wpływu uwarunkowań organizacyjnych na relację przełożony-podwładny

Wpływ pozytywny
pozytywna percepcja starań menedżera o poprawę warunków
poczucie komfortu sprzyjające budowaniu relacji
płaska struktura organizacyjna
otwarte pomieszczenia w biurach
znajomość zasad panujących w przedsiębiorstwie
spotkania integracyjne
Wpływ negatywny
organizacja, w której pracownicy są <i>trybami w maszynie</i>
zbyt rozbudowane procedury, które menedżer musi egzekwować
brak spójności pomiędzy działaniami menedżera i kulturą organizacyjną
brak dopasowania uwarunkowań do kultury narodowej pracowników

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, istnieje wiele czynników związanych z uwarunkowaniami organizacyjnymi, które wpływają na relację przełożony-podwładny. Często od poziomu umiejętności przywódczych menedżera może zależeć, czy wpływ ten będzie pozytywny czy też negatywny.

Warunki pracy należą do drugiej omawianej grupy czynników po stronie organizacji, które wpływają na poziom zaangażowania pracownika. Wpływ ten ma charakter *higieniczny*, nawiązując do teorii dwuczynnikowej F. Herzberga, który wyróżnił *motywatory*, odpowiadające bezpośrednio za motywację i satysfakcję z pracy, oraz właśnie *czynniki higieny*, których brak może powodować niezadowolenie (Krzyżak i Motyka, 2016, s. 72). Oznacza to, że o ile niezapewnienie tych warunków na odpowiednim poziomie może mieć znaczący negatywny wpływ na postawę pracowników, o tyle wysoki ich poziom nie skutkuje istotnym wzrostem zaangażowania. Zdaniem menedżera (10), dla kolejnych pokoleń uwarunkowania te będą miały jeszcze większe znaczenie. Kapitan morski (2) zauważył, że „*staby socjal*” powoduje spadek zaangażowania, a nawet odejścia z organizacji, wskazując źle działający Internet na statku jako czynnik obniżający jego atrakcyjność jako miejsca pracy. Menedżer (3) ocenił, że złe warunki pracy *niepotrzebnie zaprzętają głowę pracownikom*, co obniża poziom ich zaangażowania. Również dyrektor eksportu stwierdził, że *każdy chciałby pracować na dobrym sprzęcie w ładnym biurze*, ponieważ jest to kwestia *image’u wewnętrznego i zewnętrznego*. Warunki pracy wpływają na zaangażowanie pracownika będąc elementem *pakietu*, który otrzymuje on od pracodawcy. Według menedżerki (7), jeśli narzędzia pracy

sprawiają, że pracownik nie jest w stanie pracować efektywnie, obniżą jego satysfakcję i wywołają wątpliwości, czy pracownik jest traktowany z szacunkiem oraz czy wysłuchiwane są jego potrzeby. Negatywny wpływ na zaangażowanie mogą też mieć źle przemyślane procedury, na przykład *pięć różnych formularzy, do których trzeba wpisywać tę samą informację*. W opinii niektórych menedżerów (8 i 11), najlepszy wpływ na poziom zaangażowania można osiągnąć poprzez ciągłe, nieznaczne podnoszenie standardu. Z kolei, zdaniem dyrektora IT i realizacji, dużo zależy to od samych pracowników. Na przykład, na zaangażowanie jednych surowe fizyczne warunki pracy będą miały negatywny wpływ, ponieważ przywykli oni do wyższych standardów. Inni, z racji odmiennego pochodzenia, będą nawet w takich warunkach czerpali radość z pracy. Dyrektor zarządzający stwierdził, że warunki pracy muszą być dostosowane do lokalnych realiów⁸⁶. Na przykład, jeśli w kraju goszczącym standardem jest otrzymywanie przez pracowników dodatkowych świadczeń od pracodawcy, nie może on odmawiać ich tylko dlatego, że w kraju rodzimym organizacji nie jest to stosowane. Tabela 4.5 zawiera zestawienie warunków pracy wpływających na zaangażowanie pracownika.

Tabela 4.5. Wpływ warunków pracy na zaangażowania pracownika

Warunki pracy wpływające na zaangażowanie
poczucie bezpieczeństwa, zaufania, szacunku
zaplecze i świadczenia socjalne, sanitariaty
narzędzia pracy, dostęp do szybkiego Internetu
komfort termiczny, warunki fizyczne
procedury w organizacji
możliwości pracy zdalnej, elastyczny czas pracy

Źródło: opracowanie własne

Respondentów zapytano również o to, w jaki sposób satysfakcja z otrzymywanego wynagrodzenia wpływa na zaangażowanie pracowników. Zdaniem menedżera (2), jeśli pracownik zarabia zbyt mało, jego zaangażowanie jest niskie. W ocenie dyrektora (14), jeśli wynagrodzenie wystarcza do pokrycia potrzeb pracownika, ma pozytywny wpływ na jego zaangażowanie, a według kierownika budowy, jeśli wynagrodzenie nie zaspakaja potrzeb życiowych, *jest jedynym czynnikiem wpływającym na zaangażowanie*- prowadzi do jego zaniku. Menedżer (12) zauważył, że występują w tej kwestii różnice pomiędzy poszczególnymi

⁸⁶ Zakładając, że lokalne standardy są wyższe od korporacyjnych.

poziomami w hierarchii organizacji. Jego zdaniem *dyrektorowi łatwiej jest powiedzieć, że pieniądze nie są dla niego istotne, bo ma ich wystarczająco dużo, by zaspokoić swoje potrzeby.* Zdaniem menedżera (6) *istnieje pewien poziom wynagrodzenia, od którego przestaje ono mieć znaczenie,* jednak na najniższych stanowiskach osiągnięcie tego poziomu nie jest możliwe – ludzie piastujący te stanowiska nigdy nie osiągną pełnej satysfakcji z zarabianych pieniędzy, ponieważ nigdy nie będą mieli komfortu zakupu wszystkich potrzebnych produktów i usług bez uważania na stan swojego konta. Z drugiej strony, niekiedy nawet niesatysfakcjonujący poziom zarobków nie stanowi przeszkody w budowaniu zaangażowania, jeśli pracownik widzi perspektywy rozwoju w organizacji, a w efekcie możliwość uzyskania lepszych zarobków w przyszłości. Menedżer operacyjny zauważył, że poziom wynagrodzenia musi być postrzegany jako *uczciwy*, a według menedżera (4) związane z wynagrodzeniem poczucie docenienia daje poczucie szczęścia i wzmacnia zaangażowanie. W opinii menedżerki (7), wynagrodzenie musi być odbierane jako *adekwatne w relacji do innych stanowisk.* Musi też zapewniać możliwość pokrycia podstawowych potrzeb, ale jego wysoki poziom raczej nie przełoży się wprost na wysoki poziom zaangażowania, co potwierdziła też wypowiedź dyrektora (8). Menedżerka (7) nie jest przeciwnikiem jawności wynagrodzeń w przedsiębiorstwie, choć zauważa, że mogłaby ona wygenerować wyzwanie w postaci trudności wytłumaczenia niektórych różnic w ramach jednej organizacji. Poza tym, jej zasadność może być uwarunkowana kulturowo, na przykład w Polsce poziom zarobków jest tematem tabu. Do kwestii różnic kulturowych nawiązali też inni menedżerowie (9 i 12). Pierwszy z nich zauważył, że znaczenie wynagrodzenia może być odmienne w różnych krajach, choć jednocześnie dodał, że wszędzie wynagrodzenie powinno zapewniać możliwość nabywania podstawowych dóbr. Ponadto zaznaczył, że nawet jeśli pracownik otrzymuje wysokie wynagrodzenie, ale pozostałe elementy *pakiety otrzymywanego od pracodawcy*, takie jak warunki pracy czy kultura organizacyjna, nie są satysfakcjonujące, poziom jego zaangażowania będzie i tak niski. Podobną opinię wyraził dyrektor (10), który podkreślił znaczenie *empowerment.* Według menedżera (8), istnieją pracownicy, którzy akceptują to, że *za powtarzalną pracę otrzymują powtarzalne wynagrodzenie.* Są jednak i tacy, którzy potrzebują zmian, niekoniecznie wzrostów, ale na przykład innych zasad dotyczących premiowania. Niekiedy warto włączyć pracowników w wyznaczanie im celów premiowych, pojawiają się wtedy ciekawe pomysły. Według menedżera (11), jeśli wynagrodzenie jest na właściwym poziomie, jego *okresowe podwyżki mają najbardziej pozytywny wpływ.*

Podsumowując, o ile niski poziom wynagrodzenia istotnie obniża poziom zaangażowania lub wręcz prowadzi do jego zaniku, o tyle wysokie wynagrodzenie nie zawsze przekłada się na ponadprzeciętny poziom zaangażowania. Siła wpływu tego czynnika może różnić się na poszczególnych poziomach hierarchii w organizacji lub mogą występować różnice wynikające z kultury narodowej. Poza samym poziomem zarobków, ważne są też jego okresowe wzrosty lub ich realne perspektywy. W przypadku zmiennej części wynagrodzenia, warto rozważyć włączenie pracowników w tworzenie zasad dotyczących systemu premiowego⁸⁷.

4.1.5. Postrzeganie zaangażowania organizacyjnego pracowników w kontekście sytuacji na rynku pracy

Motywy zaangażowania w organizację wynikają z oczekiwań wobec siebie oraz środowiska pracy z jednej strony i postrzegania swoich szans na rynku pracy z drugiej. Spełnieni zawodowo i zadowoleni pracownicy nie mają potrzeby śledzenia sytuacji na rynku pracy, z kolei niezadowoleni- rozpoznają ją i oceniają możliwości zmiany. Sytuacja na rynku pracy podlega takim samym mechanizmom jak ogólnie rynek: nadwyżka podaży prowadzi do obniżenia wyceny pracy, a jej niedobór zwiększa rywalizację o jak najlepszego pracownika. Mechanizm ten jest korygowany kompetencjami pracowników: osoby o unikatowych umiejętnościach są bardziej odporne na wahania rynku pracy, a pracownicy o niższych kompetencjach są narażeni na znalezienie się w trudnej sytuacji (utrata pracy i problemów ze znalezieniem nowej). Okazuje się, że obserwacje menedżerów pracujących w międzynarodowych środowiskach są zbieżne. Niewątpliwie czynnikiem zewnętrznym wzmacniającym zaangażowanie pracowników jest obawa przed utratą pracy i strach, że nie znajdzie się nowego miejsca zatrudnienia. Jak pisze Moczyłowska (2013, s. 164), jest to rodzaj zaangażowania *trwania*- człowiek pracuje, ponieważ zbyt dużo straciłby odchodząc z pracy (Allen i Meyer, 1990, s. 3). Warto jednak zauważyć, że sytuacja, w której pracownik nie ma wyboru, również może obniżać poziom zaangażowania.

Jeśli jest *rynek pracownika*, spojrzenie na pracodawcę może być *bardziej krytyczne*, co źle wpłynie na poziom zaangażowania (menedżer 5). Jeśli jest to *rynek pracodawcy*, poziom

⁸⁷ Bazując na własnym doświadczeniu zawodowym, autor dysertacji ocenia, że takie podejście pozwala uniknąć opierania systemu premiowego na wskaźnikach, których wartość w niewielkim stopniu uzależniona jest od bezpośrednich działań pracowników, co z kolei może mieć pozytywny wpływ na ich zaangażowanie oraz pozwala uniknąć frustracji i poczucia niesprawiedliwego traktowania.

zaangażowania jest wysoki, ale wynika on z obawy przed utratą pracy. Podobną opinię wyrazili też inni menedżerowie (3, 8 i 12). Również zdaniem menedżera produkcji, zaangażowanie wynikające z obawy przed utratą pracy jest wyższe w krajach, w których znalezienie nowego miejsca zatrudnienia jest trudniejsze. Dyrektor (9) ocenił, że *każda ze stron wykorzystuje sprzyjającą jej sytuację na rynku pracy*. Menedżerka (7) stwierdziła, że w przypadku pracowników szeregowych spadek poziomu bezrobocia ma bezpośredni wpływ na obniżenie poziomu zaangażowania i skutkuje złym zachowaniem przejawiającym się częstymi spóźnieniami czy niespodziewanym porzuceniem pracy. Każda istotna zmiana na rynku pracy, niezależnie od jej kierunku, wymaga rozmów z pracownikami w celu zminimalizowania ryzyka pojawienia się negatywnych dla organizacji skutków tej zmiany. Dyrektor (6) podał przykład wzrostu zapotrzebowania na pracowników w logistyce w okresie pandemii COVID-19. Powszechny wzrost zapotrzebowania na pracowników o potrzebnych kwalifikacjach spowodował trudności w pozyskaniu odpowiedzialnych osób, które na skutek pandemii miały korzystniejszą sytuację na rynku pracy. Z kolei, jeśli sytuacja na rynku pracy jest niekorzystna dla pracownika, również *fakt braku wyboru może mieć negatywny wpływ na jego zaangażowanie*, ponieważ może prowadzić do zmiany sposobu wykonywania pracy na bardziej *asekuracyjny* (menedżer 6).

Reakcje pracowników w postaci wyższego lub niższego poziomu zaangażowania można zauważyć tam, gdzie liczba pracodawców jest niewielka i pojawienie się lub likwidacja zakładu pracy znacząco wpływa na sytuację zatrudnienia w regionie. Jeżeli zagraniczne przedstawicielstwa organizacji nie znajdują się w dużych ośrodkach przemysłowych danego kraju i są jednymi z nielicznych międzynarodowych przedsiębiorstw w okolicy, to fakt ten ma pozytywny wpływ na zaangażowanie ich pracowników, na co zwrócił uwagę menedżer (10). Również pracodawcy, którzy mimo pogorszenia sytuacji gospodarczej⁸⁸ nie dokonują zwolnień pracowników i nie obniżają ich wynagrodzeń, są cenieni, a osoby zatrudnione w nich charakteryzuje wysokie zaangażowanie (zdanie kapitana statku morskiego). W wywiadach spotkano się jednak również opinią, że nie ma bezpośredniego związku pomiędzy sytuacją na rynku pracy i poziomem zaangażowania pracowników (menedżer 11).

Podsumowując, im trudniejsze jest znalezienie nowej pracy na lokalnym rynku, tym wyższe jest zaangażowanie pracowników. Wynika ono jednak z obawy przed utratą pracy, co może

⁸⁸ Respondent podał przykład kryzysu w jego branży wynikającego ze spadku cen ropy w latach 2015-2016, który skutkował masowymi zwolnieniami.

negatywnie wpływać na kreatywność lub skuteczność, ponieważ pojawia się obawa przed popełnieniem błędu, który mógłby spowodować utratę posady. Jednak szanowane są przedsiębiorstwa, które nie poddają się sytuacjom panującym na rynku pracy.

4.2. Wzmacnianie zaangażowania pracowników poprzez dopasowaną komunikację

W studiach literaturowych i wywiadach wielokrotnie przewijała się komunikacja jako czynnik kształtujący relację. Powinna ona przebiegać w poczuciu bezpieczeństwa pracownika i być jasna, a przekazywane informacje wyczerpujące. Jest ona szczególnie ważna w środowisku międzynarodowym, gdzie dystans, różnice językowe, zwyczaje mogą ten proces kodowania i odkodowywania przekazów zakłócić. Właściwa komunikacja jest pożądana, przebiega dwukierunkowo, nie ogranicza się do przekazywania informacji, a w przypadku korzystania z wielu kanałów komunikacji powinna być spójna. Skuteczna komunikacja wewnętrzna sprzyja komunikacji z otoczeniem.

Ponieważ *pracownicy muszą rozumieć, czego oczekuje się od nich* (3), nie można doprowadzać do sytuacji, w której baliby się oni zadawać pytań. Jasna komunikacja sprzyja dobremu wykonywaniu zadań, co przekłada się na lepsze relacje (dyrektor handlowy). Zdaniem menedżera (1), forma przekazywanych informacji musi być dopasowana do odbiorców. Ponadto komunikacja będzie miała pozytywny wpływ na relacje, jeśli *będzie przebiegała bez zakłóceń w obie strony* (menedżer produkcji). Menedżer (5) stwierdził, że *pracownikom trzeba dostarczyć wszystkich informacji, których potrzebują*, a według menedżerki zespołu HR *należy mówić nie tylko o treści pracy, ale również o założeniach czy intencjach*, a przełożony musi być otwarty na krytyczne uwagi pracowników.

Zdaniem dyrektora (9), jasna i przejrzysta komunikacja wewnętrzna jest podstawą sukcesu organizacji, ponieważ ostatecznie wpływa na komunikację zewnętrzną. W jego ocenie brak zrozumiałej komunikacji jest problemem wielu przedsiębiorstw, a negatywny wpływ na jej jakość ma nadmierna ilość kanałów przekazywania informacji: e-mail (przy jednoczesnej zbyt dużej ilości wiadomości), narzędzia do wideokonferencji, intranet, etc. Wprowadza to *pewne nieuporządkowanie*. Menedżer (6) zwrócił uwagę na to, że błędy w komunikacji mogą prowadzić do szeregu negatywnych konsekwencji, na przykład niepoprawnej realizacji zadań czy utraty klienta. Każde przedsiębiorstwo powinno posiadać opisaną strategię komunikacji. Musi ona zawierać różne sposoby komunikowania poszczególnych kwestii czy zadań.

Przełożony, który ma problemy komunikacyjne, *zajmuje niewłaściwe stanowisko lub wymaga przeszkolenia go w tym zakresie*. Dyrektor (10) ocenił, że niezbyt częste błędy w komunikacji mogą zostać wybaczone, jeśli jest dobra relacja, jednak jeśli będą one powtarzały się, zniszczą tę relację. Zdaniem menedżera (12), właściwa komunikacja szczególnie zyskała na znaczeniu w trakcie pandemii COVID-19, kiedy zaniedbanie przez przełożonego komunikacji z którymś z podwładnych pracujących zdalnie mogło zniszczyć relację z nim.

W przedsiębiorstwach międzynarodowych dodatkowym wyzwaniem podczas komunikowania się przełożonego z podwładnymi są bariery językowe. Z tego powodu zasadnym było zadanie pytania o alternatywne sposoby komunikacji wykorzystywane przez menedżera w kontaktach z pracownikami w kraju goszczącym lub korzystanie z pomocy tłumacza. Kapitan statku morskiego przyznał, że korzystał z obu sposobów usprawnienia porozumiewania się ze swoimi podwładnymi⁸⁹. Często uciekał się do wykonywania rysunków i schematów podczas spotkań z nimi. Również inni menedżerowie (1 i 14) przyznali, że skuteczną formą dodatkowej komunikacji jest korzystanie z dokumentów rysunkowych i schematów organizacyjnych. Pomocne bywają też prezentacje multimedialne. Menedżerowi operacyjnemu zdarzało się korzystać z tłumacza, jednak najczęściej ułatwieniem był fakt, że jego podwładni, podobnie jak on, byli osobami z wiedzą techniczną, co pozwalało omawiać problematyczne kwestie przy obiekcie, którego rozmowa dotyczyła. W niektórych przypadkach korzystał on z tłumacza Google, podobnie jak inni menedżerowie (4, 9 i 10), którzy korzystali również z pomocy osób w organizacji znających oba języki. Dyrektor (8) ocenił, że najlepiej korzystać z pomocy tłumacza, a samemu obserwować mowę ciała. Menedżer (11) podał przykład nagranych materiałów wideo z życzeniami z okazji chińskiego nowego roku wysłanego do pracowników w Chinach. Dyrektor (6) stwierdził, że *nie lubi tłumaczy*, ponieważ ich interpretacja nigdy nie jest dokładna, co prowadzi do nieporozumień. Woli on organizować warsztaty- *burzę mózgów*, podczas której po przekazaniu informacji od razu sprawdza poziom zrozumienia komunikatu. Podczas takich spotkań można skorzystać z tablicy czy wizualizacji. Menedżer (5) nie korzystał z żadnych alternatywnych metod ani pomocy tłumacza. Zawsze komunikował się z pracownikami w języku angielskim lub swoim ojczystym niemieckim. Podobnie menedżerka (7) nie miała potrzeby korzystania z pomocy

⁸⁹ Pytanie zostało wprowadzone do badania w wyniku wypowiedzi tego rozmówcy podczas udzielania odpowiedzi na inne z pytań, a następnie menedżer (1) został poproszony drogą e-mail o udzielenie odpowiedzi na nie.

tłumaczy, ponieważ zarządzała wyłącznie osobami znającymi język angielski. Dbała jednak o to, by komunikacja była oparta na rozmowach, które pozwalały wyjaśniać wątpliwości dotyczące zadań przekazywanych np. drogą e-mail. Również dyrektor (12) przyznał, że zawsze polega na swojej znajomości języka angielskiego, portugalskiego i hiszpańskiego, więc nigdy nie korzystał z pomocy tłumacza. Przywiązuje jednak dużą wagę do obrazowania przekazu, na przykład za pomocą programów do prezentacji multimedialnych.

Podsumowując, komunikacja jest kluczowym narzędziem budowania relacji przełożonego z podwładnym. Pozwala ona pracownikowi lepiej zrozumieć oczekiwania i intencje menedżera, co skutkuje lepszą realizacją zadań. Niestety, menedżerowie nierzadko popełniają istotne błędy w tym zakresie. Problemem w komunikacji jest nadmiar kanałów komunikowania się, nadmiar informacji oraz ich niska jakość. Dodatkowo, pojawiają się *szumy kulturowe*: językowe, zwyczajowe, personalne. Większość respondentów korzystała zarówno z alternatywnych metod komunikowania się z pracownikami w kraju goszczącym jak i z pomocy tłumaczy. Stosowanymi metodami były najczęściej wykonywane na bieżąco rysunki czy schematy lub wizualizacje przygotowane z wykorzystaniem narzędzi do prezentacji multimedialnych. Wielu respondentów polegało też na własnej znajomości języków obcych, najczęściej języka angielskiego⁹⁰.

Wywiady z menedżerami pozwalają wskazać na cechy, jakimi powinna charakteryzować się właściwa komunikacja w organizacji międzynarodowej. Są to:

- rozwiązanie kwestii barier językowych,
- jasność wypowiedzi menedżerów i pracowników,
- wyjaśnienia założeń i intencji menedżerów,
- możliwość zadawania pytań przez pracowników,
- przepływ informacji w obie strony, również krytycznych opinii,
- dopasowanie formy komunikatów do odbiorców,
- ograniczenie kanałów przekazywania informacji,
- komunikaty odnoszące się do tradycji (np. lokalnych świąt),
- opisana strategia komunikacji przedsiębiorstwa.

⁹⁰ Przewaga osób znających język angielski wynika po części z doboru próby dokonanego przez autora dysertacji, który wywiady przeprowadzał w języku polskim (z Polakami i jednym obcokrajowcem pracującym w Polsce) oraz angielskim (z pozostałymi obcokrajowcami).

4.3. Źródła barier w budowaniu relacji i zwiększaniu zaangażowania pracowników

Jeżeli w procesie budowania relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym występują błędy, może to osłabić zaangażowanie tego drugiego. Bariery budowania relacji mogą okazać się wtedy również barierami dla podnoszenia poziomu zaangażowania pracownika.

Znajomość przez menedżera języka lokalnych pracowników pomaga w nawiązywaniu kontaktu i odczytywaniu treści kontekstowej, a w rezultacie przyspiesza budowanie pożądanej jakości relacji. Brak znajomości języka podwładnych sprawia, że przełożony otrzymuje od nich tylko część komunikatów zwrotnych. Wyjazd do placówki w kraju goszczącym powinien wiązać się z wymogiem zapoznania się z podstawami języka lokalnego, chociażby dla zdobycia uznania za to, że menedżer podjął taki trud (6, 10 i 14). Dzięki temu jego pracownicy staną się bardziej otwarci. Dodatkowo pozwala to wychwytywać więcej komunikatów, na co zwracają uwagę rozmówcy (3) i (5): *jeśli menedżer nie zna lokalnego języka, słyszy tylko to, co jego pracownicy chcą, aby usłyszał*. Znajomość lokalnego języka tworzy naturalną więź pomiędzy menedżerem i jego pracownikami (dyrektor finansowy). Zdaniem menedżera (4), znajomość języka drugiej strony przyspiesza proces budowania relacji, choć zauważył on jednocześnie, że niekiedy nawet znając język kraju goszczącego można napotkać na trudności w komunikacji, jeśli pracuje się z osobami o specyficznym akcencie. W jego ocenie, bywają też sytuacje, w których to właśnie pozytywna relacja pozwala przezwyciężyć bariery językowe, ponieważ zapewnia *wyższy poziom wyrozumiałości*, jeśli poziom znajomości języka kraju goszczącego jest niski. W opinii menedżerki (7) oraz menedżerów (8) i (10), nauczenie się nawet kilku zwrotów w języku pracowników w kraju goszczącym jest zawsze pozytywnie odbierane⁹¹. Dyrektor (9) ocenił z

⁹¹ Dyrektor (8) podał przykład Kazachów, którzy nie tolerują Rosjan komunikujących się z nimi w języku rosyjskim, natomiast Polak posługujący się tym językiem odbierany jest pozytywnie, ponieważ nie zmusza ich do posługiwania się językiem angielskim. Menedżer (5) przytoczył przykład swojego przełożonego, który pochodzi z innego kraju, ale dzięki znajomości języka ojczystego rozmówcy potrafił zbudować z nim wysokiej jakości relację. Dyrektor (9) podał przykład niemieckiego menedżera, który zarządzał zakładem produkcyjnym w Polsce przez około pięć lat i nie nauczył się w tym czasie nawet podstawowych zwrotów w lokalnym języku, co skutkowało opiniami, że traktuje on swoją misję zagraniczną jako nieistotną i chwilową. Z kolei, menedżer (11) przyznał, że znajomość języka niemieckiego pomogła mu w budowaniu relacji z podwładnymi z tego kraju. Dyrektor (12) nauczył się języka portugalskiego już po rozpoczęciu pracy w Brazylii, jednak początkowy brak znajomości lokalnego języka nie stanowił problemu, ponieważ pracownicy byli wyrozumiali wobec swojego przełożonego. Jego zdaniem, poziom wyrozumiałości dla osoby na niższym stanowisku zapewne byłby niższy. Pracujący w Polsce menedżer (14) nauczył się języka polskiego, co znacząco ułatwiło mu budowanie relacji z podwładnymi. Autor dysertacji zakładał, że wywiad z tym respondentem zostanie przeprowadzony w języku angielskim, jednak on zaproponował na początku przejście na język polski. Z nieukrywaną satysfakcją opowiadał o tym, że, gdy na początku spotkania biznesowego ustalany jest język rozmowy i po rozejrzeniu się po pomieszczeniu okazuje się, że jest on jedynym obcokrajowcem, wszyscy Polacy zachowują się tak, jakby siedzieli we własnym gronie.

kolei, że znajomość lokalnego języka może mieć mniejsze znaczenie w dużych, szczególnie globalnych organizacjach, w których kładziony jest nacisk na posługiwanie się jednym językiem korporacyjnym.

Podsumowując, menedżer obcokrajowiec, który decyduje się na wieloletnią pracę w kraju goszczącym powinien podjąć się nauki języka lokalnej społeczności. Będzie to nie tylko wyrazem zaangażowania w pracę w danym kraju i szacunku do lokalnych pracowników, ale również pozwoli wychwytywać komunikaty, które bez znajomości języka podwładnych nie byłyby dostępne dla ich przełożonego⁹².

4.4. Znaczenie wybranych czynników kulturowych dla relacji i zaangażowania w ocenie menedżerów

Uwarunkowania kulturowe omówione w rozdziale pierwszym wskazują na szereg cech, przy pomocy których można identyfikować kultury poszczególnych krajów i kierować się nimi prowadząc działalność o zasięgu międzynarodowym. Należy jednak zauważyć, iż- choć wiedzę na temat różnic kulturowych i ich znaczenia można pozyskać z szeregu opracowań badaczy zachowań organizacyjnych w środowisku międzynarodowym- to oparta jest ona na studium przypadku i jako takie nie może podlegać uogólnieniu. Również przeprowadzone wywiady mają na celu zarówno potwierdzenie znaczenia niektórych czynników kulturowych, takich jak język czy lokalne zwyczaje, jak i są też próbą uchwycenia, czy z wypowiedzi menedżerów z doświadczeniem międzynarodowym można wyprowadzić przesłanki do opisanie pewnego uniwersalnego stylu przywództwa, budowania relacji i stosowania zachęt dla zwiększania zaangażowania przez pracowników.

Inną istotną barierą w budowaniu relacji przełożony-podwładny i zwiększaniu zaangażowania pracowników jest ignorowanie różnic kulturowych. W opinii menedżera (4) i dyrektora (13), znajomość lokalnej kultury jest doceniana przez pracowników i sprawia, że

⁹² Na podstawie własnego doświadczenia zawodowego autor dysertacji może podać przykład sytuacji, w której menedżer obcokrajowiec, choć nawiązał bardzo dobre relacje ze swoimi podwładnymi w kraju goszczącym, ze względu na brak znajomości lokalnego języka nie potrafił zidentyfikować istotnego źródła ich frustracji, którym było zachowanie jednego z członków zespołu wykazującego niski poziom zaangażowania, często generującego błędy i obrażającego współpracowników. Dopiero wypowiedź lokalnego menedżera innego działu, który potrafił wychwytać komunikaty *między wierszami*, skłoniła go do rozwiązania umowy o pracę ze wspomnianym pracownikiem. Menedżer obcokrajowiec nie krył zdziwienia, jak pozytywny wpływ miało to na samopoczucie i zaangażowanie reszty zespołu.

menedżer jest oceniany jako wiarygodny, co ułatwia budowanie jego autorytetu i pozytywnie wpływa na relacje. Dyrektor (12) stwierdził, że *bez znajomości kultury kraju goszczącego menedżer jest wręcz skazany na porażkę w budowaniu relacji z podwładnymi*. Zdaniem menedżera (5), trzeba poznać lokalną kulturę, aby uniknąć *ośmieszenia siebie lub obrażenia innych*. Według menedżera (10), jej znajomość *pozwała unikać błędów, które mogłyby utrudnić zdobycie zaufania lokalnych pracowników*. Menedżerka (7) stwierdziła, iż należy wiedzieć, że na przykład dla Włochów ważna jest *relacyjność*, a Hindusi są przedstawicielami kultury wysokiego kontekstu, dla których kolektywizm jest ważny.

Rozmówcy zwracali uwagę na jeszcze inne niż kulturowe różnice. Są one raczej związane ze zwyczajami i mogą być różne nawet wewnątrz danego kraju. Różne mogą też być oczekiwania wobec formy i stylu komunikacji w czasie spotkań służbowych. Dotyczy to zarówno stroju, jak i stylu wypowiedzi. Tym samym trudno jest o wielu niuansach wiedzieć wcześniej, przed przybyciem, ponieważ dla lokalnych pracowników nie są one niczym wyjątkowym. Przykładowo ważne bywają aspekty związane z czasem pracy i życiem prywatnym: o której godzinie zaczyna i kończy się pracę, czy zaprasza się wzajemnie do domu. Zorganizowanie spotkania międzynarodowego w poniedziałek o 9:00 będzie *dużym nietaktem* wobec Włochów, szczególnie jeśli będzie to wymagało wyjazd z domu w niedzielę, a dla Amerykanów skrócenie weekendu nie będzie stanowiło żadnego problemu. Menedżer (9) podał przykład prezentacji prowadzonych w różnych krajach. W Polsce czy we Włoszech mogą one mieć swobodną formę, łącznie z wtrącaniem żartów. W Rosji takie podejście zostałoby źle odebrane, bo *od osoby na określonym stanowisku oczekuje się powagi*. Dyrektor (13) podał przykład *Francuzów, którzy lubią rozmawiać o winie, tenisie i operze*. Osoba, która decyduje się przyjechać do tego kraju, powinna również *wykazać chęć poznania tego, czym żyją jego mieszkańcy*. Pracujący w Polsce menedżer (14) podał przykład mieszkańca tego kraju, który podczas pierwszego spotkania wypowiedział swoje imię witając się z nim. W jego kraju byłoby czymś niezrozumiałym, dlaczego ktoś wypowiada głośno swoje imię, które drugiej stronie jest dobrze znane. Dla wspomnianego rozmówcy było już jednak zrozumiałe, że jest to propozycja skrócenia dystansu poprzez przejście *na Ty*. Również zdaniem kapitana statku morskiego trzeba znać kulturę kraju goszczącego, żeby rozumieć zachowanie współpracowników. Na przykład w Brazylii ludzie nawiązują fizyczny kontakt podczas rozmowy. Menedżer (1) zauważył, że istnieją tematy, na które nie należy rozmawiać z przedstawicielami innych kultur lub należy traktować je z wyjątkową ostrożnością. Według menedżera operacyjnego (3),

różnice kulturowe są kluczową kwestią, ale *nie trzeba w pełni rozumieć różnic kulturowych, a jedynie być świadomym ich najważniejszych aspektów*. Podobną opinię wyraził menedżer (6), choć zaznaczył, że *brak zapoznania się z podstawowymi aspektami kultury drugiej strony jest zwykłą ignorancją*, która może uniemożliwić zbudowanie relacji. W tabeli 4.6 zestawiono kulturowe aspekty wpływające na budowanie relacji, które wskazali respondenci.

Tabela 4.6. Wybrane kulturowe aspekty wpływające na budowanie relacji w ocenie menedżerów

odmienne zachowanie, np. podczas rozmowy czy prezentacji
tematy tabu lub wymagające ostrożności wypowiedzi
skracanie dystansu w kontaktach z innymi ludźmi
różny poziom kolektywizmu / indywidualizmu
podejście do <i>work-life balance</i>

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, zdaniem wszystkich respondentów menedżer zamierzający rozpocząć pracę w innym kraju musi poznać jego kulturę, najlepiej na głębszym poziomie niż tylko sprawdzenie ogólnej charakterystyki kulturowej. Kwestią różnicującą wypowiedzi były wybrane aspekty kulturowe, które odegrały istotną rolę w życiu zawodowym osób biorących udział w badaniu, oraz poziom świadomości kultury kraju goszczącego, jaki powinien zostać osiągnięty przez przełożonego, który chce budować pozytywne relacje z podwładnymi w tym kraju i uniknąć sytuacji, które mogą stanowić pułapkę dla nowoprzybyłego obcokrajowca.

Ponieważ pracownicy, którymi menedżer zarządza w kraju goszczącym, nie zawsze pochodzą z tego kraju, zasadnym było zapytanie respondentów, czy budowanie przez przełożonego relacji z pracownikami w kraju goszczącym wymaga innego podejścia, gdy dla pracowników jest to kraj macierzysty, i innego, gdy dla nich również jest on krajem goszczącym. Menedżer (1) odpowiedział na to pytanie twierdząco, wyrażając opinię, że osoby z kraju goszczącego są bardziej krytyczne wobec przełożonego obcokrajowca niż osoby, które też są obcokrajowcami. Podobnie menedżer (2) ocenił, że lokalni pracownicy stanowią większe wyzwanie, gdyż oczekują, że menedżer będzie wkładał większy wysiłek w budowanie relacji niż oni. Jeśli podwładni są również obcokrajowcami, ułatwia to budowanie relacji, bo są w sytuacji podobnej do menedżera, co potwierdziła również wypowiedź menedżerki (7) oraz menedżera (3), który dodał jeszcze, że lokalni pracownicy stanowią szczególne wyzwanie dla przełożonego, jeśli nie zna on ich języka, co z kolei, zdaniem dyrektora (9), może jednoczyć menedżera z pracownikami spoza kraju goszczącego, jeśli oni również nie znają lokalnego

języka. Sytuacja taka może mieć szczególne znaczenie, jeśli miejscem wykonywania pracy będzie w niewielka miejscowość, gdzie występują silne więzi pomiędzy członkami lokalnej społeczności. Dyrektor (8) zwrócił uwagę na konieczność poszukiwania przez menedżera w takiej sytuacji sposobów postępowania, które nie urażą żadnej ze stron. Poza kilkoma rozmówcami, którzy przyznali się do braku tego rodzaju doświadczenia, jedynie menedżer (4) nie dostrzegł różnic pomiędzy poziomem trudności budowania relacji z lokalnymi pracownikami i tymi, dla których miejsce pracy również jest krajem goszczącym.

Podsumowując, budowanie przez przełożonego relacji z pracownikami w kraju goszczącym może wymagać innego podejścia, gdy dla pracowników jest to kraj macierzysty, i innego, gdy dla nich również jest on krajem goszczącym, ponieważ lokalni pracownicy bywają bardziej wymagający i krytyczni wobec menedżera obcokrajowca, a z pracownikami również pochodzącymi z innego kraju można niekiedy nawiązać więź opartą na poczuciu wspólnoty osób znajdujących się w podobnej sytuacji.

4.5. Wzmacnianie zaangażowania organizacyjnego pracowników a zjawiska obniżające je

Świadome wzmacnianie zaangażowania wymaga rozpoznania stosowanych przez menedżerów najwyższego szczebla narzędzi, metod i technik. Kluczowe wydaje się rozpoznanie pracownika, jego potrzeb i oczekiwań wobec miejsca pracy. Potwierdza to wypowiedź menedżera (9), który stwierdził, że jest to kwestia bardzo indywidualna, a *do każdego pracownika trzeba inaczej podejść*. Podobnie uważał menedżer (12)- ważne jest dopasowanie do osobowości pracownika. Dobór sposobu budowania zaangażowania pracowników zawsze zależy od ich osobowości, a przełożony powinien skupiać się na tym, co jest ważne dla danej osoby.

Po raz kolejny pojawia się komunikacja jako element wzmacniania ale i osłabiania zaangażowania. Ważne jest otwarte mówienie o tym, co zostało zaakceptowane przez menedżera, a co wymaga korekty, przy jednoczesnym zrozumiałym tłumaczeniu powodów takiej opinii- na te kwestie zwrócił uwagę menedżer (9). Formą budowania relacji i wzmacniania zaangażowania są spotkania, na przykład w formie warsztatów, w czasie których można wymienić się opiniami i rozwiązać ewentualne zastrzeżenia- zwraca na to uwagę dyrektor (10). W czasie takich spotkań uzgadniana jest *wspólna wizja* i definiowane są *czynniki warunkujące odniesienie sukcesu*, a jeśli pojawi się ktoś o odmiennym spojrzeniu na tworzoną

wizję, przynajmniej jest on zidentyfikowany i można porozmawiać o jego zastrzeżeniach. W podobnym tonie wypowiedziała się menedżerka zespołu HR, która dodała, że dobór metod powinien być uzależniony od obecnego poziomu zaangażowania. Jej zdaniem, jeśli jest on wysoki, dobrą metodą jest *pilnowanie regularnej komunikacji osobistej jeden na jeden oraz z całym zespołem, celebrowanie sukcesów, transparentne mówienie o odchyleniach od oczekiwanego stanu*. Jeśli cały zespół jest niezaangażowany, trzeba organizować specjalne spotkania, podczas których pracownicy będą mogli *otworzyć się*.

Na ważny aspekt stosowanych praktyk w budowaniu zaangażowania uwagę zwrócił inny rozmówca (4), a mianowicie, iż trzeba *dawać ludziom swobodę działania i pozwalać im popełniać błędy*, następnie omawiać je w celu wprowadzenia działań korygujących na przyszłość. Zdaniem dyrektora (13), menedżer powinien *wyzwalać w podwładnych poczucie odpowiedzialności za realizację zadań powierzonych przez przełożonego*, które są wyrazem jego zaufania do pracowników. Również menedżer (3) podkreślił znaczenie wyzwolenia w pracownikach wiary, że przełożony ufa im oraz że dobrze wykonają swoje zadania. Zaznaczył jednak, że można tak postępować wyłącznie z osobami, które są już wysoce zaangażowane. W przypadku pracowników o niskim poziomie zaangażowania system nagród może okazać się bardziej skuteczny. Te wypowiedzi wskazują na okoliczności, w jakich stosowany jest *empowerment* rozumiany jako zaufanie do pracowników, ale także dawanie im prawa do popełnienia błędu.

Kolejnym elementem wzmacniania zaangażowania stosowanym przez menedżerów, jest dopasowanie korzyści dodatkowych uzyskiwanych przez pracowników do charakteru wykonywanej pracy. Zdaniem menedżera (8), dobór sposobów motywowania pracowników zależy nie tylko od aktualnego poziomu ich zaangażowania, ale również od ich roli w organizacji. Na przykład, handlowcowi odpowiadającemu za niewielki obszar sprzedaży wystarczy podnieść standard wyposażenia samochodu, a osoba odpowiadająca za koordynację sprzedaży w kilku krajach będzie miała *innego rodzaju potrzeby*. Niekiedy wystarczy jej możliwość swobodnej rozmowy z przełożonym na temat trudności, na jakie napotyka w swojej pracy. Dyrektor (11) zauważył, że niektóre działania mogą być ukierunkowane na cały zespół, a inne powinny być dedykowane poszczególnym pracownikom, tym samym nawiązuje on do modelu LMX. Tabela 4.7 zawiera zestawienie wszystkich wskazanych przez respondentów sposobów podnoszenia poziomu zaangażowania pracowników.

Tabela 4.7. Narzędzia, metody i techniki podnoszenia poziomu zaangażowania pracowników

komunikacja
organizowanie wspólnych spotkań
<i>empowerment</i> , obdarzanie pracowników zaufaniem, docenianie ich
dawanie przykładu własnego zaangażowania
przyznawanie korzyści finansowych, benefitów
definiowanie czynników warunkujących sukces pracownika i zespołu
udzielanie pomocy, dzielenie się doświadczeniem
przekazywanie wizji
bycie uczciwym, transparentnym
bycie otwartym i <i>elastycznym</i>

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, z przeprowadzonych wywiadów wynika, że najważniejszymi sposobami podnoszenia poziom zaangażowania pracowników są komunikacja, której służyć mogą wspólne spotkania (od indywidualnych rozmów po wyjazdy integracyjne), oraz *empowerment* będący wyrazem zaufania do pracowników i doceniania ich pracy. Komunikacja powinna być przede wszystkim dwustronna i oparta na zaufaniu. Elementami ważnymi dla zwiększania zaangażowania pozostają korzyści finansowe czy pozapłacowe benefity. Innym istotnym wnioskiem jest też potrzeba dostosowywania działań przełożonego do obecnego poziomu zaangażowania podwładnych oraz ich roli w organizacji. Również podkreślane było własne zaangażowanie menedżera jako motywator dla pracowników.

Postrzegane zaangażowanie pracowników menedżerowie łączą z takimi czynnikami jak: postrzegana rola w organizacji, znaczenie i sens wykonywanej pracy, wiedza na temat przyszłości pracownika w organizacji i możliwości awansu oraz rozwoju, a także, co jest niejako nadrzędnym oczekiwaniem, transparentność i szczerść. O ile na niektórych stanowiskach nie ma możliwości awansu, to należy korzystać z innych narzędzi budowania lub podtrzymywania zaangażowania, takich jak narzędzia płacowe. W ocenie jednego z rozmówców (1), możliwości awansu są istotne dla osób z *ambicjami przywódczymi lub poznawczymi*, a dla pozostałych jest bez znaczenia, ponieważ często *nie są nastawieni na rozwój w ramach organizacji*. Podobnie uważa jeszcze dyrektor IT i realizacji. Dla osób zaangażowanych emocjonalnie możliwości rozwoju nie są bez znaczenia, ale przedkładają oni rozwój organizacji ponad swoje oczekiwania. Menedżer (3) stwierdził, że *niezależnie od piastowanego stanowiska, każdy chce czuć, że jego praca ma istotne znaczenie*. Jeśli pracownik ma takie poczucie, będzie zaangażowany, choć *należy zaznaczyć że negatywny wpływ braku przekonania o znaczeniu*

swojej pracy będzie znacząco większy. Większość pracowników chce również wiedzieć, jaki będzie kolejny etap ich rozwoju w przedsiębiorstwie, a menedżer powinien rozmawiać z nimi o tym, aby rozumieli, że *obecne stanowisko jest drogą do osiągnięcia kolejnego*. Zdaniem menedżerki (7), przekonanie pracownika, że jego rola w organizacji jest ważna, *buduje jego poczucie własnej wartości*. Nie można o tym zapominać nawet w przypadku pracowników wykonujących prostą, operacyjną pracę, która również jest niezbędna dla organizacji. Warunkiem jest jednak to, aby wyrazy uznania dla wykonywanej pracy były szczere. Osoby, dla których możliwości rozwoju są ważne, stanowią większość. Należy pokazywać im perspektywy rozwoju. Jeśli nie ma możliwości rozwoju, pracownicy powinni otrzymać taką informację przed zatrudnieniem, choć nawet w takiej sytuacji można starać się wzmacniać zaangażowanie pracowników poprzez włączanie ich w nowe projekty i umożliwianie im zdobywania nowych umiejętności. Według menedżera (11), *możliwość wpływania na rozwój pracownika w przedsiębiorstwie jest jednym z najlepszych narzędzi dla menedżera*, które pozwalają podnosić poziom zaangażowania pracowników. Menedżer produkcji zauważył, że przekonanie, iż *utknęło się w miejscu*, ma negatywny wpływ na zaangażowanie. Podobnie kapitan statku morskiego ocenił, że *brak perspektyw rozwoju skutkuje wysoką rotacją* na danym stanowisku. Podał on przykład technika bezpieczeństwa na statku, bardzo ważnej funkcji, ale bez perspektyw rozwoju, poza uznaniowym podnoszeniem wynagrodzenia. Zdaniem menedżera 2, *transparentne zasady podwyżek wynagrodzeń wpłynęłyby pozytywnie na poziom zaangażowania*. Dyrektor (14) podał przykład swojej osoby. Jego wysoki poziom zaangażowania i długi staż pracy w jednym przedsiębiorstwie wynikają z faktu, iż umożliwiano mu rozwój zawodowy i awansowanie oraz liczone się z jego zdaniem dotyczącym istotnych spraw związanych z działalnością organizacji. Podobnie, menedżer (4) jest bardzo zaangażowany, ponieważ czuje, że organizacja ma wysoką ocenę jego osoby, czego dowodem jest oddelegowanie go do nowego oddziału koncernu. Dyrektor (10) podał siebie jako przykład znaczenia możliwości rozwoju dla zaangażowania organizacyjnego. Pracę w swojej organizacji rozpoczął przed trzydziestoma laty. Zaczął od szeregowego stanowiska, wielokrotnie awansował, ostatecznie osiągając jedno z najwyższych stanowisk w przedsiębiorstwie. Jest przekonany, że w jego miejscu pracy wielu pracowników może w podobny sposób rozwinąć się. Zdaniem innych menedżerów (9 i 10), w kwestii znaczenia perspektyw rozwoju występują różnice pomiędzy poszczególnymi krajami, co należy podkreślić, zważywszy na międzynarodowe doświadczenie rozmówców.

Niepokojącym zjawiskiem, które menedżerowie dostrzegają wśród pracowników jest spadek zaangażowania. Może on wyrażać się na przykład brakiem zainteresowania uczestnictwem w nowych projektach lub brakiem udziału w dyskusji w czasie spotkań. Pracownik ogranicza się do wykonywania zleconych mu zadań i nie podejmuje nowych wyzwań. Pojawia się pytanie, w jaki sposób zmieniać ten stan. Zdania badanych menedżerów są pod tym względem podobne. Zauważają, że faza spadku zaangażowania jest naturalnym zjawiskiem i wiąże się z takimi czynnikami jak błędy przełożonego w ocenie pracowników, jak i z charakterem pracy, która nie stawia wyzwań. Menedżerka (7) zauważyła, że jednym z powodów może być też poczucie niesprawiedliwości, na przykład awans osoby postrzeganej przez pracownika jako gorszej od niego. Obniżenie zaangażowania jest dla niego *wyrównaniem powstałego dysonansu*. Może to też być *poczucie krzywdy* wynikające z jakiegoś zdarzenia. Niekiedy jest to naturalny proces u pracownika, który z czasem obniża swoje zaangażowanie, na przykład z powodu monotonii pracy. Warto wtedy rozważyć przesunięcie go do innych zadań. Menedżerka (7) przyznała, że sama jest pracownikiem *lubiącym nowości*, którego efektywność pracy obniża się, jeśli ich nie ma, ponieważ pojawia się frustracja. Podobnie menedżer (9) ocenił, że każdy człowiek wypala się, najwyższe zaangażowanie jest na początku i z czasem jego poziom obniża się. Zdaniem dyrektora (14), znaczenie może mieć poziom ambicji i oczekiwań podwładnego oraz *zakres, w jakim rzeczywistość w organizacji rozmija się z nimi*. Z kolei, menedżer (8) wskazał jednoznacznie, że to przełożony jest najczęściej winny obniżeniu zaangażowania podwładnego. Tabela 4.8 zawiera podsumowanie wypowiedzi wszystkich respondentów.

Tabela 4.8. Przyczyny zaniku zaangażowania pracownika

Sytuacja pracownika	Błędy menedżera	Zaniedbania organizacji
<ul style="list-style-type: none"> – problemy rodzinne – problemy zdrowotne – poziom ambicji i oczekiwań 	<ul style="list-style-type: none"> – niesprawiedliwe traktowanie – niedoceniaenie pracownika – krytyka na forum grupy – niedostrzeganie kwestii istotnych dla pracownika – faworyzowanie innych – błędy w komunikacji 	<ul style="list-style-type: none"> – błędy zarządzania lub wdrażane zmiany – znużenie monotonną pracą – przeciążenie pracą – brak perspektyw rozwoju – wypadek w pracy w wyniku zaniedbań pracodawcy – pogorszenie się relacji w zespole

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, spadek zaangażowania pracownika spowodowany jest najczęściej czynnikami leżącymi po stronie przełożonego lub organizacji, wśród których niesprawiedliwe traktowanie lub nieumiejętnie wprowadzane zmiany w przedsiębiorstwie są najbardziej zauważalne. Mogą to też być czynniki leżące po stronie pracownika, głównie związane z jego sytuacją rodzinną- negatywnymi zdarzeniami w życiu prywatnym.

Wśród przyczyn spadku zaangażowania można wymienić również wypalenie zawodowe⁹³. Jego przyczyny mogą leżeć po stronie środowiska pracy lub sytuacji w życiu prywatnym (11). Może to być przeciążenie pracą, ale ważny jest czas trwania takiego stanu. Respondenci zwrócili uwagę na sygnały ze strony pracownika, takie jak pozostawanie w biurze po godzinach pracy jako czynnik który może prowadzić do przekroczenia granicy bezpiecznego poziomu zaangażowania. Rolą menedżera jest minimalizowanie ryzyka wystąpienia tego zjawiska po stronie jego pracowników. Dyrektor (12) zauważył, że przyczyną wypalenia może być nadmiar pracy w połączeniu z problemami osobistymi. Dodał też, że menedżer musi wiedzieć, jak zarządzać swoimi pracownikami, aby *jakiś drobny problem nie spowodował przekroczenia granicy*, za którą jest wypalenie. W ocenie menedżera (14), *okresowy nadmiar obowiązków wynikający z potrzeby chwili jest akceptowalny*, ale poczucie ciągłego wykorzystywania przez pracodawcę bez adekwatnego wynagradzania za podejmowany wysiłek skutkuje wypaleniem. Dyrektor (6) na podstawie własnego doświadczenia potwierdził opinię, że do wypalenia zawodowego prowadzi *nadmierne* zaangażowanie. Jego zdaniem istotna jest rola menedżera, który powinien dostrzegać, jeśli na przykład pracownik zostaje po godzinach pracy, ponieważ dla terminowej realizacji powierzonych zadań jest skłonny poświęcić swoje sprawy rodzinne. Jeśli przełożony będzie chciał to wykorzystać i osiągnąć krótkoterminową korzyść, zamiast interweniować, doprowadzi w szybkim tempie do wypalenia zawodowego podwładnego, skutkującego długoterminową stratą dla przedsiębiorstwa. W ocenie menedżera (6), *takie negatywne postawy menedżerów są charakterystyczne dla niektórych startupów, w których wypalenie zawodowe pracowników jest bez znaczenia, skoro cały zespół po roku jest to wymiany*. Wypalony pracownik staje się wszystkim *niechętny, aspołeczny, denerwuje się nawet tym, co kiedyś go cieszyło*. Zadania, które kiedyś dawały radość, stają się *bolesne w realizacji*, brakuje motywacji do działania. W przypadku menedżera (6) ostateczne doprowadziło to do decyzji o odejściu z organizacji, pomimo braku racjonalnych przestanków ku

⁹³ Należy zauważyć, że respondenci mieli trudności z określeniem, czym jest wypalenie zawodowe.

temu. Menedżerka (7) uważa, że wypalenie jest często wynikiem *złego zarządzania własną energią* przez pracownika. Jeśli wykonywana praca związana jest z doświadczaniem negatywnych emocji innych ludzi, na przykład podczas przeprowadzania redukcji zatrudnienia przez pracowników działu kadr, ważna jest umiejętność *zregenerowania się emocjonalnego*. Menedżer (3) ocenił, że choć nie zawsze wypalenie skutkuje obniżeniem zaangażowania, to jednak może powodować zaniedbywanie *pewnych istotnych kwestii*, na przykład w zakresie bezpieczeństwa pracy. Choć niekiedy trzeba pracować dłużej, menedżer powinien zadbać o to, by pracownik miał szansę *naładować baterie*, na co zwrócił uwagę dyrektor (10). Według menedżera (4), wypalony pracownik poprzez narzekanie na pracodawcę może mieć zły wpływ na nowe osoby w organizacji. Zdaniem menedżera zakupów (5), problemy zdrowotne będące następstwem wypalenia zawodowego mogą uczynić powrót do dotychczasowej pracy wręcz niemożliwym. Z kolei, dyrektor (10) ocenił, że *poprawa samopoczucia jest możliwa w tej samej organizacji, w której doszło do wypalenia, jednak jest to proces zajmujący tygodnie lub nawet miesiące*. W ocenie menedżera (9), *wszystko prowadzi do wypalenia, ponieważ praca jest obowiązkiem, a nie przyjemnością i nie można tego uniknąć*. Jego zdaniem jest to *element naturalnego cyklu*. Z kolei, dyrektor (13) stwierdził, że wypalenia można uniknąć *nie angażując się emocjonalnie* w sprawy, na które nie ma się wpływu. Tabela 4.9 zawiera wymienione przez respondentów przyczyny i skutki wypalenia zawodowego.

Tabela 4.9. Wypalenie zawodowe – przyczyny i skutki

Przyczyny wypalenia	Skutki wypalenia
<ul style="list-style-type: none"> – przeciążenie pracą – <i>nadmierne</i> zaangażowanie – negatywne zdarzenie w pracy – niesprawiedliwość, <i>mobbing</i> – złe relacje w zespole, osamotnienie – poczucie niedoceniania – zła komunikacja przełożonego – stres – brak perspektyw poprawy – poczucie nieosiągalności celów – negatywna relacja z przełożonym – brak równowagi między życiem prywatnym i zawodowym 	<ul style="list-style-type: none"> – utrata satysfakcji z pracy – obniżenie zaangażowania – spadek koncentracji i efektywności – brak zaangażowania w pracę zespołu – urlopy chorobowe – objawy psychosomatyczne, problemy zdrowotne, depresja – odejście z pracy – wzrost ryzyka błędów i wypadków – zachwianie <i>rytmu dnia</i> – <i>sabotowanie</i> organizacji

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, zarówno przyczyn jak i negatywnych skutków wypalenia zawodowego jest wiele. Najczęściej wymienianymi przez respondentów przyczynami były przeciążenie pracą

oraz *nadmierne* zaangażowanie. Z kolei wśród najczęściej podawanych skutków znalazły się utrata satysfakcji z pracy oraz obniżenie zaangażowania pracownika. Nie sposób również nie zauważyć roli menedżera w takiej organizacji pracy jego podwładnych, która pozwoli zminimalizować ryzyko wypalenia zawodowego.

Jedną z form wyrażania przez pracownika niezadowolenia z organizacji są negatywne zachowania względem niej i współpracowników. Ich źródła mogą być zarówno rzeczywiste jak i wynikające ze swego rodzaju wyobrażeń. Warto tu podkreślić, że doświadczenie w postaci kontaktu z niezadowolonymi pracownikami, których zachowania mogły mieć znamiona kontrproduktywnych (Glińska-Neweś, 2017, s. 145-146), opisało kilku rozmówców. Menedżer (8) zauważył, że niekiedy przyczyny zmiany podejścia pracownika do organizacji są prawdziwe, ale bywają też *wyimaginowane*. Te drugie wynikają z *przesadnie wysokiej samooceny*, której towarzyszy przekonanie, że organizacja nie docenia pracownika. Przejawami takiej postawy mogą być różnorodne wrogie zachowania wobec przedsiębiorstwa. Podobnie zdaniem dyrektora (12), powodem takiego zachowania może być poczucie niesprawiedliwości, przekonanie o zbyt niskim poziomie swoich zarobków lub niezadowolenie z pełnionej w organizacji funkcji. Taka postawa przejawia się brakiem poczucia odpowiedzialności za powierzone zadania, celowymi zaniedbaniami, które powodują później problemy, psuciem atmosfery w pracy poprzez rozsiewanie nieprawdziwych informacji. Menedżer (12) podał przykład handlowca, któremu urodziło się dziecko, co skutkowało wzrostem jego wydatków. Zaczął więc w bardzo agresywny sposób domagać się podwyżki wynagrodzenia. Jego roszczenia wykraczały poza akceptowalne ramy. Menedżer (3) podał przykład pracownika pracującego poza miejscem zamieszkania, który z powodu nowego związku oczekiwał możliwości częstszych powrotów do domu, na co pracodawca nie wyraził zgody. Kapitan statku morskiego podał przykład spadku zaangażowania na skutek obniżenia rzeczywistej wysokości zarobków w wyniku zmiany sytuacji gospodarczej i wzrostu różnicy pomiędzy kursami walut kraju zatrudnienia i pochodzenia. Menedżer (6) podał przykład bardzo wartościowego pracownika, który z dnia na dzień stał się wrogiem zatrudniającej go organizacji, gdy właściciel przedsiębiorstwa postanowił wynagrodzić menedżerów za ich wieloletni wkład pracy, który przyczynił się do wzrostu wartości firmy. Dokonał on jednak podziału środków finansowych nie tylko według ilości lat przepracowanych w organizacji, ale również bazując na swojej subiektywnej ocenie zaangażowania obdarowanych pracowników. Jeden z menedżerów nie otrzymał żadnej premii, dowiedział się jednak jakie kwoty zostały

przyznane pozostałym. W efekcie zmienił podejście do przedsiębiorstwa i jego właściciela, a następnie zaczął podburzać pozostałych menedżerów przeciwko organizacji. Wprowadziło to nie tylko sytuację napięcia, ale również stworzyło realne zagrożenie w momencie, kiedy przedsiębiorstwo przechodziło istotne wewnętrzne przemiany. Menedżer (5) sam znalazł się kiedyś w sytuacji, w której jego nastawienie do pracodawcy zaczęło być nieprzyjazne z powodu działań zarządu przedsiębiorstwa, ale zamiast dokonywać wrogich działań wobec organizacji, opuścił ją. Zdaniem menedżera (4), tak negatywna postawa może wynikać z cech osobowych. W takim przypadku pracownicy wykazują ją od początku swojej obecności w organizacji. Menedżerka (7) podała przykład związków zawodowych, w ramach których funkcjonują *bojówki związkowe*⁹⁴. Tworzą je osoby, które *wrogą postawę wobec przedsiębiorstwa zaczynają przejawiać około 2-3 miesiące po zatrudnieniu, co wskazuje, że takie zachowanie było ich intencją od samego początku*. Menedżerka (7) spotkała się też z takimi zjawiskami, które pojawiły się z czasem, jednak to nigdy nie były nagłe zdarzenia, a zawsze coś, co narastało z czasem. Wynikało to najczęściej z *przymykania oczu na problemy generowane przez takiego pracownika od samego początku*. Po jakimś czasie pojawiała się jawna *wrogość i przekraczanie granic krytyki koniecznej, co stanowiło przesłankę do rozwiązania umowy o pracę*. Dyrektor (9) ocenił, że częstość występowania takich postaw może być uzależniona od kraju pochodzenia. Jego zdaniem, w Polsce może to mieć swoje korzenie jeszcze w *poprzednim systemie, w którym pracodawcy byli postrzegani negatywnie, a na przykład okradanie ich nie było oceniane jako niewłaściwa postawa*. Na kształtowanie postawy pracowników wobec pracodawcy ogromny wpływ ma zachowanie menedżerów. Menedżer (9) podał przykład właściciela zatrudniającego go przedsiębiorstwa, który stojąc z nim w kolejce w zakładowej stołówce powiedział, że bardzo spiesz się na umówione spotkanie i ma obawę, że przez tę kolejkę spóźni się. Na pytanie, dlaczego nie weźmie jedzenia bez kolejki, odpowiedział, że *właśnie on nie może*. Jeśli przełożony pozwala sobie na zachowanie, które podwładnym daje poczucie nierówności, mogą oni wykazywać chęć odplacenia się za to organizacji poprzez wrogie zachowania wobec niej. Według dyrektora (10), może tak zdarzyć się, jeśli pracownik miał bardzo dobre relacje z przełożonym, który został zwolniony. Wrogie działanie może przejawiać się w nieprzyjaznym zachowaniu wewnątrz organizacji i kreowaniu negatywnej

⁹⁴ Szerszy kontekst wypowiedzi respondentki nie był nacechowany niechęcią do idei funkcjonowania związków zawodowych, a poprzez wyraziste określenie sposobu działania niektórych zrzeszonych w nich osób chciała zapewne opisać wagę wyzwania, jakie mogą stanowić dla pracodawców.

opinii na jej temat na zewnątrz, na przykład w portalach internetowych. Według menedżera (1), przejawem takiej wrogiej postawy może też być brak przekazywania informacji istotnych dla przedsiębiorstwa oraz *wyczekiwanie na kryzys* w wyniku tego.

Podsumowując wrogie postawy wobec przedsiębiorstwa mogą wynikać zarówno z rzeczywistych przyczyn leżących po stronie organizacji lub przełożonego jak i z subiektywnego poczucia skrzywdzenia lub niedoceny po stronie pracownika. Przejawiają się one celowym zaniechaniem lub aktywnym działaniem na szkodę przedsiębiorstwa.

W odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób tolerowanie wrogiej wobec organizacji postawy i nieprzyjaznego zachowania jednego z pracowników wpływa na zaangażowanie pozostałych osób w przedsiębiorstwie, wskazano jedynie dwa rodzaje tego wpływu:

- demotywacja pozostałych pracowników, negatywny wzorzec,
- frustracja pozostałych pracowników.

Poza odpowiedziami wprost na zadane pytanie, pojawiły się też dodatkowe komentarze. Menedżerka (7) oceniła, że jawna wrogość wobec organizacji objawiająca się *częstym i nie zawsze potrzebnym czy konstruktywnym krytykowaniem* jej ma bardzo negatywny wpływ na pozostałych pracowników. Jej zdaniem, tolerowanie nie tylko wrogiej postawy ale również poprzedzającej ją negatywnej jest *klasycznym błędem menedżerskim*. Przełożony powinien wychwytywać takie zachowanie i korygować je. Według dyrektora (6), tolerowanie *toksycznej* postawy może wynikać z obawy menedżera przed utratą pracownika, który pomimo nieodpowiedniego zachowania realizuje dobrze określone zadania. Jego zdaniem jest to błąd, ponieważ *mniej ryzykiem dla organizacji jest utrata takiej osoby niż jej działanie destrukcyjne dla całego zespołu*. Oczywiście, pozbycie się takiego pracownika powinno zostać poprzedzone *próbą zrozumienia, z czego wynika jego postawa*. Jeśli przyczyną okaże się coś, na co menedżer ma wpływ, można to wyeliminować. Również dyrektor (12) stwierdził, że menedżer powinien podjąć próbę *porozumienia się* z takim pracownikiem i zidentyfikowania przyczyn problemu, a następnie ocenić, czy problem ten da się rozwiązać. W ocenie innych menedżerów (2 i 10), tolerowanie przez przełożonego wrogiego zachowania *aktywnie niezaangażowanego* podwładnego spowoduje *przemianę* pracowników o niskim poziomie zaangażowania w osoby również podejmujące działania kontrproduktywne.

Podsumowując, tolerowanie nieprzyjaznego zachowania jednego z pracowników wpływa na zaangażowanie pozostałych osób w przedsiębiorstwie głównie poprzez przekazywanie im negatywnego wzorca zachowania. Menedżer nie może tolerować takiej postawy, powinien on

dążyć do zrozumienia jej przyczyny celem wyeliminowania źródła problemu. Jeśli jednak okaże się to niemożliwe, osoba prezentująca wrogą postawę wobec przedsiębiorstwa powinna zostać usunięta z organizacji.

4.6. Praca zdalna a budowanie relacji i zwiększanie zaangażowania pracowników w czasie pandemii COVID-19

Budowanie relacji opartej na zaufaniu wymaga, by przełożony i podwładni mieli zapewnione warunki, by taką więź stworzyć. Warunki te związane są przede wszystkim z komunikacją: spotkania, rozmowy, wspólne narady. W 2020 roku na świecie wybuchła pandemia choroby COVID-19 wywoływanej przez koronawirusa SARS-CoV-2, która spowodowała radykalne zmiany w funkcjonowaniu organizacji, w tym w szczególności w zakresie form komunikowania się. Wywiady prowadzone były w okresie wspomnianej pandemii, która zmusiła pracodawców w wielu branżach do przejścia na system pracy zdalnej. Menedżerowie, którzy uczestniczyli w badaniu, mogli podzielić się własnymi doświadczeniami, w jaki sposób międzynarodowe organizacje zapewniały trwanie relacji i utrzymywanie zaangażowania pracowników w czasie wielu restrykcji związanych z zakazem przemieszczania się czy też odbywania bezpośrednich spotkań. Powszechna stała się bowiem praca zdalna, która przyniosła szereg pozytywnych ale i negatywnych doświadczeń.

W przypadku menedżera (3) taka forma pracy ograniczała możliwość budowania relacji i prowadzenia stałej jak dotychczas komunikacji. Trudniej było dokonać oceny, jakie trudności pracownicy napotykały podczas realizacji zadań. Nie było możliwości prowadzenia nieformalnych rozmów. Ostatecznie negatywne skutki pracy zdalnej uzależnione były od poszczególnych jednostek. Niektórzy pracownicy lubili pracować w domu i mieć możliwość swobodnego robienia przerw w pracy, innym zupełnie nie odpowiadała taka sytuacja, ponieważ brakowało im interakcji z ludźmi. Przełożony musiał rozumieć jednych i drugich, jednocześnie egzekwując realizację wszystkich zadań. Osobom źle znośącym pracę zdalną musiał poświęcać więcej czasu na rozmowy, na przykład poprzez narzędzia do wideokonferencji, nawet takie dotyczące spraw nieformalnych. Menedżerka (7) objęła odpowiedzialność za niektóre z zespołów, którymi zarządza, w okresie pandemii, przez co miała porównanie pomiędzy relacjami budowanymi podczas spotkań bezpośrednich oraz wideokonferencji. W drugim przypadku było trudniej, ponieważ traciło się możliwość

prowadzenia krótkich nieformalnych rozmów (ang. *small talk*), komunikacja ograniczała się do najważniejszych spraw, a wątki poboczne były najczęściej szybko kończone. Brak możliwości zjedzenia wspólnie lunchu czy kolacji odbierał możliwość nieformalnej komunikacji, która jest *więziotwórcza*. Menedżer (9) ocenił, że praca zdalna miała negatywny wpływ na relacje przełożony-podwładny. Choć wielu pracownikom podobał się taki model pracy, ponieważ mieli więcej czasu na prywatne sprawy, to jednak źle wpłynęło to na więzi w zespole. Zwrócił on też uwagę na to, że *za pracownika wykonującego pracę w domu nadal odpowiada jego pracodawca, a menedżer nie jest w stanie sprawdzić, w jakich warunkach podwładny pracuje*. Dlatego też przełożony nie powinien zgadzać się na pracę zdalną, jeśli pracownik nie uargumentuje tego w przekonujący sposób. Według menedżera (9), *przedsiębiorstwo nie jest zbiorem pojedynczych osób, a grupą, która powinna spotykać się*⁹⁵. Dyrektor (10) wyraził opinię, że z jednej strony praca zdalna ułatwia komunikację, ponieważ wszyscy nawykli korzystać z komunikatorów elektronicznych, jednak z drugiej, *uniemożliwia ona budowanie prawdziwych relacji, ponieważ umożliwia ukrywanie uczuć i emocji*. Podobnie menedżer (12) zauważył, że na początku praca zdalna sprzyjała wzmocnieniu relacji, ponieważ dzięki niej pracownicy mieli więcej czasu na rozmowy za pośrednictwem narzędzi do wideokonferencji i więcej z nich uczestniczyło w takich spotkaniach. Jednak po dłuższym czasie można było odczuć pogorszenie się relacji na skutek zbyt długiego przebywania w domach bez kontaktów ze współpracownikami. Dyrektor (14) podczas pandemii pracował zdalnie przebywając w swoim kraju pochodzenia. Rozmowy poprzez wideokonferencje ograniczały się wyłącznie do spraw technicznych i finansowych. Nie było luźnych rozmów o sprawach niezwiązanych z pracą, bo nie wiadomo było, kto z domowników osób uczestniczących w zdalnym połączeniu może jeszcze słyszeć wypowiedzi. Relacje były wyłącznie formalne. Menedżer (6) uznał, że na moment przeprowadzania wywiadu z nim było jeszcze zbyt wcześnie na ocenę konsekwencji pracy zdalnej. Dostrzegał on pewne *rozleniwienie*, które mogło negatywnie wpłynąć na jakość pracy, a w konsekwencji- na relacje. On sam przez cały okres pandemii pracował w biurze, ponieważ nie chciał rezygnować z bezpośrednich kontaktów, które pozwalają *obserwować mimikę twarzy czy mowę ciała albo słyszeć oddech*. Stwierdził, że *tylko w interakcji bezpośredniej można zrozumieć, co druga strona komunikuje, oprócz tego, co mówi, co może*

⁹⁵ Trzech podwładnych tego respondenta, którzy byli wieloletnimi pracownikami (ponad 20 lat stażu), podczas okresu pracy zdalnej złożyło wypowiedzenia podając potrzebę zmiany jako przyczynę.

mieć szczególne znaczenie w środowisku międzynarodowym⁹⁶ (Meyer, 2015). Zdaniem kapitana statku morskiego, praca zdalna była neutralna dla relacji, choć w niektórych przypadkach mogła mieć negatywny wpływ z powodu ograniczenia spotkań. Podobnie menedżer (4) ocenił, że praca zdalna nie wpływała negatywnie na relacje, ale jednocześnie dodał, że nie pozwalała też ich budować, bo komunikacja była ograniczona, bardziej formalna. Podobne wnioski można wysnuć z odpowiedzi menedżera (5), którego zdaniem, jeśli relacje zostały zbudowane wcześniej w spotkaniach bezpośrednich, praca zdalna nie stanowiła problemu, jeśli jednak ktoś rozpoczął pracę w nowym przedsiębiorstwie w tym specyficznym okresie⁹⁷, budowanie relacji było niezwykle trudne, ponieważ *nie można było na przykład wyjść na wspólną kolację*. Również menedżer (11) wyraził opinię, że praca zdalna mogłaby mieć negatywny wpływ na budowanie relacji z nowymi pracownikami, ale dla relacji z podwładnymi, których znało się przed pandemią, była neutralna. Jedynie dyrektor (13) wyraził się wyłącznie pozytywnie na temat pracy zdalnej, zauważając, że *pandemia nauczyła ludzi pracy z domu*. Jego zdaniem była to okazja dla menedżerów do pokazania, że zależy im na pracownikach, poprzez utrzymywanie z nimi zdalnego kontaktu, co miało pozytywny wpływ na budowanie relacji. Tabela 4.10 przedstawia zestawienie czynników związanych z pracą zdalną, które dostrzegli menedżerowie, a które mogą wpływać na relację przełożony-podwładny.

Tabela 4.10. Matryca wpływu pracy zdalnej w reżimie sanitarnym na relację przełożony-podwładny

Strona relacji	Wpływ pozytywny	Wpływ negatywny
Przełożony	okazja dla menedżerów do pokazania, że zależy im na pracownikach	niepewność prawidłowej realizacji zadań brak przekazu pozawerbalnego pracowników brak wglądu w warunki pracy podwładnych rezygnacja z pracy przez podwładnych
Obie strony	motywacja do korzystania z komunikatorów elektronicznych <i>pandemia nauczyła ludzi pracy z domu</i>	ograniczenie ilości spotkań brak nieformalnych rozmów poluznienie więzi w zespole pewne <i>rozleniwienie</i>
Podwładny	swoboda robienia przerw w pracy więcej czasu na prywatne sprawy	brak interakcji z ludźmi

Źródło: opracowanie własne

⁹⁶ Meyer (2015) zauważa, że komunikacja w organizacjach międzynarodowych ulega często zakłóceniu. Podaje ona przykład, że ktoś mówi „tak”, chociaż ma na myśli „nie”, ale druga osoba zakłada, że jej współpracownik zgodził się na przedstawioną propozycję. Fizyczny dystans sprawia, że nie można odczytać mowy ciała drugiej osoby, co dla osób pochodzących z różnych krajów stanowiłoby wyzwanie nawet przy braku tego dystansu. Obserwacje te znajdują potwierdzenie w doświadczeniu zawodowym autora dysertacji i jego rozmowie z menedżerem ekspatriantem pracującym w Polsce, który nie wiedział, jakiej odpowiedzi udzielali mu lokalni pracownicy mówiąc „no”- czy znaczyło to „nie” (ang. *no*), czy też było używanym w potocznej polszczyźnie potwierdzeniem.

⁹⁷ Rozpoczęcie pracy w nowej organizacji w okresie pandemii było osobistym doświadczeniem respondenta.

Podsumowując, obie strony relacji przełożony-podwładny odczuły zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19, jednak po stronie podwładnych było więcej czynników pozytywnych, podczas gdy po stronie przełożonych przeważały te negatywne. Należy podkreślić, że wielokrotnie rozmówcy zwracali uwagę na ograniczone możliwości rozpoznawania intencji pracowników ze względu na brak kontaktu bezpośredniego, a przez to brak możliwości śledzenia komunikatów niewerbalnych. Tym samym menedżerowie musieli kształtować swoje opinie i wnioski na podstawie niepełnej (w ich ocenie) wiedzy. Wskazuje to na bardzo duże znaczenie w pracy w środowisku międzynarodowym spotkań osobistych, dzięki którym można uzyskać lepsze wzajemne zrozumienie i budować zaufanie będące elementem relacji. Zaufanie wobec pracowników w kraju goszczącym nabrało innego charakteru- nie było wspólnie tworzone, lecz zostało w pewnym sensie wymuszone przez zaistniałą sytuację. Taką opinię wyraziło kilku rozmówców (2, 3 i 10). Co równie ważne, w tej sytuacji niezmiernie ważne było, jakiej jakości była relacja w momencie ogłoszenia *lockdown* (zamknięcia wielu przestrzeni publicznych, w tym np. biur w zakładach pracy). Podkreśla ten fakt m.in. menedżer produkcji: *zależało to od wyjściowej jakości relacji*. Jeśli była ona pozytywna, nastąpił wzrost zaufania. Jeśli była negatywna, praca zdalna pozostała neutralna lub obniżała poziom zaufania. Innym aspektem, którego znaczenie w zaistniałej sytuacji podkreślono była kontrola. Menedżer (5) zauważył, że *przełożonym, którzy lubią kontrolować pracowników, z ogromnym trudem przyszło godzić się na pracę zdalną w okresie pandemii*, a to nie służyło budowaniu relacji z pracownikami. Z drugiej strony, menedżerowie zobaczyli w okresie pandemii, że mogą bardziej zaufać swoim pracownikom, którzy bez stałego nadzoru również wykonywali swoją pracę rzetelnie. Menedżerka zespołu HR podała przykład początkowego spadku wydajności w zespole w Wielkiej Brytanii, który nie spotkał się ze zrozumieniem amerykańskich władz koncernu. Konieczne było wyjaśnienie im warunków pracy zdalnej podwładnych mieszkających w niewielkim mieszkaniu w dużym europejskim mieście. Musieli oni pracować na kanapie w otoczeniu swoich dzieci, bez możliwości wydzielenia sobie specjalnej przestrzeni do pracy. Trzeba było założyć, że pracownicy mają dobre intencje i chcą dobrze pracować, tylko nie mają do tego warunków. Z członkami brytyjskiego zespołu przeprowadzono rozmowy, które pozwoliły lepiej dopasować się do sytuacji, np. poprzez zmianę godzin pracy. Ostatecznie poziom wydajności wrócił do stanu sprzed pandemii. Elastyczne i empatyczne podejście do

pracowników wzmocniło zespół. W ten sposób wysoki poziom zaufania wpłynął na jakość pracy świadczonej zdalnie. Menedżer (9) przyznał, że jego efektywność podczas z pracy zdalnej spadła. Jest więc przekonany, że również jego pracownicy nie wkładali w pracę takiego wysiłku jak przed okresem pandemii⁹⁸. Oceniał też, że szczególnie w tym okresie podwładnych należało kontrolować i motywować do pracy, ponieważ mogli mieć tendencję do stopniowego zmniejszania intensywności działań. Rozmówcy (6 i 8) wskazali na przypadki nadużycia zaufania poprzez naruszenie standardów przedsiębiorstwa. Jedynie dwaj menedżerowie (11 i 12) wyrazili jednoznaczną opinię, że *lockdown* nie miał żadnego wpływu na poziom zaufania.

Podsumowując, postrzegany przez respondentów wpływ pracy zdalnej podczas pandemii na poziom zaufania przełożonych do podwładnych był różny: zarówno pozytywny jak i negatywny, a w niektórych przypadkach również neutralny. Uzależnione to było od jakości relacji przełożony-podwładny przed pandemią oraz od osobowości obu stron relacji. Niekiedy wpływ ten zmieniał się w czasie na skutek interwencji menedżerów. Warto jednak podkreślić, że opinie menedżerów mogły być po części oparte na ich własnych odczuciach i w sytuacji, gdy sami czuli spadek zaangażowania, o to samo podejrzewali pracowników.

Pomocne w utrzymywaniu relacji w okresie pandemii były narzędzia komunikacji, które już wcześniej były wykorzystywane w międzynarodowych organizacjach, a w czasie pandemii korzystanie z nich stało się codziennością wielu przedsiębiorstw. Narzędzia te pozwalały podtrzymywać kontakt i koordynować procesy. Jednak nie wszystkie kwestie można było omawiać przy ich pomocy. Ponadto zdarzało się, że były one nadużywane poprzez komunikowanie się również poza godzinami pracy. O ile menedżerowie wskazywali na korzyści płynące ze stosowania komunikatorów, to jednak podkreślali też znaczenie bezpośrednich kontaktów jako kluczowych dla budowania relacji. Zdaniem menedżera (9), jeśli sposób komunikowania się przy użyciu takich narzędzi jest przemyślany i uporządkowany, mogą pomagać w budowaniu relacji. W ocenie kapitana statku morskiego, komunikatory *usprawniły załatwianie prostych spraw* zapewniając szybszy przepływ krótkich informacji. Zaznaczył on jednak, że nie można nadużywać ich wykorzystywania. Według menedżera (10), komunikatory elektroniczne stały się praktycznie *jedynym sposobem komunikowania się*. Jego zdaniem, trudno wyobrazić sobie pandemię dwadzieścia lat wcześniej, gdy powszechnie dostępne były tylko rozmowy telefoniczne. Zaznaczył on jednak, że, choć komunikatory są *dobrym*

⁹⁸ Opinia ta może być traktowana jako projekcja przełożonego, która może nie mieć potwierdzenia w odniesieniu do postawy jego podwładnych.

substitutem, to jednak nie zastąpią w pełni prawdziwych kontaktów. W okresie pandemii menedżer (14) znacząco zwiększył intensywność korzystania z narzędzi do wideokonferencji, a dyrektor (13) wykorzystał jedno z dostępnych narzędzi do zdalnych spotkań, aby osobiście skontaktować się ze 170 członkami swojego zespołu. Były to indywidualne rozmowy, podczas których pytał o ich sytuację i samopoczucie. Zdaniem innych menedżerów (1 i 5), jeżeli komunikatory elektroniczne służą podtrzymywaniu kontaktu z częstotliwością porównywaną do normalnej komunikacji, ich wpływ na relację przełożony-podwładny jest pozytywny. Jeśli jednak są narzędziem do *permanentnego* kontrolowania pracownika, negatywnie wpływają na tę relację. Według menedżera (3), komunikatory elektroniczne zdecydowanie zyskały na znaczeniu w okresie pandemii. Jego zdaniem, są one świetnym narzędziem, które w środowisku międzynarodowym pozwala na regularne spotkania z większą ilością osób, na co nie pozwalają kosztowne podróże. Komunikatory nie pomagają jednak budować relacji, bo nie mogą zastąpić interakcji twarzą w twarz. Menedżer (6) ocenił, że komunikatory elektroniczne pozwalają *komunikować się w różnych momentach w sposób niezaplanowany*, przez co *pomagają przetrwać relacjom nieformalnym*, ale trudno jest przy ich pomocy budować nowe relacje. Mogą też mieć negatywny wpływ na relacje, jeśli są wykorzystywane do komunikacji nawet wtedy, gdy spotkanie bezpośrednio byłoby możliwe. Podobnie dyrektor (11) podkreślił, że istotna jest intensywność korzystania z komunikatorów elektronicznych. Jeśli polega się tylko na nich, będą miały negatywny wpływ na relację. Jeśli są dodatkiem do spotkań *twarzą w twarz*, efekt jest pozytywny, ponieważ ułatwiają kontakty ludziom, których dzieli fizyczny dystans. Menedżer (4) ocenił, że komunikatory elektroniczne mogą prowadzić do nieporozumień, ponieważ nie pozwalają wyczuć nastroju drugiej strony, który może mieć istotny wpływ na obiór przekazywanych informacji. Podobnie dyrektor (8) stwierdził, że- choć są one niekiedy niezbędne- to jednak utrudniają budowanie relacji, ponieważ nie otrzymuje się pełnego przekazu od drugiej strony. Według menedżera (12), znaczenie komunikatorów elektronicznych wzrosło w okresie pandemii, jednak posługiwanie się nimi pozwoliło podnieść głównie *umiejętności informatyczne*, podczas gdy *umiejętności społeczne* ucierpiały w okresie pracy zdalnej, co było szczególnie niekorzystne dla menedżerów, którzy *nie mogli rozwijać swoich zdolności przywódczych i umiejętności budowania relacji z pracownikami*. Komunikatory elektroniczne były już wcześniej powszechnie wykorzystywane w organizacji menedżerki zespołu HR, więc ich znaczenie nie wzrosło już istotnie w okresie pandemii. Wiedziała ona, że jej pracownicy założyli grupy na komunikatorach, które służyły wymianie

nieformalnych, zabawnych informacji, co pomagało w podtrzymywaniu relacji. Przyznała też, że w niektórych krajach przez pracowników ustalone zostały zasady korzystania z tych narzędzi, na przykład dotyczące używania ich poza godzinami pracy czy w weekendy.

Podsumowując, można sformułować tezę, iż znaczenie komunikatorów elektronicznych nie wzrosło istotnie w okresie pandemii w organizacjach międzynarodowych, ponieważ już wcześniej wykorzystywały one je intensywnie. Jednak pandemia spowodowała zmianę w interpretacji ich stosowania, która sprawiła, że wymiana informacji za ich pośrednictwem wykroczyła poza sprawy zawodowe. Doświadczenia w zakresie ich wpływu na relację przełożony-podwładny były różne. Wpływ był pozytywny, jeśli komunikatory nie były nadużywane. Negatywne skutki pojawiały się z powodu nieumiejętnego korzystania z tych narzędzi. Niemniej można na podstawie wypowiedzi zauważyć, iż kontakty zdalne nie są postrzegane jako równoważna alternatywa dla spotkań osobistych.

Oceniając pracę zdalną i postrzegane zaangażowanie pracowników, menedżerowie zauważają, że była to okazja do okazania zaufania podwładnym z ich strony i wykazania się oddaniem dla organizacji przez wszystkich pracowników. Czynnikiem wpływającym na poziom zaangażowania był czas trwania pandemii. Menedżerowie dostrzegali wśród pracowników reakcje zarówno adaptacyjne i satysfakcję z nowej formy pracy, jak i spadek zaangażowania na skutek odczuwanego braku interakcji. Wówczas starali się korzystać z komunikacji nieformalnej.

Jak stwierdził rozmówca (11), wprowadzenie możliwości pracy zdalnej było wyrazem zaufania do pracowników, przez co chcieli oni pokazać, że są godni tego zaufania, a to skutkowało wzrostem ich zaangażowania. Podobnie uważał menedżer operacyjny. Zdaniem menedżerki (7), *kluczowy był początek pracy zdalnej i zrozumienie, w jakich warunkach pracownicy ją wykonują*, co pozwoliło uniknąć negatywnych konsekwencji. Z czasem można było zauważyć, że zwiększenie fizycznego dystansu obniżyło zaangażowanie, co wymagało *dołożenia* dodatkowych, bardziej nieformalnych elementów do komunikacji. W opinii kierownika budowy, wpływ pracy zdalnej na zaangażowanie był *uzależniony od typu charakterologicznego pracownika, jego nastawienia do pracy i poczucia odpowiedzialności*, a w opinii menedżera (5)- od jego sytuacji życiowej. Drugi ze wspomnianych menedżerów bardzo cenił sobie możliwość pracy w domu, ale *osoby, które nie miały dobrych warunków do pracy w miejscu zamieszkania, nie mogły doczekać się powrotu do biura* i przedłużający się czas pracy zdalnej negatywnie wpływał na ich zaangażowanie. Według dyrektora (6), *są ludzie,*

którzy nie odnaleźli się w warunkach pracy we własnym mieszkaniu. Nie potrafili zorganizować sobie tego w higieniczny sposób, który pozwoliłby im skoncentrować się na pracy. Odizolowanie od współpracowników sprawiło, że spadł poziom ich zaangażowania. Jednocześnie dodał on, że większość pracowników potrafiła zorganizować się w nowych warunkach osiągając nawet wyższą efektywność niż podczas pracy w biurze, a konieczność powrotu do pracy w biurze wiązała się u niektórych z nich ze spadkiem poziomu zaangażowania. Menedżer (6) nie podziela pojawiającej się opinii, iż nastąpił swego rodzaju renesans, który pozwoli przedsiębiorstwom zaoszczędzić koszty prowadzenia biura, a pracownikom koszty dojazdu do niego. Jego zdaniem, możliwość fizycznych interakcji pomiędzy ludźmi ma ogromne znaczenie dla efektywności ich pracy. Według menedżera (9), praca zdalna źle wpłynęła na zaangażowanie pracowników, ponieważ pogorszyła się komunikacja i obniżył poziom wzajemnego zrozumienia, przez co pojawiło się więcej pretensji ze strony pracowników. W opinii dyrektora (12), w organizacjach, w których zadbano o pracowników i komunikację z nimi, zaangażowanie wzrosło. Również zdaniem menedżera (10), wpływ pracy zdalnej na poziom zaangażowania pracowników był pozytywny, ponieważ mieli oni więcej czasu wolnego. W niektórych przypadkach pozostawała ona bez jakiegokolwiek przełożenia na podwładnych. Według dyrektora (8), ogólny bilans był neutralny. Osoby introwertyczne, które chętnie przestawiły się na pracę we własnym domu, wręcz przyjęły to z ulgą. Natomiast części osób brakowało bezpośrednich rozmów ze współpracownikami. Byli też pracownicy, dla których nie miało to znaczenia. Liczebność wszystkich trzech grup była podobna.

Podsumowując, menedżerowie zauważali całe spektrum reakcji swoich pracowników na pracę zdalną w okresie pandemii. Wymagało to od nich podejmowania decyzji związanych z dopasowaniem sposobu i narzędzi komunikacji jak i określenia się, na ile ufają pracownikom i w rezultacie wierzą, że nawet przy obniżonej częstotliwości bezpośrednich interakcji będą pracować z takim samym zaangażowaniem jak wcześniej. Należy podkreślić, że oceny te mają charakter subiektywny. Istotne było znaczenie postawy przełożonych, prowadzona przez nich komunikacja oraz skłonność do zaufania podwładnym świadczącym pracę w ten sposób. Jeśli pracownicy byli w stanie wygospodarować sobie przestrzeń do realizacji zadań służbowych w domu, a menedżerowie dbali o skuteczną komunikację z nimi i wyrażali swoje zaufanie do nich, wpływ pracy zdalnej był neutralny lub pozytywny, zależnie od preferencji osób tak pracujących oraz długości trwania tej sytuacji.

4.7. Wnioski z badania

Badania jakościowe przeprowadzone z udziałem menedżerów posiadających międzynarodowe doświadczenie nasuwają szereg wniosków odnośnie czynników istotnych z punktu widzenia budowania relacji przełożony-podwładny, kształtowania zaangażowania pracowników oraz podnoszenia ich poziomu satysfakcji z pracy, również w warunkach pracy zdalnej wywołanej pandemią COVID-19. Część wyników ma charakter confirmacyjny, niektóre wypowiedzi rozmówców wskazywały na nowe elementy, które mogą pogłębić wiedzę na temat zarządzania zespołami międzynarodowymi w organizacjach działających w różnych krajach.

Czynniki determinujące charakter i jakość relacji oraz zaangażowanie organizacyjne pracowników

Styl przywództwa ma istotny wpływ zarówno na relacje przełożony-podwładny jak i na zaangażowanie pracowników (Lewicka 2019, s. 68). Powinien on być dopasowany do pracowników, sytuacji oraz lokalnych uwarunkowań, na przykład kulturowych. Niestety, ze względu na ograniczone umiejętności menedżerów w zakresie adaptacji swojego stylu zarządzania do występujących potrzeb, niekiedy pojawia się też konieczność dopasowania się podwładnych do stylu ich przełożonych. Menedżer, który chce skutecznie budować zaangażowanie pracowników, powinien wykazywać się własnym zaangażowaniem pozwalającym mu dawać przykład podwładnym. Powinien też być konsekwentny i zorientowany na cel oraz posiadać umiejętność skutecznej komunikacji i budzenia zaufania. Ponadto powinna cechować go empatia i *inteligencja emocjonalna*. Wyróżnianie przez menedżera niektórych członków zespołu jest powszechnym zjawiskiem, a transparentność kryteriów, w oparciu o które dochodzi do takiego podziału, jest czynnikiem warunkującym to, jaki będzie jego wpływ na pozostałych pracowników. *Empowerment* ma zdecydowanie pozytywny wpływ na budowanie relacji przełożony-podwładny. Menedżer musi jednak upewnić się, że stosuje go w sposób, który nie obciąży pracownika nadmiernie. Gotowość pracowników na stosowanie wobec nich upodmiotowienia może być uzależniona od ich kultury narodowej, co wymagałyby jednak weryfikacji w oparciu o badania naukowe. Również granica pomiędzy *empowerment* i nieuzasadnionym przekazywaniem swoich obowiązków osobom podległym menedżerowi może być uwarunkowana kulturowo, choć jej postrzeganie

przez pracowników może być również uzależnione od skuteczności komunikacji stosowanej przez przełożonego. Właśnie komunikacja jest kluczowym narzędziem budowania relacji przełożonego z podwładnym, co potwierdza opinię Stankiewicz-Mróz (2015). Pozwala ona pracownikowi lepiej zrozumieć oczekiwania i intencje menedżera, co skutkuje lepszą realizacją zadań. Niestety, menedżerowie nierzadko popełniają istotne błędy w tym zakresie. Większość respondentów korzystała zarówno z alternatywnych metod komunikowania się z pracownikami w kraju goszczącym jak i z pomocy tłumaczy. Alternatywnymi metodami były najczęściej wykonywane na bieżąco rysunki czy schematy lub wizualizacje przygotowane z wykorzystaniem narzędzi do prezentacji multimedialnych. Wielu respondentów polegało też na własnej znajomości języków obcych, najczęściej języka angielskiego. Jednym z zadań menedżera jest dobór metod budowania relacji do osobowości pracownika. Jednocześnie, nie może on oceniać kompetencji zawodowych podwładnych przez pryzmat ich osobowości, nawet jeśli istotnie różni się ona od jego sposobu bycia. Cechy osobowe pracownika mają istotny wpływ nie tylko na jego poziom zaangażowania, ale również na sposób okazywania go. Według większości respondentów brak problemów rodzinnych jest warunkiem pełnego oddania się realizacji zadań przez pracownika, a zdaniem jednego z uczestników badania uwidocznilo się to szczególnie w okresie pandemii COVID-19. Wpływ sytuacji rodzinnej na zaangażowanie pracownika może również być uzależniony od wieku, płci, kraju pochodzenia oraz tego, czy partner lub partnerka pracownika pracuje. Istnieje wiele czynników związanych z uwarunkowaniami organizacyjnymi, które wpływają na relację przełożony-podwładny. Często od poziomu umiejętności przywódczych menedżera może zależeć, czy wpływ ten będzie pozytywny czy też negatywny. Warunki pracy mają istotny wpływ na zaangażowanie pracownika, jednak ma on charakter *higieniczny*: o ile niezapewnienie tych warunków na odpowiednim poziomie może mieć znaczący negatywny wpływ na postawę pracowników, o tyle wysoki ich poziom nie skutkuje ogromnym wzrostem zaangażowania. Kultura organizacyjna ma pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników, jeśli jest oparta na jasnych zasadach, a działania menedżerów są z nią spójne. Potwierdza to opinię wyrażoną przez Hofstede (2000, s. 55), że właściwie skonstruowana kultura organizacji zapewnia zbieżność celów pracowników i przedsiębiorstwa bez konieczności akcentowania tej jedności dążeń. Niski poziom wynagrodzenia istotnie obniża poziom zaangażowania lub wręcz prowadzi do jego zaniku, jednak wysokie wynagrodzenie nie zawsze przekłada się na ponadprzeciętny poziom zaangażowania. Siła wpływu tego czynnika może różnić się na

poszczególnych poziomach hierarchii w organizacji lub mogą występować różnice wynikające z kultury narodowej. Poza samym poziomem zarobków, ważne są też jego okresowe wzrosty lub ich realne perspektywy. W przypadku zmiennej części wynagrodzenia, warto rozważyć włączenie pracowników w tworzenie zasad dotyczących systemu premiowego. Sytuacja na rynku pracy wpływa na postrzeganie przedsiębiorstwa przez pracownika oraz na poziom jego zaangażowania. Im trudniejsze jest znalezienie nowej pracy na jej lokalnym rynku, tym wyższe jest zaangażowanie pracowników. Wynika ono jednak z obawy przed utratą pracy, co może negatywnie wpływać na kreatywność lub skuteczność, ponieważ pojawia się obawa przed popełnieniem błędu, który mógłby doprowadzić do zwolnienia pracownika. W organizacjach międzynarodowych jedną z barier w kontaktach pomiędzy osobami pochodzącymi z różnych krajów jest brak znajomości języka drugiej strony. Menedżer obcokrajowiec, który decyduje się na wieloletnią pracę w kraju goszczącym powinien podjąć się nauki języka lokalnej społeczności. Będzie to nie tylko wyrazem zaangażowania w pracę w danym kraju i szacunku do lokalnych pracowników, ale również pozwoli wychwytywać komunikaty, które bez znajomości języka podwładnych nie byłyby dostępne dla ich przełożonego. Zamierzając rozpocząć pracę w innym kraju, należy poznać jego kulturę lub przynajmniej najistotniejsze jej elementy odróżniające ją od własnej kultury narodowej. Budowanie przez przełożonego relacji z pracownikami w kraju goszczącym może wymagać innego podejścia, gdy dla pracowników jest to kraj macierzysty, i innego, gdy dla nich również jest on krajem goszczącym, ponieważ lokalni pracownicy bywają bardziej wymagający i krytyczni wobec menedżera obcokrajowca, a z pracownikami również pochodzącymi z innych krajów można niekiedy nawiązać więź opartą na poczuciu wspólnoty osób znajdujących się w podobnej sytuacji.

Kultura narodowa a kultura organizacji

Większość respondentów dostrzegła konieczność uwzględniania przez menedżerów kwestii różnic kulturowych w zarządzaniu pracownikami w kraju goszczącym. Zauważalne były jednak obawy dotyczące błędnej interpretacji zjawisk niezwiązanych z kulturą narodową jako połączonych z nią oraz ryzyka negatywnego wpływu uwzględniania odmienności kulturowej jednych pracowników na zaangażowanie drugich. Przytaczane wypowiedzi obarczone są subiektywizmem wynikającym z indywidualnych doświadczeń respondentów.

Wzmacnianie zaangażowania pracowników a zjawiska obniżające je

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że najważniejszymi sposobami podnoszenia poziom zaangażowania pracowników są komunikacja, której służyć mogą wspólne spotkania (od indywidualnych rozmów po wyjazdy integracyjne), oraz *empowerment* będący wyrazem zaufania do pracowników i doceniania ich pracy. Często wymieniany też był przykład własnego zaangażowania menedżera oraz korzyści finansowe czy pozapłacowe benefity. Innym istotnym wnioskiem jest konieczność dostosowywanie działań przełożonego do obecnego poziomu zaangażowania podwładnych oraz ich roli w organizacji. Postrzeganie swojej roli w organizacji i perspektywy rozwoju w niej mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a rola menedżera w umożliwieniu pracownikowi dostrzeżenia własnej wartości oraz nabraniu przekonania o możliwościach rozwoju jest kluczowa. Zanik zaangażowania pracownika spowodowany jest najczęściej czynnikami leżącymi po stronie przełożonego lub organizacji, wśród których niesprawiedliwe traktowanie lub nieumiejętnie wprowadzane zmiany w przedsiębiorstwie są najbardziej zauważalne. Mogą to też być czynniki leżące po stronie pracownika, głównie związane z sytuacją rodzinną. Najczęściej wymienianymi przez respondentów przyczynami wypalenia zawodowego były przeciążenie pracą oraz *nadmierne* zaangażowanie. Z kolei, wśród najczęściej podawanych skutków tego zjawiska znalazły się utrata satysfakcji z pracy oraz obniżenie zaangażowania pracownika. Istotna jest rola menedżera i taka organizacja pracy jego podwładnych, która pozwoli zminimalizować ryzyko wypalenia zawodowego. Wrogie postawy wobec przedsiębiorstwa mogą wynikać zarówno z rzeczywistych czynników po stronie organizacji lub przełożonego, jak i z subiektywnego poczucia skrzywdzenia lub niedocenienia po stronie pracownika, co jest zbieżne z opinią wyrażoną przez Szostek (2018, s. 136). Tolerowanie nieprzyjaznego zachowania jednego z pracowników wpływa na zaangażowanie pozostałych osób w przedsiębiorstwie głównie poprzez przekazywanie im negatywnego wzorca. Menedżer nie może tolerować takiej postawy, powinien dążyć do zrozumienia jej przyczyny celem wyeliminowania źródła problemu. Jeśli jednak okaże się to niemożliwe, osoba prezentująca wrogą postawę wobec przedsiębiorstwa powinna zostać usunięta z niego.

Budowanie relacji i zwiększanie zaangażowania pracowników w czasie pandemii

Badania prowadzone były w okresie pandemii choroby COVID-19 wywołanej przez koronawirusa SARS-CoV-2, która zmusiła pracodawców wielu branż do przejścia na system

pracy zdalnej. Obie strony relacji przełożony-podwładny odczuły zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki takiego sposobu świadczenia pracy, jednak po stronie podwładnych było więcej czynników pozytywnych, podczas gdy po stronie przełożonych przeważały te negatywne. Wpływ pracy zdalnej na poziom zaufania przełożonych do podwładnych uzależniony był od jakości ich wzajemnej relacji przed pandemią oraz od osobowości obu stron. Niekiedy wpływ ten zmieniał się w czasie na skutek interwencji menedżerów. Znaczenie komunikatorów elektronicznych wzrosło istotnie w okresie pandemii we wszystkich organizacjach, poza tymi, które już wcześniej wykorzystywały je intensywnie. Doświadczenia w zakresie ich wpływu na relację przełożony-podwładny były różne. Wpływ był pozytywny, jeśli komunikatory nie były nadużywane. Negatywne skutki pojawiały się z powodu nieumiejętnego korzystania z nich. Wpływ pracy zdalnej w reżimie sanitarnym na poziom zaangażowania pracowników uzależniony był od ich cech charakterologicznych i sytuacji życiowej, przede wszystkim od możliwości zapewnienia sobie warunków do pracy w domu. Ponadto, istotne było znaczenie postawy przełożonych, prowadzona przez nich komunikacja oraz skłonność do zaufania podwładnym, co potwierdza opinię Brunelle (2013, s. 10), że styl przywództwa ma kluczową rolę dla osiągnięcia sukcesów w pracy zdalnej. Jeśli pracownicy byli w stanie wygospodarować sobie przestrzeń do realizacji zadań służbowych w domu, a menedżerowie dbali o skuteczną komunikację z nimi i dawali im wyrazy zaufania, wpływ pracy zdalnej był neutralny lub pozytywny. Sytuacja związana z pandemią wirusa SARS-CoV-2 i jej skutkami była neutralna lub miała pozytywny wpływ na postrzegany poziom zaangażowania pracowników przedsiębiorstw, których pozycja rynkowa w tym okresie była stabilna, a menedżerowie wykazywali zainteresowanie sytuacją swoich pracowników. Destabilizacja organizacji i zmiany warunków pracy wynikające z pandemii obniżały poziom zaangażowania.

Podsumowanie

Spośród opisanych wniosków na temat czynników determinujących charakter i jakość relacji oraz zaangażowanie pracowników na szczególną uwagę zasługują następujące z nich:

- Poziom udzielanego *empowerment* powinien być dopasowany do pracownika. W stosunku do dojrzałego zespołu polega on na wskazaniu problemu i zapytaniu o jego rozwiązanie. W stosunku do mniej dojrzałego zespołu jest to wskazanie problemu i możliwego rozwiązania oraz zapytanie o opinię pracowników.

- *Empowerment* może dotyczyć nawet bardzo trudnych, a niekiedy wręcz niewykonalnych zadań, ale wymaga on wtedy zachęcenia podwładnych do wysiłków, aby przynajmniej próba rozwiązania tego problemu wypadła jak najlepiej, przy jednoczesnym zdjęciu z nich obawy przed negatywnymi konsekwencjami niepowodzenia.
- Następująca charakterystyka pracownika wskazuje na wysoki poziom jego zaangażowania organizacyjnego: wysokie standardy pracy, otwartość, chęć rozwoju, zainteresowanie pracą i pewność siebie.
- Menedżer pracujący w środowisku międzynarodowym powinien unikać błędnej interpretacji zjawisk niezwiązanych z kulturą narodową jako połączonych z nią, co stwarzałoby ryzyko negatywnego wpływu uwzględniania tej pozornej odmienności kulturowej jednych pracowników na zaangażowanie innych.
- W celu prowadzenia skutecznej komunikacji w międzynarodowym środowisku pracy menedżer powinien rozważyć organizowanie spotkań, podczas których po przekazaniu informacji można sprawdzić poziom ich zrozumienia. Podczas takich spotkań można skorzystać z tablicy czy innych form wizualizacji (rysunki, schematy, prezentacje multimedialne).
- Problemem w komunikacji w środowisku międzynarodowym może być niekiedy nadmiar kanałów komunikowania się, nadmiar informacji oraz ich niska jakość.
- Menedżer, który chce skutecznie budować zaangażowanie pracowników, powinien wykazywać się własnym zaangażowaniem pozwalającym dawać przykład podwładnym. Musi być konsekwentny i zorientowany na cel, jednak powinna też cechować go empatia i *inteligencja emocjonalna*.
- Wpływ pracy zdalnej na poziom zaufania przełożonych do podwładnych uzależniony był od jakości ich wzajemnej relacji oraz od osobowości obu stron. Niekiedy wpływ ten zmieniał się w czasie na skutek interwencji menedżerów, którzy identyfikowali obniżenie się poziomu zaangażowania pracowników.

Wnioski przytoczone w niniejszym oraz poprzednim rozdziale skłaniają do ich skonfrontowania i zweryfikowania w postaci badania ilościowego wśród pracowników

funkcjonujących w środowisku międzynarodowym. W szczególności należałoby poruszyć kwestie takie jak:

- związek pomiędzy jakością oraz typem relacji przełożony-podwładny i zaangażowaniem pracownika i jego satysfakcją z pracy,
- znaczenie charakteru relacji przełożony-podwładny dla postrzeganego przez pracowników traktowania ich przez przełożonego,
- związek pomiędzy pochodzeniem menedżera z innego kraju i charakterem jego relacji z pracownikami kraju goszczącego w organizacjach międzynarodowych,
- wpływ przygotowania do pełnienia roli menedżera w kraju goszczącym na budowanie relacji z lokalnymi pracownikami,
- związek pomiędzy umiejętnością dopasowania stylu przywództwa do sytuacji i osobowości pracownika i jego satysfakcją z wykonywanej pracy,
- wpływ środowiska organizacji międzynarodowych na zwiększanie poziomu zaangażowania pracowników oraz stosowanie *empowerment* i komunikacji,
- związek pomiędzy zachowaniem kontrproduktywnym pracownika i jego relacją z przełożonym,
- wpływ pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19 na budowanie relacji przełożony-podwładny i kształtowanie zaangażowania pracowników.

Na zakończenie należy wskazać na ograniczenia związane z przeprowadzonymi badaniami, które wiążą się wykorzystaną metodą i doбором respondentów do badania. Przygotowując badania kierowano się kryteriami długości okresu doświadczenia menedżerów w zarządzaniu pracownikami pochodzącymi z innych krajów oraz minimalnej ilości poznanych krajów goszczących, jednak rozkład geograficzny tych krajów nie był podporządkowany żadnym kryteriom, co mogło mieć przełożenie na rodzaj doświadczeń zdobytych przez respondentów. Pogłębione wywiady odbyły się w języku polskim oraz angielskim. Jednym z problemów w badaniach prowadzonych w różnych językach jest interpretacja uzyskanych wyników oraz fakt, że język używany podczas badania prowadzonego z respondentami o różnym pochodzeniu narodowym może mieć wpływ na udzielone odpowiedzi (Harzing, 2005, s. 215), a osoba przeprowadzająca wywiad ma wpływ na jakość przeprowadzanego badania. Z założenia rozmowy miały trwać około 90 minut, jednak w praktyce część respondentów stawiała

warunek jak najszybszego przeprowadzenia wywiadu (co ograniczało możliwość zadawania dodatkowych pytań do uzyskanych wypowiedzi), podczas gdy inni traktowali tę rozmowę jako doskonałą okazję do podzielenia się swoim bogatym doświadczeniem. Biorąc powyższe pod uwagę, charakter przeprowadzonych wywiadów nieznacznie różnił się w przypadku poszczególnych respondentów.

Rozdział 5. Rola relacji w kształtowaniu zaangażowania pracowników w świetle badań ilościowych

Celem menedżera powinno być nie tylko uzyskiwanie jak największej efektywności pracy podwładnych, ale również zatrzymanie w organizacji osób, które mają istotny wkład w codzienną działalność i rozwój przedsiębiorstwa. Nie bez znaczenia jest więc jego rola w kreowaniu i wzmacnianiu zaangażowania pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem jego formy przejawiającej się przywiązaniem do organizacji, której kierownictwo powinno dbać o dobrostan pracowników oraz umożliwienie im realizacji powierzonych zadań w sposób dający satysfakcję. Realizacja przez menedżera tak postawionego celu możliwa jest, jeśli zbuduje on atmosferę wzajemnego zaufania i będzie wspierał pracowników w realizacji ich zadań. O tym, czy ostatecznie starania przełożonego spotkają się z odzewem, dowiedzieć się można badając postawy i zachowanie pracowników. Należy jednak podkreślić, że niektóre osoby pełnią dwojakie role, co skądinąd stanowi również ważny aspekt, aczkolwiek nie uwzględniony w prezentowanych w niniejszym rozdziale wynikach badań. Wnioski będące przyczynkiem do badania ilościowego, którego wyniki zawarto w niniejszym rozdziale, sformułowano w oparciu o źródła literaturowe oraz na podstawie wniosków z wywiadów z menedżerami międzynarodowych organizacji zaprezentowanych w rozdziałach 3 i 4.

5.1. Metodyka badania

5.1.1. Przedmiot, cele badania ilościowego i hipotezy badawcze

Na podstawie przeglądu literatury stwierdzono, że, o ile istnieją publikacje poświęcone relacjom w przedsiębiorstwach, w tym relacji przełożony-podwładny, oraz zaangażowaniu pracowników, to jednak dostępność publikacji i wyników badań dotyczących relacji i zaangażowania w środowisku międzynarodowym jest ograniczona. Badania prowadzone w tym obszarze zwykle nie mają charakteru reprezentatywnego, lecz prowadzone są na mniejszych, celowo wskazanych próbach (Brunelle, 2013, s. 5; Ragin-Skorecka i Stempińska, 2018, s. 175). Ponadto, dostępna literatura rzadko dotyczy krajów lub mieszkańców krajów z byłego bloku komunistycznego. Należy jednocześnie zaznaczyć, że zakres geograficzny

przytoczonych w niniejszym rozdziale badań nie został ograniczony do wspomnianych krajów, choć większość respondentów była z nimi związana pochodzeniem lub pracą. Na potrzeby badania przyjęto, iż uczestnikami badania będą osoby, które pracują w środowisku międzynarodowym, rozumianym jako zatrudnienie w organizacjach, w których dochodzi do współpracy osób o różnym pochodzeniu narodowym, ze szczególnym uwzględnieniem osób o zależności służbowej przełożony-podwładny. Dla celów porównawczych nie wyeliminowano jednak kwestionariuszy wypełnionych przez osoby deklarujące brak doświadczenia współpracy z menedżerem obcokrajowcem.

Model koncepcyjny prezentowanego badania ilościowego zakłada, że istnieje związek pomiędzy relacją przełożony-podwładny i zaangażowaniem tego drugiego, zarówno organizacyjnym jak i w pracę. Zarówno relacja, jak i zaangażowanie będą wpływały na satysfakcję z pracy. Ponadto, sformułowano tezę, że środowisko międzynarodowe nie pozostaje obojętne dla budowania relacji i kształtowania zaangażowania organizacyjnego pracownika i ich oddziaływania na satysfakcję z pracy. Związek ten często rozpatrywany jest z perspektywy różnic kulturowych. Są one ważne, o czym świadczą liczne opracowania literaturowe, m.in. Hofstede (2000), Gesteland (2000), Marx (2000), Bartosik-Purgat (2010), Schroeder (2010), Budzanowska-Drzewiecka (2016), niemniej jednak przytoczone w poprzednim rozdziale wyniki badań jakościowych wskazują również na inne istotne, mniej rozpoznane aspekty: jak typ relacji (formalna lub nieformalna) oraz rodzaj zaangażowania (organizacyjne lub w pracę) wykazuje związek z satysfakcją pracownika z pracy i jaki ma na nią wpływ, z uwzględnieniem obecności lub braku środowiska międzynarodowego oraz zajmowanego stanowiska pracy. Istotnymi kwestiami są też: styl przywództwa, *empowerment*, zachowania kontrproduktywne oraz, na co obecnie należy szczególnie zwrócić uwagę, znaczenie relacji i zaangażowania w kontekście pracy w środowisku międzynarodowym. Należy podkreślić, że pod pojęciem międzynarodowego środowiska pracy przyjęto sytuację, gdzie kraje pochodzenia przełożonego i podwładnego są różne. Takie ujęcie, mimo pewnych mankamentów, pozwoliło jednak uchwycić pewne związki będące w obszarze zainteresowań⁹⁹, które warto w przyszłości dalej rozpoznawać.

⁹⁹ Jeśli osoba zatrudniona w międzynarodowej organizacji współpracuje tylko z reprezentantami swojego narodu, jej percepcja środowiska pracy jako międzynarodowego może być ograniczona. Z kolei, pracownik działającego lokalnie przedsiębiorstwa, które zatrudnia menedżera obcokrajowca, może postrzegać swoje miejsce pracy jako międzynarodowe.

Na podstawie przeglądu literatury oraz wywiadów przeprowadzonych z menedżerami z wieloletnim doświadczeniem pracy w organizacjach międzynarodowych jako czynniki istotne z punktu widzenia relacji przełożony-podwładny oraz zaangażowania pracowników¹⁰⁰ uwzględniono:

- po stronie menedżera- fakt bycia obcokrajowcem dla pracownika, doświadczenie międzynarodowe, styl przywództwa, komunikację, stosowanie upodmiotowienia pracowników (ang. *empowerment*), postrzegane przez podwładnych wsparcie i zaangażowanie przełożonego, znajomość języka i kultury kraju goszczącego,
- po stronie pracownika- fakt pracy w środowisku międzynarodowym, osobowość, satysfakcję z pracy, chęć zmiany pracy, postrzegane sukcesy w pracy, jakość relacji przełożony-podwładny, rozróżnienie relacji formalnej i nieformalnej oraz wpływ tej drugiej na pierwszą, postrzeganie równości lub nierówności relacji z przełożonym oraz negatywne zachowania w organizacji (zachowania kontrproduktywne),
- po stronie organizacji- posiadanie kapitału obcego z punktu widzenia kraju goszczącego, jej międzynarodowy charakter, postrzegane wsparcie organizacji udzielane pracownikowi, standardy i inne wybrane elementy kultury organizacyjnej.

Ponadto, fakt, iż badania prowadzono po okresie pandemii wirusa SARS-CoV-2, wymusił konieczność uwzględnienia dodatkowych czynników: pandemii COVID-19 i jej konsekwencji w postaci zwiększonego udziału pracy zdalnej.

W związku ze zidentyfikowaną luką badawczą podstawowym celem przeprowadzonych badań empirycznych była odpowiedź na następujące pytania badawcze:

- Jaki jest związek pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny i zaangażowaniem w pracę oraz zaangażowaniem organizacyjnym pracownika?
- Jak typ relacji przełożony-podwładny wpływa na zaangażowanie w pracę oraz zaangażowanie organizacyjne pracownika?
- Czy istnieje współzależność między relacją nieformalną i formalną?
- Czy istnieje związek pomiędzy pochodzeniem menedżera z innego kraju i charakterem jego relacji z pracownikami z kraju goszczącego w organizacjach międzynarodowych?

¹⁰⁰ Szczególnym przedmiotem zainteresowania w niniejszej dysertacji jest zaangażowanie organizacyjne pracowników, jednakże w wypowiedziach uczestników badań jakościowych brakowało wyraźnego rozróżnienia pomiędzy nim i zaangażowaniem w pracę.

- W jaki sposób przygotowanie do pełnienia roli menedżera w kraju goszczącym wiąże się z budowaniem relacji z lokalnymi pracownikami w organizacji międzynarodowej?
- Jaki jest związek pomiędzy relacją przełożony-podwładny oraz umiejętnością dopasowania stylu przywództwa do sytuacji oraz osobowości pracownika i jego satysfakcją z wykonywanej pracy?
- Czy istnieje związek pomiędzy środowiskiem organizacji międzynarodowych i poziomem zaangażowania pracowników?
- Jakie są różnice pomiędzy przedsiębiorstwami międzynarodowymi i lokalnymi w zakresie stosowania *empowerment* i komunikacji?
- Czy istnieje różnica pomiędzy metodami zarządzania stosowanymi wobec pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych i lokalnych?
- Jaki jest związek pomiędzy zachowaniem kontrproduktywnym pracownika i jego relacją z przełożonym oraz czy w organizacjach międzynarodowych może ono wynikać z niewłaściwie ukształtowanej relacji z przełożonym obcokrajowcem?
- Jak praca zdalna w okresie pandemii COVID-19 wpłynęła na budowanie relacji przełożony-podwładny i kształtowanie zaangażowania pracowników?

Na podstawie przeglądu literatury oraz wywiadów przeprowadzonych z menedżerami sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: Im wyższa jakość relacji przełożony-podwładny, tym wyższy poziom zaangażowania pracownika.

- H1a: Im wyższa jest jakość relacji przełożony-podwładny, tym wyższy jest poziom zaangażowania pracownika w pracę.
- H1b: Im wyższa jest jakość relacji przełożony-podwładny, tym wyższy jest poziom zaangażowania organizacyjnego pracownika.

H2: Istnieje związek pomiędzy typem relacji przełożony-podwładny i zaangażowaniem pracowników.

H3: Istnieje odwrotna współzależność pomiędzy relacją nieformalną i formalną.

- H3a: Im bardziej nieformalna relacja tym niższy poziom relacji formalnej.
- H3b: Odwrotna współzależność pomiędzy nieformalną i formalną relacją przełożony-podwładny jest silniejsza, gdy menedżer jest obcokrajowcem.

H4: Istnieje związek pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny oraz stylem przywództwa i satysfakcją pracownika z pracy- na satysfakcję z pracy wpływają relacja oraz zaangażowanie pracowników.

H5: Istnieje różnica w ocenie czynników wpływających na budowanie relacji przełożony-podwładny oraz kształtowanie zaangażowania pracowników funkcjonujących w międzynarodowym środowisku pracy lub w przypadku jego braku.

- H5a: Istnieje różnica pomiędzy poziomem *empowerment* w środowisku międzynarodowym i w przypadku jego braku.

- H5b: Przełożony wykazuje większe starania by być lepiej zrozumianym w środowisku międzynarodowym niż w przypadku jego braku.

H6: Istnieje różnica w ocenie relacji przełożony-podwładny pomiędzy międzynarodowym środowiskiem pracy i jego brakiem- pracownicy raportujący do menedżerów obcokrajowców są bardziej zadowoleni z jakości relacji z przełożonym.

H7: Istnieje różnica w ocenie poziomu formalności relacji przełożony-podwładny pomiędzy osobami raportującymi do menedżera o tym samym pochodzeniu oraz pracownikami podlegającym obcokrajowcowi- w przypadku, gdy menedżer jest obcokrajowcem, jest ona oceniana lepiej.

H8: Międzynarodowe doświadczenie menedżera oraz znajomość lokalnej kultury i języka pracowników pozytywnie wpływają na budowanie przez niego relacji z pracownikami w kraju goszczącym.

H9: Istnieje różnica pomiędzy postrzeganym wsparciem organizacji i przełożonego w środowisku międzynarodowym i w przypadku jego braku.

H10: Istnieje różnica pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy w międzynarodowym środowisku pracy i w przypadku jego braku- jest ona wyższa w przypadku pracowników raportujących do menedżera obcokrajowca.

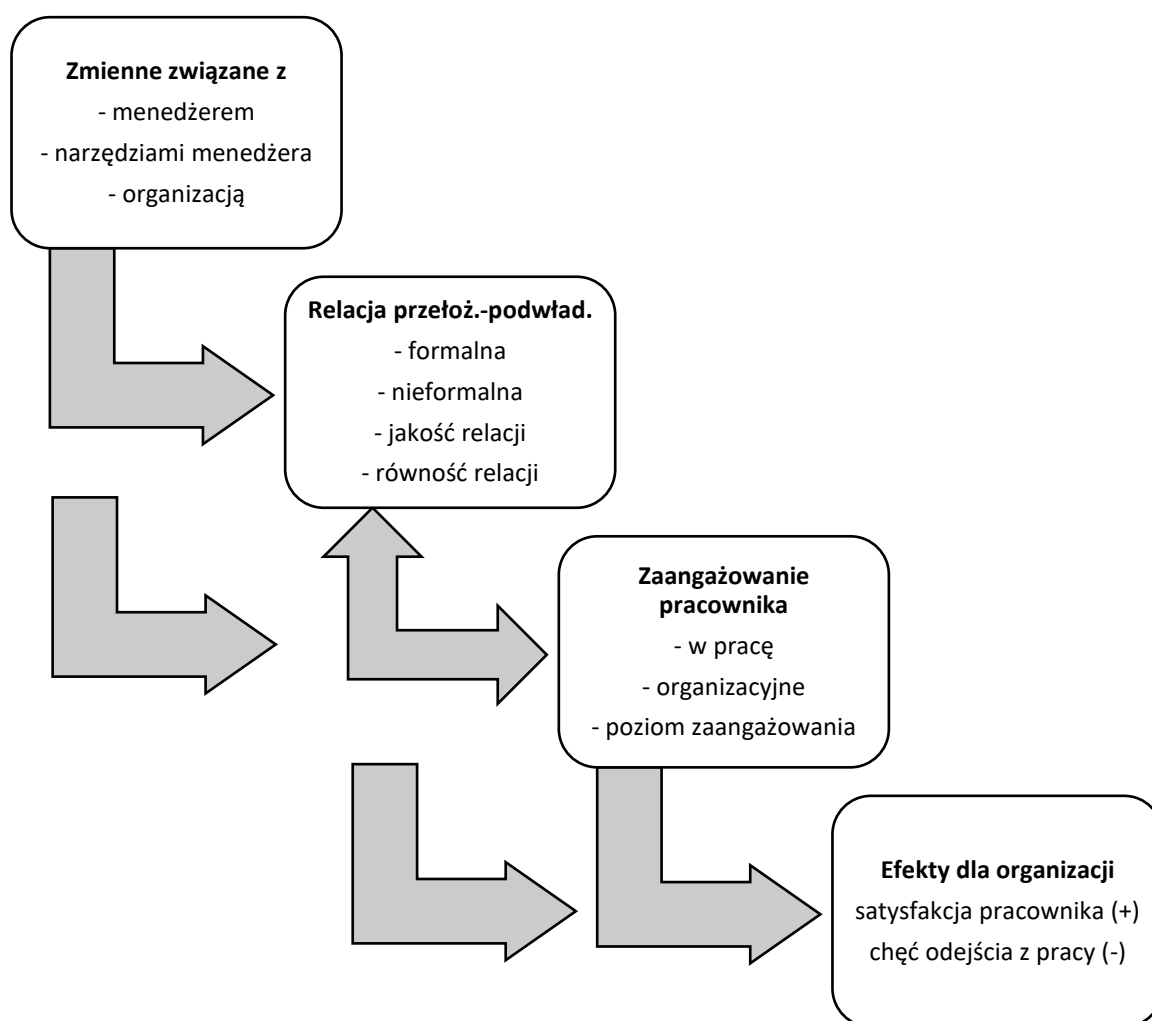
H11: Istnieje różnica w dokonywanej przez menedżerów ocenie standardów postępowania wobec siebie i podlegających im pracowników pomiędzy środowiskiem międzynarodowym i w przypadku jego braku.

- H11a: Postrzegane zasady postępowania w międzynarodowym środowisku pracy dotyczą zarówno podwładnych jak i przełożonych.

- H11b: Postrzegany wpływ międzynarodowego środowiska pracy na jakość relacji przełożony-podwładny jest pozytywny.

H12: Środowisko międzynarodowe lub jego brak jest czynnikiem różnicującym związek pomiędzy zachowaniem kontrproduktywnym i relacją przełożony-podwładny.

H13: Praca zdalna w okresie pandemii COVID-19 wpływa na budowanie zaangażowania pracowników i relacji przełożony-podwładny w przypadku międzynarodowego środowiska pracy lub jego braku.



Rysunek 5.1. Model koncepcyjny zależności między zmiennymi uwzględnionymi w badaniu empirycznym

Źródło: opracowanie własne

Model koncepcyjny zależności pomiędzy zmiennymi uwzględnionymi w badaniu przedstawiono na rysunku 5.1. Istnieją czynniki, które mają wpływ zarówno na relację przełożony-podwładny jak i na nią oraz na zaangażowanie pracownika. Choć w dysertacji przyjęto założenie, że to przede wszystkim relacja wpływa na oddanie pracy i organizacji, nie można wykluczyć również oddziaływania w przeciwnym kierunku, kiedy to zaangażowanie

pracownika będzie wzmacniało jego relację z menedżerem. Zarówno bezpośrednio relacja jak i zaangażowanie przynoszą wymierne efekty dla organizacji, które mogą mieć pozytywny (+) lub negatywny (-) wpływ na nią.

Do zmiennych związanych z menedżerem należą:

- pochodzenie menedżera (obcokrajowiec lub tej samej narodowości co pracownik),
- doświadczenie międzynarodowe menedżera,
- znajomość języka kraju goszczącego przez menedżera obcokrajowca,
- znajomość kultury kraju goszczącego przez menedżera obcokrajowca,
- wsparcie menedżera dla pracownika,
- styl przywództwa menedżera (dopasowanie do osobowości pracownika i sytuacji),
- zaangażowanie menedżera.

Z kolei, do zmiennych związanych z narzędziami stosowanymi przez menedżera należą:

- komunikacja,
- upodmiotowienie pracownika (ang. *empowerment*),
- wsparcie przełożonego dla pracownika.

Zmiennymi związanymi z organizacją są:

- międzynarodowy charakter środowiska pracy lub jego brak,
- wsparcie organizacji,
- standardy i zasady w organizacji,
- funkcjonowanie organizacji podczas pandemii COVID-19¹⁰¹.

5.1.2. Narzędzie badawcze i przebieg badania

W celu uzyskania odpowiedzi na wyżej przedstawione pytania badawcze oraz weryfikacji postawionych hipotez- w latach 2022-2023 przeprowadzono metodą CAWI (ang. *Computer Assisted Website Interview*) (Wójcicki, 2012, s. 177) badanie z wykorzystaniem ankiety na nielosowo dobranej próbie 309 pracowników. Ze względu na przyjętą problematykę badania zastosowano metodę doboru celowego. W badaniu wzięły udział osoby zaproszone przez portal LinkedIn oraz pracujący studenci II stopnia studiów magisterskich na uczelniach

¹⁰¹ Okres pandemii był zmienną występującą w ograniczonym przedziale czasowym, jednak istotną ze względu na zakres czasowy, w którym prowadzone były badania.

ekonomicznych w Polsce i w Chorwacji. Wybór aktywnych zawodowo studentów jako uczestników badań może być zasadny w określonych sytuacjach. Na przykład, studenci kierunków związanych z zarządzaniem są prawdopodobnie przyszłymi liderami, co może czynić ich opinie wartościowymi (Ahmed, Chung i Eichenseher, 2003; Fukukawa, Shafer i Lee, 2007; Peterson i Merunka, 2014). Wyżej opisany dobór respondentów wymagał przygotowania narzędzia badawczego w języku polskim oraz angielskim. Kwestionariusz w języku angielskim został zweryfikowany pod względem poprawności metodycznej (Harzing, 2005). Respondenci byli dodatkowo poproszeni o udostępnianie linku do narzędzia badawczego innym osobom pracującym w środowisku międzynarodowym. Jest to zabieg charakterystyczny dla badań, w których dotarcie do respondentów jest utrudnione (Heckathorn, 2011). Kwestionariusz do badania został zbudowany w oparciu o skalę Saks (2006) (*Job Engagement and Organization Engagement Scales*), formularz Graen i Uhl-Bien (1995, s. 237) (*Leader-Member Exchange*), omówione przez Kumar Pradhan i Panda (2019) narzędzia do badania „empowerment” (*Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool*, 2019) oraz na podstawie 14 pogłębionych indywidualnych wywiadów z menedżerami międzynarodowych korporacji przeprowadzonych przed realizacją badania ilościowego. W ankiecie wykorzystano pięciopunktową skalę Likerta, gdzie „1” oznaczało „całkowicie nie zgadzam się” a „5” - „całkowicie zgadzam się”. Posługiwano się również skalą nominalną. Pełny kwestionariusz zamieszczono w aneksie nr 3.

Ponadto poprawność stworzonego narzędzia została zweryfikowana w badaniu pilotażowym, przeprowadzonym zarówno wśród Polaków jak i anglojęzycznych respondentów. Zgromadzony materiał empiryczny oczyszczono, następnie przeprowadzono analizę porównawczą rozkładów odpowiedzi respondentów uzyskanych w kwestionariuszu w języku angielskim i w języku polskim w celu zweryfikowania, czy rozkłady odpowiedzi w obydwu grupach są zbieżne. Odpowiedzi na opinie wchodzące w skład danego czynnika stanowiły podstawę stworzenia wskaźników wykorzystanych w późniejszych analizach. Wskaźniki te wyznaczano jako średnią arytmetyczną z odpowiedzi. Większość wskaźników składała się z przynajmniej dwóch opinii, które identyfikowały postawę respondenta względem danej kwestii. Ich spójność oraz poprawność sformułowań dla pomiaru wybranego parametru zweryfikowano obliczając wartość współczynnika rzetelności Alfa Cronbacha, dla której w niemal wszystkich przypadkach spełniony był warunek brzegowy (wartość powyżej 0,6). W opisie wyników zaprezentowano struktury odpowiedzi, a także wykorzystano

statystyki opisowe. Ponadto, posłużono się analizą korelacji i regresji liniowej. Przeprowadzono analizy porównawcze w celu ustalenia, czy postawy, opinie i deklarowane zachowania istotnie różnią się między grupami wyodrębnionymi w oparciu o wybraną cechę- obecność lub brak obcokrajowca jako przełożonego oraz stanowisko (decyzyjne lub wykonawcze). Zastosowane metody analizy¹⁰² były wykorzystane w badaniach na temat zaangażowania pracowników i relacji przez wielu badaczy (Allen i Meyer, 1990; Juchnowicz, 2010; Wojtczuk-Turek, 2013; Madden, Mathias i Madden, 2015; Jalilvand i Vosta, 2015; Dobrowolska, 2016; Gruszczyńska-Malec, 2016; Kmiotek, 2016; Podlewska, 2018; Stachowska, 2018; Ślusarczyk, 2018; Żuchowski, 2018). Próby badawcze były podobnie liczne, a respondentów dobierano również metodą doboru nielosowego (Ragin-Skorecka i Stempińska, 2018 s. 175). Do uzyskanych wyników w badaniach własnych należy podchodzić z pewną ostrożnością i niewątpliwie cenna byłaby ich replikacja przez innych badaczy w celu weryfikacji uzyskanych wyników. Prezentowane wyniki nie mogą być podstawą generalizacji, niemniej mogą wskazywać na te zakresy budowania relacji i wzmacniania zaangażowania, które dotychczas nie były szerzej rozpoznawane. Ponadto są one spójne z sugestiami poczynionymi przez menedżerów w wywiadach pogłębionych oraz znajdują logiczne wyjaśnienie

5.2. Charakterystyka respondentów

W badaniu wzięło udział łącznie 309 pracowników przedsiębiorstw, z których 50% stanowiły kobiety, a 49% to mężczyźni (tabela 5.1). Średnia wieku respondentów wyniosła 31,59 lat, najmłodsza osoba miała 18 lat, a najstarsza 65 (tabela 5.2). Najliczniejszą grupę stanowili respondenci zajmujące stanowisko specjalisty (36,6%), a najmniejszą- osoby prowadzące własną działalność gospodarczą (3,9%). Osoby piastujące stanowiska decyzyjne (kierownicze lub związane z własną działalnością) stanowiły w sumie 43,4% respondentów, przy czym największymi grupami byli kierownicy średniego (17,2%) i niższego (16,8%) szczebla

¹⁰² Do badania wykorzystano nielosowy dobór respondentów, co oznacza brak możliwości generalizacji wyników na populację. Niemniej należy zwrócić uwagę na pewne ograniczenia związane z badaniem. Po pierwsze, nawet prowadząc badanie w organizacji międzynarodowej, nadal będzie to tylko jeden podmiot o określonej kulturze organizacyjnej i określonym stylu przywództwa menedżerów. Również takich wyników badań nie można uogólniać. W rezultacie, pomimo świadomości istniejących ograniczeń w stosowaniu analiz, posłużono się takimi metodami, na które powoływali się inni badacze, a do uzyskanych wyników należy podchodzić z ostrożnością i rekomendować prowadzenie badań confirmacyjnych.

(tabela 5.3). Pośród osób zajmujących stanowiska decyzyjne 59% stanowili mężczyźni, a 40% kobiety. Z kolei, szczebel wykonawczy był reprezentowany w 58% przez kobiety, a w 41% przez mężczyzn (tabela 5.4).

Tabela 5.1. Struktura respondentów ze względu na płeć

Płeć	Częstość	Procent
Kobieta	155	50
Mężczyzna	151	49
Brak odpowiedzi	3	1
Ogółem	309	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Tabela 5.2. Struktura respondentów ze względu na wiek

	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Dominanta	Minimum	Maksimum	Liczba odpowiedzi
Wiek w latach	31,59	11,937	25	21	18	65	309

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Tabela 5.3. Struktura respondentów ze względu na zajmowane stanowisko

Stanowisko	Częstość	Procent
Podział szczegółowy:		
Kierownicze wyższego szczebla	17	5,5
Kierownicze średniego szczebla	53	17,2
Kierownicze niższego szczebla	52	16,8
Specjalista	113	36,6
Wykonawcze	62	20,1
Własna działalność gospodarcza	12	3,9
Ogółem	309	100,0
Podział na stanowiska decyzyjne i wykonawcze:		
Decyzyjne	134	43,4
Wykonawcze	175	56,6
Ogółem	309	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Większość respondentów pracowała w przedsiębiorstwach międzynarodowych (57,3%). Osoby pracujące w lokalnych organizacjach stanowiły 36,6%. Podwładni raportujący bezpośrednio lub pośrednio do przełożonych obcokrajowców stanowili liczną grupę (41,4%),

większość respondentów (58,6%) miała wyłącznie przełożonych tej samej narodowości (tabela 5.5).

Tabela 5.4. Struktura respondentów ze względu na płeć i zajmowane stanowisko

Stanowisko →		decyzyjne	wykonawcze	Ogółem	
Płeć respondenta	kobieta	liczebność	54	101	155
		procent	40,3	57,7	50,2
	mężczyzna	liczebność	79	72	151
		procent	59,0	41,1	48,9
	odmowa odpowiedzi	liczebność	1	2	3
		procent	0,7	1,1	1,0
Ogółem		liczebność	134	175	309
		procent	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Tabela 5.5. Zakres przestrzenny działania przedsiębiorstwa i pochodzenie przełożonego

Charakterystyka	Częstość	Procent
Działalność przedsiębiorstwa:		
w wielu krajach	177	57,3
lokalna	113	36,6
„Nie wiem”	19	6,1
Ogółem	309	100,0
Przełożony respondenta:		
jest obcokrajowcem	68	22,0
pośredni jest obcokrajowcem	60	19,4
nie jest obcokrajowcem	181	58,6
Ogółem	309	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Tabela 5.6. Struktura respondentów ze względu na płeć i pochodzenie przełożonego

Przełożony respondenta →		jest obcokrajowcem	nie jest obcokrajowcem	Ogółem	
Płeć respondenta	kobieta	liczebność	55	100	155
		procent	43,0	55,2	50,2
	mężczyzna	liczebność	71	80	151
		procent	55,5	44,2	48,9
	odmowa odpowiedzi	liczebność	2	1	3
		procent	1,5	0,6	1,0
Ogółem		liczebność	128	181	309
		procent	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wśród osób podlegających obcokrajowcom najliczniejszą grupę stanowili mężczyźni (55,5%), a wśród tych współpracujących z menedżerem tej samej narodowości- kobiety (55,2%) (tabela 5.6). Większość osób piastujących stanowiska decyzyjne (51,5%) miała przełożonego obcokrajowca. Z kolei, wśród osób na stanowiskach wykonawczych przeważali ludzie raportujący do osób tej samej narodowości (66,3%) (tabela 5.7).

Tabela 5.7. Struktura respondentów ze względu na zajmowane stanowisko i pochodzenie przełożonego

Stanowisko →			decyzyjne	wykonawcze	Ogółem
Przełożony respondenta	jest obcokrajowcem	liczebność	42	26	68
		procent	31,3	14,9	22,0
	pośredni jest obcokrajowcem	liczebność	27	33	60
		procent	20,1	18,9	19,4%
	nie jest obcokrajowcem	liczebność	65	116	181
		procent	48,5	66,3	58,6%
Ogółem		liczebność	134	175	309
		procent	100,0	100,0	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Tabela 5.8. Miejsce pracy i pochodzenie respondentów

Charakterystyka	Częstość	Procent
Miejsce pracy:		
Polska	213	68,9
Inny niż Polska kraj europejski	75	24,3
Kraj poza Europą	21	6,8
Ogółem	309	100,0
Pochodzenie respondenta:		
Z kraju świadczenia pracy	243	78,6
Z innego kraju niż m. pracy	41	13,3
Brak odpowiedzi	25	8,1
Ogółem	309	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Poszukując odpowiedzi na postawione pytania badawcze przyjęto założenie, że najbardziej interesującą z punktu widzenia prowadzonych badań sytuacją odróżniającą organizacje działające w wielu krajach od tych skupiających się na jednym rynku jest fakt występowania różnicy pochodzenia pomiędzy przełożonym i podwładnym. Takie ujęcie pozwala na przeprowadzenie zarazem analizy porównawczej. Ten rodzaj analizy pozwala na identyfikację różnic pomiędzy przedsiębiorstwami międzynarodowymi i organizacjami działającymi lokalnie.

Największą grupę (68,9%) stanowiły osoby pracujące w Polsce. Pracowników zatrudnionych w innych europejskich krajach było 24,3%, a tych świadczących pracę poza Europą- 6,8%. Większość respondentów (78,6%) zadeklarowała pochodzenie z kraju, w którym świadczyli pracę. Osoby zatrudnione zagranicą stanowiły 13,3% badanych (tabela 5.8).

Średni udział czasu pracy respondentów w formie zdalnej w ostatnich 2 latach wyniósł 36,68% (tabela 5.9), przy czym najwięcej osób (24,3%) zadeklarowało, że wcale nie pracowało zdalnie w tym okresie. Osoby pracujące wyłącznie zdalnie stanowiły 5,2%, a ci, którzy w ten sposób świadczyli pracę przez co najmniej 50% czasu, to grupa 37,2% respondentów.

Tabela 5.9. Struktura respondentów ze względu na udział ich czasu pracy w formie zdalnej w ostatnich 2 latach

Liczba odpowiedzi: 309	Średnia	Odchylenie standard.	Mediana	Dominanta	Minimum	Maksimum
Udział czasu pracy zdalnej / spotkań on-line w ostatnich 2 latach, w %	36,68	35,77	25,00	0,00	0,00	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

5.3. Wyniki i wnioski z badania ilościowego

5.3.1. Jakość i typ relacji przełożony-podwładny a zaangażowanie organizacyjne oraz w pracę pracowników

Relacja przełożony-podwładny oraz zaangażowanie organizacyjne i w pracę pracowników są złożonymi konstruktami. Do pomiaru relacji wykorzystano skalę LMX7 (*Leader-Member Exchange Questionnaire*) Graen i Uhl-Bien (1995, s. 237). Kwestionariusz do badania zaangażowania został zbudowany w oparciu o skale Saks (2006) (*Job Engagement and Organization Engagement Scales*). Opinie tworzące poszczególne konstrukty zaprezentowano w tabeli 5.10. W ankiecie wykorzystano pięciopunktową skalę Likerta, gdzie „1” oznaczało „Całkowicie nie zgadzam się” a „5”- „Całkowicie zgadzam się”. Na podstawie opinii służących do pomiaru jakości relacji oraz zaangażowania oszacowano wskaźniki- jako średnie arytmetyczne dla każdego respondenta. Uzyskane wartości wskaźnika Alfa Cronbacha osiągnęły dla wskazanych czynników zadowalające wartości, co potwierdza słuszność tworzenia wskaźników z tychże opinii.

Tabela 5.10. Skale wykorzystane do pomiaru relacji i zaangażowania

Zaangażowanie w pracę	Średnia	Odchylenie standard.	Mediana	Alfa Cronbacha
<i>Naprawdę oddaję się swojej pracy.</i>	3,99	1,00	4	0,89
<i>Czasami jestem tak zajęty swoją pracą, że tracę poczucie czasu.</i>	3,75	1,09	4	
<i>Moja praca jest wciągająca; całkowicie mnie absorbuje.</i>	3,52	1,03	4	
<i>Jestem bardzo zaangażowany w moją pracę.</i>	3,90	0,98	4	
Zaangażowanie organizacyjne (1)	Średnia	Odchylenie standard.	Mediana	Alfa Cronbacha
<i>Bycie członkiem mojej organizacji jest bardzo fascynujące.</i>	3,43	1,09	4	0,941
<i>Jedną z najbardziej ekscytujących rzeczy dla mnie jest angażowanie się w wydarzenia w mojej organizacji.</i>	3,19	1,12	3	
<i>Naprawdę interesują mnie działania w mojej organizacji.</i>	3,46	1,14	4	
<i>Bycie członkiem mojej organizacji „ożywia” mnie.</i>	3,15	1,21	3	
<i>Bycie członkiem mojej organizacji jest dla mnie ekscytujące.</i>	3,09	1,13	3	
<i>Jestem bardzo zaangażowany w moją organizację.</i>	3,50	1,09	4	
Zaangażowanie organizacyjne (2)	Średnia	Odchylenie standard.	Mediana	Alfa Cronbacha
<i>Chętnie pracowałbym w mojej organizacji do emerytury.</i>	2,77	1,33	3	0,92
<i>Praca w mojej organizacji ma dla mnie ogromne znaczenie osobiste.</i>	3,16	1,22	3	
<i>Naprawdę czuję, że problemy mojej organizacji, są też moimi problemami.</i>	2,89	1,23	3	
<i>Czuję się osobiście przywiązany do mojej organizacji.</i>	3,07	1,22	3	
<i>Z dumą mówię innym, że pracuję w mojej organizacji.</i>	3,50	1,20	4	
<i>Mam silne poczucie przynależności do mojej organizacji.</i>	3,22	1,19	3	
Jakość relacji	Średnia	Odchylenie standard.	Mediana	Alfa Cronbacha
<i>Mój/moja przełożony/przełożona rozumie moje problemy i potrzeby.</i>	3,76	1,18	4	0,927
<i>Mój przełożony zna mój potencjał.</i>	3,80	1,14	4	
<i>Mój przełożony informuje mnie, czy jest zadowolony/zadowolona z mojej pracy.</i>	3,75	1,20	4	
<i>Przełożony wykorzystałby siłę swojego stanowiska, aby pomóc mi rozwiązać problemy powstałe podczas pracy.</i>	3,88	1,15	4	
<i>Mój przełożony wybawiłby mnie z kłopotów nawet, jeśli wiązałyby się z tym negatywne konsekwencje dla niego/niej.</i>	3,13	1,18	3	
<i>Wierzę w mojego/-ją przełożonego/-ą tak mocno, że broniłbym i uzasadniał jego/jej decyzję, gdyby on(a) sam(a) był(a) nieobecny/-a i nie mógł/mogła tego robić.</i>	3,44	1,18	4	
<i>Moja relacja zawodowa z przełożonym jest efektywna.</i>	3,80	1,10	4	
Satysfakcja pracownika z pracy	Średnia	Odchylenie standard.	Mediana	Alfa Cronbacha
<i>W sumie jestem zadowolony z pracy.</i>	3,77	1,06	4	0,941
<i>Generalnie lubię swoją pracę.</i>	3,93	1,02	4	
<i>Ogólnie biorąc, lubię tu pracować.</i>	3,84	1,08	4	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Graen i Uhl-Bien (1995) i Saks (2006) oraz wyników badań ankietowych

Stworzone szeregi danych wykorzystano do analizy korelacji z wykorzystaniem wskaźnika korelacji Pearsona. Wartości średnich wskazują na umiarkowane poglądy respondentów (średnie w obrębie wartości 3), a odchylenie standardowe, które najczęściej przyjmuje wartości powyżej 1, wskazuje na zróżnicowanie postaw względem przytoczonych opinii.

Wyniki analizy korelacji wskazują na istnienie umiarkowanego związku pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny i zaangażowaniem pracowników w pracę (tabela 5.11). Wraz ze wzrostem jakości relacji rośnie poziom zaangażowaniem bądź też, z braku wiedzy na temat zależności przyczynowo-skutkowej, wzrostowi zaangażowania towarzyszy wzrost jakości relacji.

Tabela 5.11. Związek pomiędzy relacją przełożony-podwładny i zaangażowaniem pracowników w pracę

Zmienna	Zaangażowanie w pracę	Jakość relacji przełożony-podwładny
Zaangażowanie w pracę	--	
Jakość relacji przełożony-podwładny	0,478**	--

** korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Kolejne analizy dotyczą związków pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny i przywiązaniem pracownika do organizacji. Jako że zaangażowanie organizacyjne stanowi szczególny przedmiot zainteresowania niniejszej dysertacji, postanowiono wykorzystać dwa wskaźniki dotyczące go bezpośrednio, stworzone na bazie odmiennych czynników (opinii), oraz indeks pozwalający zbadać chęć zmiany pracy. Pierwszy wskaźnik (zaangażowanie organizacyjne 1) dotyczy emocji związanych z pracą w danej organizacji. Drugi (zaangażowanie organizacyjne 2) odnosi się do lojalności i przywiązania do organizacji oraz poczucia odpowiedzialności za nią. Wyniki analizy korelacji zawiera tabela 5.12. Wskazują one na istnienie silniejszego związku pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny i zaangażowaniem organizacyjnym pracowników niż miało to miejsce w przypadku zaangażowania w pracę. Ponadto, jest ona odwrotnie skorelowana z chęcią zmiany pracy, a więc sprzyja retencji pracowników w organizacji. Można zatem wysunąć wniosek, że wyższa jakość relacji przełożony-podwładny towarzyszy wyższemu poziomowi zaangażowania organizacyjnego pracownika (lub wyższemu poziomowi zaangażowania organizacyjnego pracownika towarzyszy wyższa jakość relacji przełożony-podwładny).

Potwierdzono tym samym hipotezę H1 wskazującą na współwystępowanie relacji przełożony-podwładny i zaangażowania. Na istnienie tego związku wskazywali już respondenci w badaniu jakościowym.

Tabela 5.12. Związek pomiędzy relacją przełożony-podwładny i zaangażowaniem organizacyjnym pracowników

Zmienna	Jakość relacji przełożony-podwładny	Zaangażowanie organizacyjne (1)	Zaangażowanie organizacyjne (2)	Chęć zmiany pracy
Jakość relacji przełożony-podwładny	--			
Zaangażowanie organizacyjne (1)	0,549**	--		
Zaangażowanie organizacyjne (2)	0,493**	0,724**	--	
Chęć zmiany pracy	-0,372**	-0,411**	-0,506**	--

** korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Tabela 5.13. Związek pomiędzy formalną i nieformalną relacją przełożony-podwładny i zaangażowaniem w pracę oraz organizacyjnym pracowników (korelacja Pearsona)

Zmienna	Relacja formalna	Zaangażowanie w pracę	Zaangażowanie organizac. (1)	Zaangażowanie organizac. (2)	Relacja nieformalna
Relacja formalna	--				
Zaangażowanie w pracę	-0,049	--			
Zaangażowanie organizac. (1)	-0,185**	0,685**	--		
Zaangażowanie organizac. (2)	-0,095	0,482**	0,724**	--	
Relacja nieformalna	-0,510**	0,266**	0,347**	0,311**	--

** korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Kolejna hipoteza H2 dotyczyła związku pomiędzy typem relacji przełożony-podwładny (formalną lub nieformalną) i zaangażowaniem w pracę oraz organizacyjnym pracowników (zaangażowanie organizacyjne przedstawione za pomocą dwóch wskaźników). Wyniki zawarte w tabeli 5.13 wskazują na istnienie umiarkowanej korelacji pomiędzy relacją nieformalną i zaangażowaniem organizacyjnym oraz słabego związku pomiędzy tym typem relacji i zaangażowaniem w pracę. Istnieje też słaba odwrotna korelacja pomiędzy relacją formalną i zaangażowaniem organizacyjnym, jednak tylko dla jednego z badanych indeksów jest ona istotna statystycznie. Oznacza to, że istnieje związek pomiędzy nieformalną relacją i

przywiązaniem do przedsiębiorstwa oraz w mniejszym stopniu również poziomem oddania pracy. Z kolei, relacja formalna ma najprawdopodobniej odwrotny wpływ na zaangażowanie organizacyjne, a jej współzależności z zaangażowaniem w pracę nie stwierdzono.

Przedstawione w tabelach 5.12 i 5.13 wyniki badań wskazują, że jakość relacji oraz jej nieformalny charakter korelują z zaangażowaniem organizacyjnym pracowników. Wniosek ten nakazuje zadać pytanie o postrzeganie poziomu jakości relacji oraz jej typu przez respondentów. Można przypuszczać, że relacja nieformalna jest prawie zawsze postrzegana jako interakcja wysokiej jakości, a w przypadku relacji formalnej występuje odwrotne zjawisko. Oznacza to, że relacja nieformalna jest niezbędna dla osiągnięcia celów w zarządzaniu pracownikami.

Przedstawione wyniki analiz (tabela 5.13) wskazują na silny ujemny związek pomiędzy występowaniem relacji formalnej i nieformalnej. Ponadto związek pomiędzy nieformalną i formalną relacją przełożony-podwładny jest silniejszy, gdy menedżer jest obcokrajowcem (tabela 5.14)¹⁰³.

Tabela 5.14. Związek pomiędzy relacją nieformalną i formalną z uwzględnieniem pochodzenia menedżera

Zmienna	Relacja formalna
Przełożony jest obcokrajowcem	
Relacja nieformalna	-0,534**
Przełożony nie jest obcokrajowcem	
Relacja nieformalna	-0,489**

** różnice istotne statystycznie dla $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Może to prowadzić do wniosku, że w przypadku innego pochodzenia menedżera i pracownika nadmierna formalizacja zasad współpracy pomiędzy nimi może stanowić istotną trudność w zmniejszaniu dzielącego ich dystansu. Tymczasem może ona jednak być nieunikniona ze względu na istniejący szereg barier omówionych w poprzednim rozdziale. Potwierdzono tym samym hipotezę H3 wskazującą, że istnieje silny odwrotny związek

¹⁰³ Kryterium różnicujące pochodzenie przełożonego respondentów (obcokrajowiec lub osoba tej samej narodowości co podwładni) zostało przyjęte jako wyznacznik ich pracy w środowisku międzynarodowym, jako że to właśnie współpraca z osobą innej narodowości sprawia (bardziej niż kapitał organizacji lub ilość krajów, w których prowadzi ona działalność), że środowisko ich funkcjonowania staje się międzynarodowe.

między występowaniem relacji formalnej i nieformalnej, który jest jeszcze silniejszy, gdy menedżer jest obcokrajowcem.

Zgodnie z nowoczesnymi trendami w zarządzaniu, organizacje nie powinny skupiać się wyłącznie na efektywności pracy zatrudnionych osób, ale również na ich dobrostanie, w tym na odczuwanej przez nich satysfakcji z pracy. Pojawia się zatem pytanie, jak fakt obecności menedżera obcokrajowca wpływa na zaangażowanie i relację, a ostatecznie- na satysfakcję pracownika z pracy. Wyniki analizy z uwzględnieniem pochodzenia przełożonego zawarto w tabelach 5.15 i 5.16. W obydwu modelach uzyskano wartości skorygowanego $R^2=0,63$, co wskazuje na wysoki poziom dopasowania modelu.

Tabela 5.15. Wynik analizy liniowej regresji krokowej z uwzględnieniem pochodzenia przełożonego (menedżer jest obcokrajowcem)

	Współczynniki niestandardyzowane B	Błąd standardowy	Współczynniki standardyzowane Beta	t	Istotność
(Stała)	0,404			1,520	0,131
Zaangażowanie organizacyjne (2)	0,352	0,066	0,375	5,329	0,000
Jakość relacji przełożony-podwładny	0,360	0,079	0,313	4,577	0,000
Zaangażowanie w pracę	0,327	0,075	0,285	4,348	0,000
Zmienne wykluczone					
	Beta w modelu	t	Istotność	Korelacja częściowa	Statystyki współliniowości
Relacja formalna	-0,040	-0,659	0,511	-0,061	0,802
Relacja nieformalna	0,057	0,952	0,343	0,087	0,841
Zaangażowanie organizacyjne (1)	0,069	0,691	0,491	0,063	0,299

Zmienna zależna: Satysfakcja z pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Porównując wyniki z uwzględnieniem pochodzenia przełożonego można zauważyć różnice w czynnikach wpływających na satysfakcję z pracy i wykluczonych. Wśród zmiennych wykluczonych z modelu w przypadku gdy menedżer nie jest obcokrajowcem znajduje się relacja nieformalna. Ponadto, wartości współczynników uzyskały niższe wartości, za wyjątkiem zaangażowania organizacyjnego.

Tabela 5.16. Wynik analizy liniowej regresji krokowej z uwzględnieniem pochodzenia przełożonego (menedżer nie jest obcokrajowcem)

	Współczynniki niestandardyzowane B	Błąd standardowy	Współczynniki standaryzowane Beta	t	Istotność
(Stała)	0,378	0,238		1,591	0,114
Zaangażowanie organizacyjne (2)	0,495	0,057	0,501	8,728	0,000
Jakość relacji przełożony-podwładny	0,260	0,077	0,212	3,363	0,001
Zaangażowanie w pracę	0,193	0,066	0,169	2,921	0,004
Relacja nieformalna	0,127	0,054	0,133	2,355	0,020
Zmienne wykluczone					
	Beta w modelu	t	Istotność	Korelacja częściowa	Statystyki współliniowości Tolerancja
Relacja formalna	-0,044	-0,782	0,435	-0,063	0,742
Zaangażowanie organizacyjne (1)	0,043	0,487	0,627	0,039	0,296

Zmienna zależna: Satysfakcja z pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Mając świadomość ograniczeń związanych z aplikacją metody analizy regresji liniowej w przypadku prób nielosowych, warto jednak zauważyć, że uzyskany wynik porównania modeli w dwóch grupach respondentów wskazuje na różne postrzeganie relacji nieformalnej i jej wpływu na poczucie satysfakcji z pracy. Kwestie relacji nieformalnych stają się przedmiotem uregulowań w wielu organizacjach (szczególnie międzynarodowych) w celu uniknięcia nieetycznych zachowań, co najprawdopodobniej wskazuje na różną interpretację relacji nieformalnej (oraz tego, co jest akceptowalnym jej elementem) przez pracowników raportujących do obcokrajowca i tych współpracujących z menedżerem tej samej narodowości.

Wskazano już na związek między relacją oraz zaangażowaniem i satysfakcją z pracy, w zależności od pochodzenia przełożonego (obcokrajowca lub tej samej narodowości). Aby przeanalizować związek pomiędzy dopasowaniem stylu przywództwa do sytuacji oraz osobowości pracownika i odczuwaną przez niego satysfakcją stworzono wskaźnik postrzeganego dopasowania stylu przywództwa (tabela 5.17)¹⁰⁴.

¹⁰⁴ Niska wartość wskaźnika Alfa Cronbacha wskazuje na wewnętrzną niską spójność użytych opinii, co wymagałoby weryfikacji w toku dalszych badań.

Tabela 5.17. Opinie tworzące indeksy postrzeganego dopasowania stylu przywództwa oraz satysfakcji pracownika

Dopasowanie stylu przywództwa	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Alfa Cronbacha
<i>Mój przełożony traktuje każdego pracownika indywidualnie, wykazując zrozumienie dla odmiennych osobowości czy różnego poziomu doświadczenia.</i>	3,49	1,16	4	0,575
<i>Działania mojego przełożonego są zdecydowane, gdy wymaga tego trudna sytuacja, jednak często pozostawia też przestrzeń do wspólnego omawiania sposobu realizacji zadań.</i>	3,67	1,10	4	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Saks (2006), przeprowadzonych wywiadów oraz wyników badań ankietowych

Tabela 5.18. Związek pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny oraz dopasowaniem stylu przywództwa a odczuwaną przez pracownika satysfakcją z pracy

Zmienna	Dopasowanie stylu przywództwa	Jakość relacji przełożony-podwładny	Satysfakcja pracownika z pracy
Ogółem			
Dopasowanie stylu przywództwa	--		
Jakość relacji przełożony-podwładny	0,703**	--	
Satysfakcja pracownika z pracy	0,592**	0,615**	--
Menedżer jest obcokrajowcem			
Dopasowanie stylu przywództwa	--		
Jakość relacji przełożony-podwładny	0,746**	--	
Satysfakcja pracownika z pracy	0,528**	0,654**	--
Menedżer nie jest obcokrajowcem			
Dopasowanie stylu przywództwa	--		
Jakość relacji przełożony-podwładny	0,676**	--	
Satysfakcja pracownika z pracy	0,628**	0,588**	--

** Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wyniki przedstawione w tabeli 5.18 wskazują na istnienie silnej korelacji pomiędzy poziomem jakości relacji przełożony-podwładny i satysfakcją pracownika. Jest ona nieznacznie silniejsza, gdy przełożony jest obcokrajowcem. Również związek pomiędzy dopasowaniem stylu przywództwa i satysfakcją (oraz jakością relacji) jest znaczący. Tu korelacja jest silniejsza, gdy menedżer nie jest obcokrajowcem. Podstawowym wnioskiem, jaki nasuwa się z przedstawionych wyników, jest silne współwystępowanie wysokiego poziomu jakości relacji oraz dopasowania stylu przywództwa z satysfakcją pracownika. Ponadto, jakość relacji wydaje się mieć większe znaczenie, gdy przełożony jest obcokrajowcem. Z kolei, gdy menedżer jest tej samej narodowości co pracownik, bardziej istotne jest dopasowanie stylu przywództwa.

Potwierdzono tym samym hipotezę H4 wskazującą na istnienie związku pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny oraz stylem przywództwa i satysfakcją pracownika z pracy.

5.3.2. Empowerment i komunikacja w organizacjach międzynarodowych

Istotnym narzędziem zwiększania zaangażowania pracowników jest ich upodmiotowienie. W celu przetestowania hipotezy mówiącej, że istnieje różnica pomiędzy poziomem *empowerment* w środowisku międzynarodowym i w przypadku jego braku, stworzono wskaźnik oparty na następujących czterech opiniach:

1. *Czuję się odpowiedzialny za wyniki pracy zespołu, którego jestem członkiem.*
2. *Często jestem zachęcany do podejmowania samodzielnych decyzji.*
3. *W zespole, którego jestem członkiem, decyzje podejmuje się wspólnie.*
4. *Nie muszę pytać szefa, zanim cokolwiek zrobię.*

Przeprowadzona analiza postrzeganego poziomu *empowerment* wykazała istotną różnicę pomiędzy jego poziomem w przypadku raportowania do obcokrajowca, gdzie ten poziom był wyższy, oraz do osoby tego samego pochodzenia (tabela 5.19). Uzyskane wyniki pozwalają wywnioskować, że poziom udzielanego pracownikom przez menedżerów *empowerment* jest wyższy w międzynarodowym środowisku pracy niż ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw bez takiej cechy, co stanowi potwierdzenie hipotezy H5a. Różnica ta wzrasta jeszcze bardziej w przypadku respondentów zajmujących stanowiska wykonawcze. Pytaniem wymagającym weryfikacji w toku dalszych badań jest to o przyczyny tego zjawiska. Nie jest jasnym, czy leżą one w wyższych standardach i bardziej nowoczesnych metodach zarządzaniach, które prawdopodobnie stosowane są w przedsiębiorstwach

międzynarodowych, czy też jest to wynik potrzeby oddania szerszego zakresu uprawnień i odpowiedzialności lokalnym pracownikom, którzy są bliżej rynku i lepiej rozumieją go. Na uwagę zasługuje fakt, że pośród menedżerów reprezentujących takie środowisko, z którymi przeprowadzono opisane w poprzednim rozdziale wywiady, nawet Ci, których wypowiedzi wskazywały na nieco autorytarne podejście do zarządzania, co do zasady nie kwestionowali wagi *empowerment*. Wyniki analizy grupy respondentów zajmujących stanowiska decyzyjne, choć ogólnie wskazują na wyższy poziom odczuwanego upodmiotowienia, sugerują jego większą obecność w przypadku przełożonego tej samej narodowości. Różnica ta nie jest jednak istotna statystycznie.

Tabela 5.19. Zróżnicowanie w odczuwaniu *empowerment* stosowanego wobec podwładnych raportujących do przełożonego obcokrajowca i podległych menedżerowi o tym samym co oni pochodzeniu

Przełożony	Średnia	N	Odchylenie standardowe
Ogółem			
obcokrajowiec*	3,85	128	0,77
tej samej narodowości*	3,66	181	0,80
Ogółem	3,74	309	0,79
Stanowisko decyzyjne			
obcokrajowiec	3,91	69	0,89
tej samej narodowości	3,96	65	0,78
Ogółem	3,93	134	0,83
Stanowisko wykonawcze			
obcokrajowiec*	3,78	59	0,61
tej samej narodowości*	3,49	116	0,77
Ogółem	3,59	175	0,73

* różnice istotne statystycznie $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W celu zweryfikowania postawionej hipotezy H5b, mówiącej o istnieniu różnicy w ocenie komunikacji pomiędzy menedżerami pochodzącymi z tych samych lub różnych krajów względem podległych im pracowników, w odniesieniu do stosowanych przez nich starań, by być lepiej zrozumianym przez pracowników, przeprowadzono analizę porównawczą między grupami (tabela 5.20). Różnice są istotne statystycznie ($p < 0,05$). Komunikacja w przypadku menedżerów obcokrajowców oceniana jest wyżej, jako bardziej skuteczna niż w przypadku, gdy nie występuje przełożony obcokrajowiec. Można sformułować wniosek, że w

środowiskach międzynarodowych, obarczonych większą liczbą czynników stanowiących bariery komunikacyjne, nadawcy komunikatów starają się bardziej, by ich słowa były właściwie zrozumiane.

Tabela 5.20. Opinie respondentów na temat komunikacji stosowanej przez menedżerów

Przełożony→	Przełożony jest obcokrajowcem			Przełożony nie jest obcokrajowcem			Ogółem		
	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana
<i>Mój przełożony w jasny sposób komunikuje zadania oraz chętnie tłumaczy podstawy swoich decyzji.</i>	3,69	1,13	4	3,42	1,15	3	3,53	1,15	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Ponadto możliwe jest większe wykorzystanie środków wizualnych wspierających komunikowanie, dla zredukowania barier, jednak nie było to przedmiotem dalszej weryfikacji.

5.3.3. Jakość relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym w odniesieniu do jej typu w międzynarodowym środowisku pracy

W celu przetestowania postawionej hipotezy mówiącej o istnieniu istotnej statystycznie różnicy pomiędzy międzynarodowym środowiskiem pracy i jego brakiem w ocenie relacji przełożony-podwładny, przeprowadzono analizę porównawczą średnich wartości z uwzględnieniem pochodzenia przełożonego. Zaprezentowana w tabeli 5.21 wartości współczynnika rzetelności Alfa Cronbacha ma wartość pożądaną. W wyniku przeprowadzonej analizy wariancji ANOVA, okazało się, że wśród badanych respondentów to ci raportujący do menedżerów obcokrajowców są bardziej zadowoleni z jakości relacji z przełożonym. Wyniki analizy wariancji wskazują, że pochodzenie menedżera ma znaczenie w tym przypadku w ocenie jakości relacji przełożony-podwładny: $F(1,307)=5,282$, $p<0,02$. Potwierdzono tym samym częściowo hipotezę H6.

Tabela 5.21. Postrzegana jakość relacji przełożony-podwładny

Opinie	Przełożony jest obcokrajowcem			Przełożony nie jest obcokrajowcem			Ogółem			Alfa Cronbacha
	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	
<i>Mój przełożony rozumie moje problemy i potrzeby.</i>	3,77	1,13	4	3,75	1,22	4	3,76	1,18	4	0,927
<i>Mój przełożony zna mój potencjał.</i>	3,80	1,17	4	3,81	1,13	4	3,80	1,14	4	
<i>Mój przełożony informuje mnie, czy jest zadowolony z mojej pracy.</i>	3,79	1,17	4	3,72	1,22	4	3,75	1,20	4	
<i>Przełożony wykorzystałby siłę swojego stanowiska, aby pomóc mi rozwiązać problemy powstałe podczas pracy.</i>	3,88	1,18	4	3,88	1,14	4	3,88	1,15	4	
<i>Mój przełożony wybawiłby mnie z kłopotów nawet, jeśli wiązałyby się z tym negatywne konsekwencje dla niego.</i>	3,16	1,18	3	3,11	1,18	3	3,13	1,18	3	
<i>Wierzę w mojego przełożonego tak mocno, że broniłbym i uzasadniał jego decyzję, gdyby on sam był nieobecny i nie mógł tego robić.</i>	3,63	1,18	4	3,31	1,16	3	3,44	1,18	4	
<i>Moja relacja zawodowa z przełożonym jest efektywna.</i>	3,87	1,08	4	3,76	1,11	4	3,80	1,10	4	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W celu zweryfikowania postawionej hipotezy H7 mówiącej o istnieniu różnicy w ocenie poziomu formalności relacji przełożony-podwładny przy uwzględnieniu pochodzenia menedżera przeprowadzono kolejną analizę porównawczą (tabela 5.22). Wynika z niej, po pierwsze, że średnie uzyskały niskie wartości (poniżej 3,00) w przypadku relacji typu formalnego i wyższe w przypadku relacji nieformalnej. Po drugie, wyższe oceny uzyskiwano w przypadku, gdy przełożony jest obcokrajowcem – dla relacji formalnej, a gdy nim nie jest - dla relacji nieformalnej.

Tabela 5.22. Porównanie ocen typu relacji przełożony-podwładny w zależności od pochodzenia przełożonego

Opinie	Przełożony jest obcokrajowcem			Przełożony nie jest obcokrajowcem			Ogółem			Alfa Cronbacha
	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	
Relacja formalna										
<i>Z moim przełożonym rozmawiamy tylko o sprawach zawodowych.</i>	2,64	1,31	2	2,46	1,27	2	2,53	1,29	2	0,83
<i>Moja relacja zawodowa z przełożonym jest bardzo formalna.</i>	2,59	1,26	2	2,33	1,22	2	2,43	1,25	2	
Relacja nieformalna										
<i>Rozmawiam z przełożonym o sprawach prywatnych lub drażliwych kwestiach w pracy.</i>	2,94	1,22	3	3,09	1,25	3	3,03	1,24	3	0,648
<i>Moja relacja zawodowa z przełożonym jest raczej nieformalna.</i>	2,96	1,22	3	3,12	1,24	3	3,05	1,23	3	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Jednakże nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w poziomie jakości przełożony-podwładny pomiędzy grupą respondentów raportujących do przełożonych obcokrajowców i tych współpracujących z menedżerami o tym samym co oni pochodzeniu. Ostateczna weryfikacja istotności różnic w przypadku typu relacji wymagałoby replikacji badań w innych grupach respondentów i być może przy użyciu bardziej zaawansowanego narzędzia służącego badaniu relacji formalnej i nieformalnej.

5.3.4. Przygotowanie do pełnienia roli menedżera w kraju goszczącym a budowanie relacji w międzynarodowym środowisku pracy

Znajomość uwarunkowań lokalnych pozostaje niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym na budowanie przez menedżera obcokrajowca relacji przełożony-podwładny i wzmacnianie zaangażowania lokalnych pracowników. Menedżer podejmujący pracę w nowym

kraju staje wobec szeregu wyzwań związanych z lokalną kulturą, językiem, tradycjami, a także zwyczajami- zarówno tymi formalnie znanymi jak i mniej zauważalnymi, bo wynikającymi ze specyfiki danej grupy zawodowej czy pracowniczej. Trudno jednak ocenić, czy po dekadach postępowania globalizacji i procesów adaptacyjnych, homogenizacji kultury (także tej biznesowej) nadal są one oczekiwane. Postanowiono więc zweryfikować, jakie są oczekiwania pracowników wobec menedżerów obcokrajowców. Podstawą do sformułowania użytych do badania ilościowego opinii były przeprowadzone wcześniej wywiady z menedżerami pracującymi od wielu lat w środowisku międzynarodowym.

Tabela 5.23. Postrzeganie menedżera obcokrajowca

Opinie	Średnia	Odchylenie standard.	Alfa Cronbacha
Oczekiwania podwładnych wobec przełożonego			
<i>Menedżer obcokrajowiec powinien wykazać więcej aktywności w budowaniu relacji z lokalnymi pracownikami niż menedżer pochodzący z tego samego kraju, co podwładni.</i>	2,75	1,25	0,717
<i>Menedżer obcokrajowiec musi włożyć więcej pracy w zdobywanie zaufania lokalnych pracowników.</i>	3,11	1,25	
<i>Menedżer obcokrajowiec powinien być otwarty na wspólną aktywność z podwładnymi poza pracą, aby lepiej ich poznać.</i>	3,27	1,15	
<i>Potrzeba uzasadniania przede mnie odmienności lokalnych uwarunkowań utrudnia mi budowanie relacji z menedżerem obcokrajowcem.</i>	2,93	1,12	
Wysiłek podejmowany przez przełożonego			
<i>Doceniam menedżerów obcokrajowców, którzy poświęcają czas na poznanie lokalnego języka.</i>	4,08	1,03	0,839
<i>Menedżer z innego kraju, który poświęcił czas na poznanie kultury lokalnych pracowników, łatwiej zdobywa ich szacunek.</i>	4,03	0,98	
<i>Potrzeba czasu, aby menedżer obcokrajowiec nauczył się znajdować kompromis pomiędzy wymogami koncernu i lokalnymi zasadami ważnymi dla pracowników.</i>	3,83	0,96	
Kompetencje przełożonego			
<i>Doświadczony menedżer obcokrajowiec jest bardziej świadomy występujących pomiędzy nami różnic wynikających z kultury narodowej i lokalnych uwarunkowań niż menedżer bez doświadczenia międzynarodowego.</i>	3,76	1,03	0,786
<i>Doświadczony menedżer obcokrajowiec potrafi zainicjować działania niwelujące występujące pomiędzy nami różnice.</i>	3,75	0,87	
<i>Lekceważenie nawet niewielkich różnic kulturowych przez przełożonego obcokrajowca w kraju goszczącym jest niewskazane.</i>	3,57	1,02	
<i>Aby skutecznie budować relacje z pracownikami w kraju goszczącym, menedżer powinien obserwować i wykorzystywać ich sposoby nawiązywania więzi.</i>	3,69	0,84	
<i>Otwarte rozmowy przełożonego obcokrajowca z lokalnym pracownikiem wyjaśniające wzajemnie powody odmiennego zachowania obu stron pomagają im budować relację.</i>	3,96	0,90	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W celu przetestowania hipotezy H8, według której międzynarodowe doświadczenie menedżera oraz znajomość elementów lokalnej kultury i języka kraju goszczącego mogą pozytywnie wpływać na budowanie przez niego relacji z pracownikami w kraju goszczącym, wyznaczono wartości wskaźników w oparciu o opinie zawarte w tabeli 5.23.

Można zauważyć, że oczekiwania pracowników w zakresie podejmowania przez menedżera obcokrajowa szczególnych działań w celu budowania relacji z lokalnymi pracownikami są umiarkowane. Niewielu z nich zauważa też konieczność uzasadniania przełożonemu odmienności lokalnych uwarunkowań w sposób, który mógłby utrudniać im budowanie relacji z menedżerem obcokrajowcem. Zauważalne jest jednak oczekiwanie, aby taki przełożony wkładał więcej pracy w zdobywanie zaufania lokalnych pracowników i był otwarty na wspólną aktywność z podwładnymi poza pracą, aby lepiej ich poznać. Wysiłki podejmowane przez menedżera z innego kraju w zakresie poznania lokalnej kultury, języka pracowników oraz poszukiwania kompromisów pomiędzy wymogami koncernu i lokalnymi zasadami są doceniane przez podwładnych w kraju goszczącym. Również międzynarodowe doświadczenie przełożonego obcokrajowca oraz jego otwarty sposób bycia mają pozytywny wpływ na budowanie przez niego relacji z pracownikami.

Czynnikiem wskazywanym w badaniach dotyczących budowania relacji w warunkach międzynarodowego środowiska pracy jest znajomość przez menedżera języka lokalnych pracowników. Często nie jest on spełniony, ponieważ menedżer jest zatrudniany ze względu na swoje kompetencje oraz znajomość języka, który przyjęto w korporacji jako język formalny, stosowany w dokumentacji. Nie zna on natomiast języka pracowników i często nie ma potrzeby poznawania go, ponieważ do komunikowania się w organizacji służy zwykle język angielski lub inny uznany za korporacyjny w danym przedsiębiorstwie. W celu oceny znaczenia znajomości języka pracowników przez menedżera przeprowadzono analizę porównawczą (tabela 5.24), której wyniki wskazały, że umiejętność posługiwania się lokalnym językiem przez menedżera obcokrajowca jest bardziej istotna dla pracowników nie posiadających doświadczenia takiej współpracy, a więc można postawić tezę, że raczej stanowi wyraz obaw związanych z koniecznością jej nawiązania. Oznacza to, że- pomimo niekwestionowanej korzyści dla menedżera wynikającej z umiejętności posługiwania się lokalnym językiem- nie jest ona istotna z punktu widzenia lokalnych pracowników, choć z pewnością przełożony obcokrajowiec jest doceniany za wysiłki w tym zakresie, co znalazło swoje potwierdzenie już w wywiadach przeprowadzonych w ramach badań jakościowych. Menedżerowie, którzy znali

lokalny język, dostrzegali zalety posiadania takiej umiejętności. Inni potrafili wskazać sposoby nawiązywania skutecznej komunikacji bez znajomości języka swoich podwładnych.

Tabela 5.24. Znaczenie znajomości języka kraju goszczącego dla budowania przez menedżera relacji z pracownikami w kraju goszczącym

Opinia	Grupy								
	Przełożony jest obcokrajowcem			Przełożony nie jest obcokrajowcem			Ogółem		
	Średnia	Odcchl. standard.	Mediana	Średnia	Odcchl. standard.	Mediana	Średnia	Odcchl. standard.	Mediana
<i>Przełożony obcokrajowiec powinien znać język swoich podwładnych.</i>	2,76	1,25	3	3,13	1,18	3	2,98	1,22	3
<i>Doceniam menedżerów obcokrajowców, którzy poświęcają czas na poznanie lokalnego języka.</i>	3,97	1,16	4	4,15	0,92	4	4,08	1,03	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Co ciekawe, to mężczyźni, którzy nie mają obecnie przełożonego obcokrajowca, w większym stopniu niż kobiety oczekują, by znał on język podlegających mu pracowników. Ponadto, takie oczekiwanie pojawia się w większym stopniu w przypadku pracowników zajmujących stanowiska wykonawcze.

5.3.5. Wsparcie organizacji i przełożonego a standardy stosowane w środowisku przedsiębiorstw międzynarodowych

W celu przetestowania hipotezy H9, mówiącej o istnieniu różnicy pomiędzy postrzeganym wsparciem organizacji i przełożonego w środowisku międzynarodowym i w przypadku jego braku, przeprowadzono kolejne analizy porównawcze. Pierwszą oparto na 8 opiniach, których wybrane statystyki opisowe zaprezentowano w tabeli 5.25. Dla wszystkich ośmiu opinii wyższe średnie uzyskano w przypadku respondentów współpracujących z przełożonym obcokrajowcem (tabela 5.25), jednak tylko w przypadku ostatniej z nich różnice okazały się istotne statystycznie ($p < 0,05$). Wyniki sugerują, że osoby pracujące w środowisku międzynarodowym mogą liczyć na wyższy poziom wsparcia organizacyjnego. Czują się też traktowane mniej przedmiotowo, co wynika z reakcji respondentów na opinię 8. Ze względu

jednak na brak istotności statystycznej w przypadku większości odpowiedzi dla kryterium różnicującego *pochodzenie przełożonego* (jak również w przypadku wszystkich odpowiedzi dla kryterium *charakter przedsiębiorstwa*) weryfikacja hipotezy H9 w zakresie postrzeganego wsparcia organizacji wymagałaby przeprowadzenia dalszych badań.

Jednak biorąc pod uwagę dodatkowo zajmowane stanowisko, okazuje się, że choć w przypadku pracowników zajmujących stanowiska decyzyjne nadal nie ma różnic istotnych statystycznie w zależności od pochodzenia przełożonego, to już w średnich dla odpowiedzi pracowników na stanowiskach wykonawczych pojawiają się one dla wybranych opinii: *Moja organizacja naprawdę dba o moje dobre samopoczucie* [$F(1, 186)=6,2, p<0,01$], *Nawet, gdyby była ku temu okazja, moja organizacja nigdy by mnie nie wykorzystwała* [$F(1, 186)= 5,339, p<0,01$], *Pomoc mojej organizacji jest dostępna, gdy mam problem* [$F(1, 186)= 4,469, p<0,01$].

Tabela 5.25. Odczuwany poziom wsparcia organizacyjnego

Opinia	Grupy								
	Przełożony jest obcokrajowcem			Przełożony nie jest obcokrajowcem			Ogółem		
	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana
<i>Moja organizacja naprawdę dba o moje dobre samopoczucie.</i>	3,47	1,12	4	3,24	1,24	3	3,33	1,19	3
<i>Moja organizacja mocno uwzględnia moje cele i wartości.</i>	3,34	1,15	3	3,18	1,15	3	3,25	1,15	3
<i>Moja organizacja bardzo troszczy się o mnie</i>	3,23	1,14	3	3,08	1,18	3	3,14	1,16	3
<i>W mojej organizacji moje opinie są ważne.</i>	3,51	1,22	4	3,22	1,27	3	3,34	1,25	4
<i>Moja organizacja jest chętna do pomocy, jeśli potrzebuję wsparcia.</i>	3,59	1,05	4	3,38	1,18	4	3,47	1,13	4
<i>Pomoc mojej organizacji jest dostępna, gdy mam problem.</i>	3,63	1,07	4	3,40	1,11	4	3,50	1,10	4
<i>Moja organizacja wybaczyłaby niezamierzoną pomyłkę z mojej strony.</i>	3,73	1,02	4	3,51	1,14	4	3,61	1,10	4
<i>Nawet, gdyby była ku temu okazja, moja organizacja nigdy by mnie nie wykorzystwała.</i>	3,26	1,07	3	2,99	1,18	3	3,10	1,14	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Drugą jednoczynnikową analizę wariancji prób niezależnych oparto na 4 opiniach. Dla wszystkich opinii wyższe średnie uzyskano w przypadku respondentów współpracujących z przełożonymi obcokrajowcami (tabela 5.26), a w przypadku dwóch opinii zaobserwowane różnice były istotne statystycznie: 2 ($p < 0,05$) i 3 ($p < 0,05$). Wskazuje to na wyższy poziom wsparcia przełożonych w środowisku międzynarodowym niż w przedsiębiorstwach lokalnych, co stanowi potwierdzenie hipotezy H9 w zakresie wsparcia przełożonego.

Tabela 5.26. Odczuwany poziom wsparcia przełożonego

Opinia	Grupy								
	Przełożony jest obcokrajowcem			Przełożony nie jest obcokrajowcem			Ogółem		
	Średnia	Odcchl. standard.	Mediana	Średnia	Odcchl. standard.	Mediana	Średnia	Odcchl. standard.	Mediana
<i>Przełożonego interesują moje opinie.</i>	3,84	1,13	4	3,60	1,20	4	3,70	1,17	4
<i>Mój przełożony naprawdę dba o moje dobre samopoczucie.</i>	3,68	1,11	4	3,40	1,13	4	3,52	1,13	4
<i>Mój przełożony mocno bierze pod uwagę moje cele i wartości.</i>	3,64	1,07	4	3,31	1,21	3	3,45	1,17	4
<i>Mój przełożony okazuje mi zauważalną troskę.</i>	3,52	1,18	4	3,30	1,25	4	3,39	1,22	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Jeżeli jednak uwzględni się dodatkowo zajmowane stanowisko, wówczas znaczące różnice w postawach można zauważyć wśród pracowników na stanowiskach wykonawczych: *Przełożonego interesują moje opinie* [$F(1, 186) = 4,152, p < 0,05$], *Mój przełożony naprawdę dba o moje dobre samopoczucie* [$F(1, 186) = 11,599, p < 0,001$], *Mój przełożony mocno bierze pod uwagę moje cele i wartości* [$F(1, 186) = 7,052, p < 0,01$], *Mój przełożony okazuje mi zauważalną troskę* [$F(1, 186) = 3,695; p < 0,05$].

Kolejna istotna kwestia poruszona w badaniu dotyczyła opinii na temat satysfakcji z pracy w środowisku międzynarodowym lub w przypadku jego braku. Choć wyniki wskazują na wyższy poziom satysfakcji u osób pracujących w środowisku międzynarodowym (tabela 5.27), to jednak zaobserwowane różnice nie są istotne statystycznie (zarówno dla kryterium *pochodzenie przełożonego* jak i *charakter przedsiębiorstwa*), a więc hipotezę H10 należałoby odrzucić.

Tabela 5.27. Odczuwany poziom satysfakcji z pracy

Opinia	Grupy								
	Przełożony jest obcokrajowcem			Przełożony nie jest obcokrajowcem			Ogółem		
	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana
<i>W sumie jestem zadowolony z pracy</i>	3,88	1,00	4	3,69	1,09	4	3,77	1,06	4
<i>Generalnie lubię swoją pracę</i>	4,02	1,02	4	3,86	1,02	4	3,93	1,02	4
<i>Ogólnie biorąc, lubię tu pracować</i>	3,94	1,06	4	3,78	1,09	4	3,84	1,08	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Biorąc pod uwagę zajmowane stanowisko, postawy pracowników wobec prezentowanych opinii są zbieżne.

Podsumowując, organizacje międzynarodowe odróżniają się od przedsiębiorstw o charakterze lokalnym w zakresie wsparcia przełożonego, a więc determinanty bezpośrednio związanej z interakcją pomiędzy menedżerem i pracownikiem. W przypadku czynników związanych z organizacją (jej wsparciem dla osób zatrudnionych i odczuwaniem przez nie satysfakcji¹⁰⁵), w większości różnice nie były one istotne statystycznie.

Ze względu na tematykę dysertacji istotnym było zweryfikowanie, czy w środowisku przedsiębiorstw międzynarodowych stosowane są jednakowe standardy wobec pracowników na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej. W celu przetestowania hipotezy H11a przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji prób niezależnych. Wyniki analizy wskazały na przekonanie respondentów o obowiązywaniu standardów i zasad przedsiębiorstw międzynarodowych w równym stopniu dla podwładnych i przełożonych, szczególnie w ocenie osób raportujących do obcokrajowców, przy czym w przypadku opinii 1 różnica pomiędzy badanymi grupami okazała się istotna statystycznie ($p < 0,05$). Oznacza to, że pracownicy przedsiębiorstw międzynarodowych mają pozytywne doświadczenia w zakresie jednakowego stosowania standardów wobec osób na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej.

¹⁰⁵ Choć satysfakcja pracownika może również wiązać się z jego relacją z przełożonym, to jednak użyte w narzędziu badawczym opinie bardziej odnosiły się do miejsca pracy.

Tabela 5.28. Postrzegane stosowanie standardów i zasad w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Opinia	Grupy								
	Przełożony jest obcokrajowcem			Przełożony nie jest obcokrajowcem			Ogółem		
	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana
<i>Przyjęte w międzynarodowych organizacjach standardy w równym stopniu obowiązują przełożonych i podwładnych.</i>	3,79	1,10	4	3,54	1,07	4	3,64	1,09	4
<i>Wszystkie zasady postępowania w międzynarodowych przedsiębiorstwach dotyczą podwładnych jak i przełożonych.</i>	3,84	1,13	4	3,68	1,02	4	3,74	1,07	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Z kolei biorąc pod uwagę dodatkowo zajmowane stanowisko, tylko w przypadku opinii *Przyjęte w międzynarodowych organizacjach standardy w równym stopniu obowiązują przełożonych i podwładnych* wśród pracowników na stanowisku wykonawczym zaobserwowano znaczące różnice w postawach w zależności od pochodzenia menedżera.

W celu zweryfikowania hipotezy H11b przeprowadzono kolejną analizę porównawczą (tabela 5.29). Z jej wyników można wnioskować, że większość respondentów postrzega przedsiębiorstwa międzynarodowe jako bardziej sprzyjające budowaniu wysokiej jakości relacji przełożony-podwładny, a opinie te są jeszcze bardziej wyraźne wśród osób raportujących do obcokrajowców. W przypadku trzech z pięciu opinii różnice wyników pomiędzy analizowanymi grupami były istotne statystycznie: *W firmach międzynarodowych przełożeni są bardziej skłonni do przyznawania się do swoich błędów* ($p < 0,05$), *W przedsiębiorstwach międzynarodowych pracownicy są zachęceni do wyrażania swoich opinii* ($p < 0,001$), *Przedsiębiorstwa międzynarodowe dają wyższy poziom psychologicznego bezpieczeństwa* ($p < 0,01$). Oznaczałoby to, że w postrzeganiu respondentów środowisko przedsiębiorstw międzynarodowych ma pozytywny wpływ jakością relacji przełożony-podwładny, a hipoteza została zweryfikowana pozytywnie.

Tabela 5.29. Postrzegany wpływ środowiska przedsiębiorstw międzynarodowych na jakość relacji przełożony-podwładny

Opinia	Grupy								
	Przełożony jest obcokrajowcem			Przełożony nie jest obcokrajowcem			Ogółem		
	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana	Średnia	Odchyl. standard.	Mediana
<i>W organizacjach międzynarodowych relacje przełożony-podwładny są bardziej bezpośrednie niż w innych firmach.</i>	3,45	1,00	3	3,23	0,98	3	3,32	0,99	3
<i>W firmach międzynarodowych przełożeni są bardziej skłonni do przyznawania się do swoich błędów.</i>	3,20	1,07	3	2,96	0,98	3	3,06	1,02	3
<i>W przedsiębiorstwach międzynarodowych pracownicy są zachęceni do wyrażania swoich opinii.</i>	3,66	0,93	4	3,29	0,95	3	3,44	0,95	3
<i>Przedsiębiorstwa międzynarodowe dają wyższy poziom psychologicznego bezpieczeństwa.</i>	3,52	0,96	4	3,19	0,98	3	3,33	0,98	3
<i>Przedsiębiorstwa międzynarodowe sprzyjają zespołowemu uczeniu się i innowacyjnemu myśleniu.</i>	3,73	1,00	4	3,51	0,99	3	3,60	1,00	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych oraz (Glińska-Noweś 2017, s. 206)

Podsumowując, menedżerowie w organizacjach międzynarodowych stosują jednakowe standardy wobec siebie i podlegających im pracowników, a postrzegany wpływ środowiska przedsiębiorstw międzynarodowych na jakość relacji przełożony-podwładny jest pozytywny.

5.3.6. Zachowanie kontrproduktywne pracownika a jego relacja z przełożonym w środowisku międzynarodowym

Zachowanie kontrproduktywne, nazywane w niektórych opracowaniach *aktywnym niezaangażowaniem*, jest zjawiskiem często spotykanym w praktyce przedsiębiorstw, co potwierdzają wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji prób niezależnych opartej na czterech opiniach (tabela 5.30). Powyższe opinie wykorzystane w narzędziu badawczym zostały oparte na przeprowadzonych badaniach jakościowych oraz doświadczeniu autora niniejszego opracowania. Nie dają one podstaw do wysunięcia daleko idących wniosków, jednak mogą stanowić punkt wyjścia do szerszej zakrojonych badań nad zjawiskiem, które z jednej strony ma

ogromny wpływ na działalność przedsiębiorstw, a z drugiej jest kwestią niechętnie poruszaną, najprawdopodobniej z powodu obawy, że identyfikacja takiego zjawiska może ujawnić błędy menedżerskie popełnione na etapie rekrutacji lub w trakcie zarządzania osobami wykazującymi wspomnianą postawę wobec organizacji. Pomimo to, działania kontrproduktywne powinny podlegać identyfikacji oraz przeciwdziałaniu. Może to mieć szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach międzynarodowych, w których próby ukrycia błędów popełnionych na etapie rekrutacji w kraju goszczących mogą prowadzić do tworzenia negatywnych opinii na temat jego mieszkańców lub wręcz powielania niesprawiedliwych stereotypów.

Tabela 5.30. Ocena działań kontrproduktywnych z uwzględnieniem obecności lub braku menedżera obcokrajowca

Opinia	Grupy								
	Przełożony jest obcokrajowcem			Przełożony nie jest obcokrajowcem			Ogółem		
	Średnia	N	Odchyl. standard	Średnia	N	Odchyl. standard	Średnia	N	Odchyl. standard
<i>Istnieją pracownicy, którzy bez powodu podejmują działania przeciwko organizacji.</i>	2,88	128	1,15	3,19	181	1,12	3,06	309	1,14
<i>Wrogie działania pracowników są wynikiem ich przekonania o niesprawiedliwości, której doświadczyli od przełożonego.</i>	3,27	128	1,02	3,46	181	0,95	3,38	309	0,98
<i>Niewłaściwe podejście menedżera obcokrajowca może wzbudzić w pracowniku chęć do działania przeciwko organizacji.</i>	3,43	128	1,08	3,55	181	0,92	3,50	309	0,99
<i>Brak zrozumienia przez przełożonego obcokrajowca lokalnych uwarunkowań lub kultury narodowej może wywołać działania pracownika na szkodę organizacji.</i>	3,35	128	1,06	3,45	181	0,94	3,41	309	0,99

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Z drugiej strony, wyniki analizy wskazują, że to nie osoby raportujące do obcokrajowców (a więc pracujące w środowisku międzynarodowym) bardziej dostrzegają występowanie przedmiotowego zjawiska, a właśnie pracownicy współpracujący z przełożonymi o tym samym pochodzeniu, choć należy zaznaczyć, że jedynie w przypadku opinii 1 zaobserwowana różnica jest istotna statystycznie ($p < 0,05$). Spośród innych istotnych statystycznie różnic

występujących pomiędzy ankietowanymi wskazać można tę pomiędzy zatrudnionymi w przedsiębiorstwach międzynarodowych i działających w jednym kraju w zakresie trzeciej opinii (3,55 vs. 3,52; $p < 0,01$).

Podsumowując, większość respondentów zidentyfikowała istnienie w znanych im organizacjach pracowników, którzy bez powodu podejmują działania przeciwko pracodawcy, a jednocześnie jako możliwe przyczyny wrogich działań dopuściła przekonanie o niesprawiedliwości doświadczonej ze strony przełożonego. Ponadto w przypadku menedżera obcokrajowca, jego niewłaściwe podejście, w tym brak wystarczającego zrozumienia lokalnych uwarunkowań lub kultury narodowej, oceniono jako mogące wzbudzić w pracowniku chęć podjęcia *działań odwetowych*. Może to stanowić potwierdzenie hipotezy H12, jednak z uwzględnieniem wymienionych wcześniej zastrzeżeń.

5.3.7. Praca zdalna w okresie pandemii COVID-19 a budowanie relacji przełożony-podwładny i kształtowanie zaangażowania pracowników

Sposób wykonywania pracy (zdalnie lub stacjonarnie) stał się przedmiotem wielu badań i dyskusji wraz z zaistnieniem pandemii COVID-19. Dyskusje specjalistów i naukowców dotyczyły między innymi jakości świadczonej pracy, trudności jej wykonywania w warunkach domowych, relacji przełożony-podwładny, zaangażowania pracowników oraz znaczenia środowiska międzynarodowego lub jego braku w okresie pandemii. Respondenci uczestniczący w badaniu doświadczyli pracy zdalnej w okresie pandemii. Dotyczy to 76% uczestniczących w badaniach (tabela 5.31).

Tabela 5.31. Procentowy udział czasu pracy respondentów w formie zdalnej lub spotkań online w ostatnich 2 latach przed udziałem w badaniu

Udział pracy zdalnej w ogólnym czasie pracy	Liczba wskazań	Udział procentowy
0%	75	24
1-10%	47	15
11-25%	36	12
26-50%	55	18
51-75%	25	8
76-100%	71	23

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Istnienie związku pomiędzy udziałem czasu pracy respondentów w formie zdalnej lub spotkań online i relacją przełożony-podwładny, zaangażowaniem w pracę i organizacyjnym pracownika zweryfikowano z wykorzystaniem korelacji Pearsona (tabela 5.32). Wykazała ona istnienie istotnego statystycznie, choć niezbyt silnego, związku pomiędzy pracą zdalną i dwoma z badanych zmiennych: relacją przełożony-podwładny i zaangażowaniem organizacyjnym. Podkreślenia wymaga fakt, iż żaden z badanych związków nie miał wartości ujemnej, co mogłoby sugerować, że praca zdalna nie miała negatywnego wpływu na relację przełożony-podwładny ani na zaangażowanie pracowników. Wyniki tej analizy pozwalają też założyć, że hipoteza H13 mówiąca, iż praca zdalna w okresie pandemii COVID-19 wpływała na budowanie zaangażowania pracowników i relacji przełożony-podwładny, jest prawdziwa, choć należy przyznać, że formułując ją autor zakładał wpływ negatywny, co po części wynikało z opinii menedżerów biorących udział w badaniach jakościowych.

Tabela 5.32. Związek pomiędzy udziałem czasu pracy respondentów w formie zdalnej lub spotkań online i relacją przełożony-podwładny oraz zaangażowaniem pracownika

Zmienna	Udział czasu pracy respondentów w formie zdalnej
Relacja przełożony-podwładny	0,183**
Zaangażowanie w pracę	0,107
Zaangażowanie organizacyjne (1)	0,154**
Zaangażowanie organizacyjne (2)	0,189**

** korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W celu dalszego przetestowania hipotezy H13 przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji prób niezależnych opartą na 7 opiniach pracowników biorących udział w badaniach ilościowych. Brak wyraźnego podziału na sferę relacji przełożony-podwładny i tę związaną z zaangażowaniem pracownika wynika z przekonania autora dysertacji, iż w tak specyficznym okresie, jakim był *lockdown* spowodowany pandemią COVID-19 obie te sfery wzajemnie przenikały się¹⁰⁶. Za najbardziej istotne kryterium różnicujące uznano w tym przypadku wspomniany wcześniej procentowy udział czasu pracy respondentów w formie zdalnej lub spotkań online w ostatnich 2 latach przed udziałem w badaniu. Respondentów podzielono na dwie grupy:

¹⁰⁶ Przekonanie to wynikało z własnych doświadczeń autora dysertacji oraz wywiadów z menedżerami biorącymi udział w badaniach jakościowych.

- I. osoby, które wcale nie świadczyły pracy w takiej formie lub jej wymiar nie przekroczył 25% całkowitego czasu ich pracy,
- II. pracownicy, którzy prowadzili więcej niż 25% działalności zawodowej zdalnie.

Zdaniem większości respondentów z drugiej grupy, brak bezpośrednich kontaktów z przełożonym podczas pracy zdalnej w pandemii nie wpłynął negatywnie na postrzeganie przez nich znaczenia własnej pracy (średnia wyniosła 2,35). Co prawda, nieco innego zdania były osoby o udziale pracy zdalnej do 25% (średnia wyniosła 2,75; $p < 0,01$), jednak i w tym przypadku uzyskana średnia nie była wysoka. Na uwagę zasługują też wyniki analizy przeprowadzonej dla kryterium pochodzenia przełożonego (obcokrajowiec- średnia wyniosła 2,38; tej samej narodowości- średnia wyniosła 2,68; $p < 0,05$), które mogą wskazywać, iż środowisku międzynarodowym ograniczenia w zakresie bezpośrednich kontaktów z przełożonym nie były czymś całkowicie nowym. Również, jeśli chodzi o większą swobodę w gospodarowaniu czasem, jaką dawała praca zdalna podczas pandemii COVID-19, była ona bardziej odczuwana przez drugą grupę (średnia wyniosła 4,02), choć i w przypadku pierwszej przeważały pozytywne odczucia (średnia wyniosła 3,26; $p < 0,000$). Zwiększoną kontrolę ze strony przełożonego podczas pracy zdalnej osoby o mniejszym jej udziale odczuwały bardziej (średnia wyniosła 2,55) niż druga grupa (średnia wyniosła 2,21; $p < 0,007$), jednak w obu przypadkach nie było to dominujące odczucie. Wyniki analizy przeprowadzonej dla kryterium pochodzenia przełożonego (obcokrajowiec średnia wyniosła 2,08 vs. tej samej narodowości średnia wyniosła 2,60; $p < 0,000$) wskazały, że osoby raportujące do przedstawicieli tej samej narodowości czuły się nieco bardziej kontrolowane. Z punktu widzenia zaangażowania pracowników ważne wydają się być średnie odpowiedzi na pytanie o chęć do podejmowania większych wysiłków podczas realizowania zadań wyzwoloną przez możliwość pracy zdalnej podczas pandemii (<25% średnia wyniosła 2,95 vs. >25% średnia wyniosła 3,42; $p < 0,000$), które wskazują, że większość pracowników odczuwała taką potrzebę, szczególnie w grupie o większym udziale nowej formy świadczenia pracy. Wyniki analizy przeprowadzonej dla kryterium pochodzenia przełożonego (obcokrajowiec średnia wyniosła 3,36 vs. tej samej narodowości średnia wyniosła 3,06; $p < 0,017$) wskazały, że taką formę zobowiązania w większym stopniu odczuwały osoby raportujące do obcokrajowca. Ogólne poczucie osłabienia więzi z zespołem w czasie pracy zdalnej podczas pandemii COVID-19 było umiarkowane (średnia wyniosła 3,01), a różnice pomiędzy grupami wyznaczonymi według kryterium udziału czasu pracy zdalnej okazały się nieistotne statystycznie ($p < 0,851$). Podczas pracy zdalnej w

okresie pandemii COVID-19 bardziej zaniedbani przez swojego przełożonego czuli się pracownicy o mniejszym udziale pracy zdalnej (<25% średnia wyniosła 2,65 vs. >25% średnia wyniosła 2,09; $p < 0,000$), co w tej grupie było jeszcze bardziej widoczne wśród przedstawicieli szczebla wykonawczego (średnia wyniosła 2,81) niż decyzyjnego (średnia wyniosła 2,38; $p < 0,014$).

Tabela 5.33. Praca w formie zdalnej a relacja przełożony-podwładny oraz zaangażowanie pracownika

Opinia	Grupy								
	Praca zdalna 0% – 25%			Praca zdalna > 25%			Ogółem		
	Średnia	N	Odchyl. standard.	Średnia	N	Odchyl. standard.	Średnia	N	Odchyl. standard.
<i>Brak bezpośrednich kontaktów z przełożonym podczas pracy zdalnej w pandemii wpłynął negatywnie na postrzeganie przeze mnie znaczenia mojej pracy.</i>	2,75	158	1,13	2,35	151	1,24	2,55	309	1,20
<i>Praca zdalna podczas pandemii COVID-19 dała mi większą swobodę w gospodarowaniu swoim czasem.</i>	3,26	158	1,08	4,02	151	1,04	3,63	309	1,13
<i>Podczas pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19 czułem większą kontrolę ze strony przełożonego.</i>	2,55	158	1,12	2,21	151	1,12	2,38	309	1,13
<i>Możliwość pracy zdalnej podczas pandemii wyzwoliła u mnie chęć do podejmowania jeszcze większych wysiłków podczas realizowania zadań.</i>	2,95	158	1,02	3,42	151	1,15	3,18	309	1,11
<i>W czasie pracy zdalnej podczas pandemii COVID-19 czułem, że moja więź z zespołem, do którego należę, słabnie.</i>	3,03	158	1,09	3,00	151	1,27	3,01	309	1,18
<i>Podczas pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19 czułem się zaniedbany przez swojego przełożonego.</i>	2,65	158	1,06	2,09	151	1,07	2,38	309	1,10
<i>Podczas pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19 mój przełożony dbał o podtrzymanie naszej wspólnej relacji.</i>	2,89	158	1,05	3,61	151	1,11	3,24	309	1,13

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wyniki analizy przeprowadzonej dla kryterium pochodzenia przełożonego (obcokrajowiec średnia wyniosła 2,11 vs. tej samej narodowości średnia wyniosła 2,56; $p < 0,000$) wskazały, że mniej zaniedbane czuły się osoby raportujące do obcokrajowca. Odczucie, że przełożony dbał

o podtrzymanie wspólnej relacji, silniej towarzyszyło osobom w większym stopniu pracującym poza stacjonarnym miejscem realizacji obowiązków (<25% średnia wyniosła 2,89 vs. >25% średnia wyniosła 3,61; $p < 0,000$) oraz tym raportującym do obcokrajowca (obcokrajowiec średnia wyniosła 3,42 vs. tej samej narodowości średnia wyniosła 3,11; $p < 0,017$).

Podsumowując, wyniki omówionej analizy (wyższe średnie uzyskane dla opinii pozytywnych) potwierdzają wnioski wyciągnięte na podstawie wykonanej wcześniej korelacji Pearsona, z której wynikało, że związek udziału pracy zdalnej oraz relacji przełożony-podwładny i zaangażowania pracowników miał wartość dodatnią. Ponadto, potwierdziły one opinię, która pojawiła się podczas wywiadów prowadzonych ramach badania jakościowego, że w organizacjach międzynarodowych, których pracownikom fizyczny dystans pomiędzy przełożonym i podwładnym oraz zdalne formy komunikacji były już wcześniej znane, konieczność pracy poza miejscem jej stacjonarnego wykonywania stanowiła mniejsze wyzwanie niż w przedsiębiorstwach, dla których sytuacja ta była całkowicie nowa.

5.3.8. Wnioski z badania

Relacja przełożony-podwładny a zaangażowanie pracownika

O ile związek pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny i zaangażowaniem pracowników w pracę jest umiarkowany (wyższej jakości relacji towarzyszy wyższy poziom zaangażowania w pracę), to już w przypadku wspomnianej relacji i zaangażowania organizacyjnego, które stanowi szczególny przedmiot zainteresowania niniejszej dysertacji, występująca współzmiennność jest silniejsza. Ponadto, jest ona odwrotnie skorelowana z chęcią zmiany pracy, a więc wyższa jakość relacji sprzyja retencji pracowników w organizacji. Można zatem wysunąć wniosek, że pozytywna relacja przełożony-podwładny towarzyszy wyższemu poziomowi zaangażowania organizacyjnego pracownika, a jakość wspomnianej relacji jest najprawdopodobniej predyktorem tego rodzaju zaangażowania¹⁰⁷. Choć więcej jest osób bardziej ceniących odnoszenie sukcesów w pracy niż tych przywiązujących wagę do budowania wysokiej jakości relacji z przełożonym, to jednak najwięcej jest pracowników starających się osiągnąć jedno i drugie. Przyjęcie jednej ze wspomnianych postaw może być

¹⁰⁷ Należy jednak podkreślić, że przeprowadzone analizy nie pozwalają jednoznacznie potwierdzić, że jakość relacji przełożony-podwładny przyczynia się do wzrostu zaangażowania organizacyjnego i w pracę pracownika. Dowodzą one jedynie, że istnieje pozytywna korelacja pomiędzy badanymi zmiennymi.

związane z otrzymywaną od przełożonego informacją zwrotną. W przypadku całkowitego braku komunikacji z menedżerem pracownicy wolą skupić się na realizacji celów dających indywidualne korzyści niż na budowaniu relacji z przełożonym, gdy jednak ten zapewnia skuteczną komunikację, relacja z menedżerem nabiera znaczenia.

Istnieje umiarkowana korelacja pomiędzy relacją nieformalną i zaangażowaniem organizacyjnym oraz słaby związek pomiędzy tym typem relacji i zaangażowaniem w pracę. Istnieje też słaba odwrotna korelacja pomiędzy relacją formalną i zaangażowaniem organizacyjnym. Z kolei, relacja formalna ma negatywny wpływ na zaangażowanie organizacyjne. Zatem, wysoka jakość relacji oraz jej nieformalny charakter sprzyjają kształtowaniu zaangażowania organizacyjnego pracowników oraz w mniejszym stopniu ich zaangażowanie w pracę. Niskiej jakości relacji i jej formalnemu charakterowi towarzyszy niski poziom zaangażowania lub zmienne te pozostają bez związku ze sobą.

Przeprowadzone badania ilościowe wskazują na silny ujemny związek pomiędzy występowaniem relacji formalnej i nieformalnej, co pozornie mogłoby podważać opinie menedżerów biorących udział w badaniach jakościowych, z których wielu wyrażało pogląd, iż wysoka jakość relacji nieformalnej korzystnie wpływa na jakość relacji formalnej. Należy jednak zauważyć, że narzędzia wykorzystane do przeprowadzenia niniejszych badań ilościowych nie pozwalają na pełną weryfikację wspomnianej opinii, która wymagałaby stworzenia skali pozwalającej badać jakość relacji w podziale na jej formalny i nieformalny charakter i jednocześnie uwzględniającej i korygującej fakt, że dla wielu osób nieformalność relacji świadczy o jej wysokim poziomie, a formalność- o niskim. Należy również zauważyć, że ujemny związek pomiędzy nieformalną i formalną relacją przełożony-podwładny jest silniejszy, gdy menedżer jest obcokrajowcem. Może to prowadzić do wniosku, że w przypadku innego pochodzenia menedżera i pracownika nadmierna formalizacja zasad współpracy pomiędzy nimi może stanowić istotną trudność w zmniejszaniu dzielącego ich dystansu.

Relacja i dopasowanie stylu przywództwa a satysfakcja pracownika

Istnieje silna korelacja pomiędzy poziomem jakości relacji przełożony-podwładny i satysfakcją pracownika. Jest ona jeszcze silniejsza, gdy przełożony jest obcokrajowcem. Również związek pomiędzy dopasowaniem stylu przywództwa i satysfakcją jest znaczący. Tu korelacja jest silniejsza, gdy menedżer nie jest obcokrajowcem. Poza silnym współwystępowaniem wysokiego poziomu jakości relacji oraz dopasowania stylu

przywództwa z satysfakcją pracownika, jakość relacji wydaje się mieć większe znaczenie, gdy przełożony jest obcokrajowcem. Z kolei, gdy menedżer jest tej samej narodowości co pracownik, bardziej istotne jest dopasowanie stylu przywództwa.

Empowerment i komunikacja w środowisku międzynarodowym

Poziom udzielanego pracownikom przez menedżerów *empowerment* jest wyższy w środowisku międzynarodowym niż ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw bez takiej cechy. Różnica ta wzrasta jeszcze bardziej w przypadku respondentów zajmujących stanowiska wykonawcze. Dalszej weryfikacji wymagają przyczyny tego zjawiska: czy leżą one w wyższych standardach i bardziej nowoczesnych metodach zarządzaniach, które prawdopodobnie stosowane są w przedsiębiorstwach międzynarodowych, czy też jest to wynik potrzeby oddania szerszego zakresu uprawnień i odpowiedzialności lokalnym pracownikom, którzy są bliżej rynku i lepiej rozumieją go. Opinia, że przełożony w jasny sposób komunikuje zadania oraz chętnie tłumaczy podstawy swoich decyzji, uzyskała większe poparcie w grupie raportujących do obcokrajowców, co może świadczyć, że komunikacja w organizacjach międzynarodowych jest bardziej skuteczna niż w przedsiębiorstwach lokalnych. Może to wynikać z wypracowania w tych pierwszych wyższych standardów komunikacji.

Budowanie relacji przełożony-podwładny w organizacjach międzynarodowych

Przeprowadzone badania wykazały, że osoby raportujące do menedżerów obcokrajowców są bardziej zadowolone z poziomu jakości ich relacji z przełożonym, jednakże w przypadku większości analizowanych opinii występujące różnice nie były istotne statystycznie. Jednocześnie osoby raportujące do menedżera obcokrajowca mają z nim bardziej formalną relację niż ta pomiędzy podwładnym i menedżerem o tym samym pochodzeniu, choć i w tym przypadku należy podkreślić, że występujące różnice nie są istotne statystycznie. Przeprowadzenie dalszych badań pozwalających potwierdzić powyższe wnioski wynikami istotnymi statystycznie świadczyłoby o tym, że bardziej formalne relacje nie oznaczają niskiego poziomu ich jakości. Ostateczna weryfikacja istotności różnic w przypadku typu relacji wymagałoby użycia bardziej rozbudowanego narzędzia służącego badaniu relacji formalnej i nieformalnej. Jednakże, patrząc na wyniki badania dotyczącego poziomu jakości relacji, pojawia się obawa, że istotność statystyczna występujących różnic nie zostałaby potwierdzona.

Przygotowanie do pełnienia roli menedżera w kraju goszczącym

Analiza ocen opinii dotyczących czasu potrzebnego na naukę znajdowania kompromisu pomiędzy wymogami koncernu i lokalnymi zasadami, świadomości występujących różnic kulturowych oraz w zakresie lokalnych uwarunkowań i podejmowania działań niwelujących występujące różnice potwierdziła, że pracownicy oczekują, iż doświadczenie międzynarodowe menedżera obcokrajowca pozytywnie wpłynie na budowanie przez niego relacji z pracownikami w kraju goszczącym. Jednocześnie, w zakresie kwestii znajomości przez przełożonego obcokrajowca języka jego podwładnych w kraju goszczącym, wyniki badań wskazały, że wspomniana umiejętność po stronie menedżera jest bardziej istotna dla osób nie posiadających doświadczenia takiej współpracy, a więc raczej stanowi wyraz obaw związanych z koniecznością jej nawiązania. Oznacza to, że pomimo niekwestionowanej korzyści dla przełożonego wynikającej z umiejętności posługiwania się lokalnym językiem, nie jest ona istotna z punktu widzenia jego lokalnych podwładnych. Z kolei, znajomość kultury kraju goszczącego po stronie menedżera obcokrajowca okazała się ważna dla większości respondentów, szczególnie tych pracujących w środowisku międzynarodowym.

Środowisko przedsiębiorstw międzynarodowych

Osoby pracujące w środowisku międzynarodowym mogą liczyć na wyższy poziom wsparcia organizacyjnego. Najprawdopodobniej, są one też traktowane mniej przedmiotowo. Ze względu jednak na brak istotności statystycznej zaobserwowanych różnic w zakresie postrzeganego wsparcia organizacyjnego, postawione wnioski wymagałyby weryfikacji w toku dalszych badań. Kolejne analizy wskazały na wyższy poziom wsparcia przełożonych w środowisku międzynarodowym niż w przedsiębiorstwach lokalnych. Choć wyniki analizy wskazały też na wyższy poziom satysfakcji u osób pracujących w środowisku międzynarodowym, to jednak wysunięcie takiego wniosku wymagałoby dalszych badań ze względu na brak istotności statystycznej zaobserwowanych różnic. Podsumowując, organizacje międzynarodowe odróżniają się od przedsiębiorstw o charakterze lokalnym w zakresie czynników wpływających na budowanie relacji przełożony-podwładny oraz na kształtowanie poziomu zaangażowania pracowników, co najlepiej zaobserwować można w przypadku *empowerment* i wsparcia przełożonego, a więc determinant bezpośrednio związanych z interakcją pomiędzy menedżerem i pracownikiem. W przypadku czynników

wiązanych z organizacją (jej wsparciem dla osób zatrudnionych i odczuwaniem przez nie satysfakcji), choć zaobserwowano podobne różnice, w większości nie były one istotne statystycznie.

Wyniki analizy wskazały też na przekonanie respondentów o obowiązywaniu standardów i zasad przedsiębiorstw międzynarodowych w równym stopniu dla podwładnych i przełożonych, szczególnie w ocenie osób raportujących do obcokrajowców. Oznacza to, że pracownicy przedsiębiorstw międzynarodowych mają pozytywne doświadczenia w zakresie jednakowego stosowania standardów wobec osób na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej. Przedsiębiorstwa międzynarodowe postrzegane są jako bardziej sprzyjające budowaniu relacji przełożony-podwładny, a opinie te są jeszcze bardziej wyraźne wśród osób raportujących do obcokrajowców. Oznacza to, że w postrzeganiu respondentów środowisko przedsiębiorstw międzynarodowych ma pozytywny wpływ jakoś relacji przełożony-podwładny.

Zachowanie kontrproduktywne pracownika

Wyniki analizy wskazują, że pracownicy współpracujący z przełożonymi o tym samym pochodzeniu bardziej dostrzegają występowanie zachowania współpracowników o charakterze kontrproduktywnym. Większość respondentów zidentyfikowała istnienie w znanych im organizacjach pracowników, którzy bez powodu podejmują działania przeciwko pracodawcy, a jednocześnie jako możliwe przyczyny wrogich działań dopuściła przekonanie o niesprawiedliwości doświadczonej od przełożonego. Ponadto w przypadku menedżera obcokrajowca, jego niewłaściwe podejście, w tym brak wystarczającego zrozumienia lokalnych uwarunkowań lub kultury narodowej, oceniono jako mogące wzbudzić w pracowniku chęć podjęcia *działań odwetowych*.

Praca zdalna w okresie pandemii COVID-19

Istnieje istotny statystycznie, choć niezbyt silny, związek pomiędzy pracą zdalną i relacją przełożony-podwładny oraz zaangażowaniem organizacyjnym. Podkreślenia wymaga fakt, iż żaden z badanych związków nie miał wartości ujemnej, co mogłoby sugerować, że praca zdalna nie miała negatywnego wpływu na relację przełożony-podwładny ani na zaangażowanie pracowników. Wyniki przeprowadzonej analizy pozwalają jednak założyć, że hipoteza mówiąca, iż praca zdalna w okresie pandemii COVID-19 wpływała na budowanie

relacji przełożony-podwładny i kształtowanie zaangażowania pracowników, jest prawdziwa, choć był to raczej wpływ pozytywny. Dla bardziej pogłębionych analiz za najbardziej istotne kryterium różnicujące uznano procentowy udział czasu pracy respondentów w formie zdalnej lub spotkań online w ostatnich dwóch latach przed udziałem w badaniu i podzielono ich na następujące grupy:

- I. osoby, które wcale nie świadczyły pracy w takiej formie lub jej wymiar nie przekroczył 25% całkowitego czasu ich pracy,
- II. pracownicy, którzy prowadzili więcej niż 25% działalności zawodowej zdalnie.

Zdaniem większości respondentów z drugiej grupy, brak bezpośrednich kontaktów z przełożonym podczas pracy zdalnej w pandemii nie wpłynął negatywnie na postrzeganie przez nich znaczenia własnej pracy. Wyniki analizy przeprowadzonej dla kryterium pochodzenia przełożonego mogą wskazywać, iż środowisku międzynarodowym ograniczenia w zakresie bezpośrednich kontaktów z przełożonym nie były czymś całkowicie nowym. Również, jeśli chodzi o większą swobodę w gospodarowaniu czasem, jaką dawała praca zdalna podczas pandemii COVID-19, była ona bardziej odczuwana przez drugą grupę, choć i w przypadku pierwszej przeważały pozytywne odczucia. Zwiększoną kontrolę ze strony przełożonego podczas pracy zdalnej osoby o mniejszym jej udziale odczuwały bardziej niż druga grupa, jednak w obu przypadkach nie było to dominujące odczucie. Wyniki analizy przeprowadzonej dla kryterium pochodzenia przełożonego wskazały, że osoby raportujące do przedstawicieli tej samej narodowości czuły się nieco bardziej kontrolowane.

Z punktu widzenia zaangażowania pracowników ważne wydają się być średnie odpowiedzi na pytanie o chęć do podejmowania większych wysiłków podczas realizowania zadań wyzwoloną przez możliwość pracy zdalnej podczas pandemii, które wskazują, że większość pracowników odczuwała taką potrzebę, szczególnie w grupie o większym udziale nowej formy świadczenia pracy. Wyniki analizy przeprowadzonej dla kryterium pochodzenia przełożonego wskazały, że taką formę zobowiązania w większym stopniu odczuwały osoby raportujące do obcokrajowca. Ogólne poczucie osłabienia więzi z zespołem w czasie pracy zdalnej podczas pandemii COVID-19 było umiarkowane.

Tabela 5.34. Wyniki weryfikacji hipotez

L.p.	Treść hipotezy	Wynik weryfikacji
H1	Im wyższa jakość relacji przełożony-podwładny, tym wyższy poziom zaangażowania pracownika. a. Im wyższa jest jakość relacji przełożony-podwładny, tym wyższy jest poziom zaangażowania pracownika w pracę. b. Im wyższa jest jakość relacji przełożony-podwładny, tym wyższy jest poziom zaangażowania organizacyjnego pracownika.	pozytywna
H2	Istnieje związek pomiędzy typem relacji przełożony-podwładny i zaangażowaniem pracowników.	częściowo pozytywna
H3	Istnieje odwrotna współzależność pomiędzy relacją nieformalną i formalną. a. Im bardziej nieformalna relacja tym niższy poziom relacji formalnej. b. Odwrotna współzależność pomiędzy nieformalną i formalną relacją przełożony-podwładny jest silniejsza, gdy menedżer jest obcokrajowcem.	pozytywna
H4	Istnieje związek pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny oraz stylem przywództwa i satysfakcją pracownika z pracy- na satysfakcję z pracy wpływają relacja oraz zaangażowanie pracowników.	pozytywna
H5	Istnieje różnica w ocenie czynników wpływających na budowanie relacji przełożony-podwładny oraz kształtowanie zaangażowania pracowników funkcjonujących w międzynarodowym środowisku pracy lub w przypadku jego braku. a. Istnieje różnica pomiędzy poziomem <i>empowerment</i> w środowisku międzynarodowym i w przypadku jego braku. b. Przełożony wykazuje większe starania by być lepiej zrozumianym w środowisku międzynarodowym niż w przypadku jego braku.	pozytywna
H6	Istnieje różnica w ocenie relacji przełożony-podwładny pomiędzy międzynarodowym środowiskiem pracy i jego brakiem- pracownicy raportujący do menedżerów obcokrajowców są bardziej zadowoleni z jakości relacji z przełożonym.	częściowo pozytywna
H7	Istnieje różnica w ocenie poziomu formalności relacji przełożony-podwładny pomiędzy osobami raportującymi do menedżera o tym samym pochodzeniu oraz pracownikami podlegającym obcokrajowcowi- w przypadku, gdy menedżer jest obcokrajowcem, jest ona oceniana lepiej.	częściowo pozytywna
H8	Międzynarodowe doświadczenie menedżera oraz znajomość lokalnej kultury i języka pracowników pozytywnie wpływają na budowanie przez niego relacji z pracownikami w kraju goszczącym.	częściowo pozytywna
H9	Istnieje różnica pomiędzy postrzeganym wsparciem organizacji i przełożonego w środowisku międzynarodowym i w przypadku jego braku.	częściowo pozytywna
H10	Istnieje różnica pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy w międzynarodowym środowisku pracy i w przypadku jego braku- jest ona wyższa w przypadku pracowników raportujących do menedżera obcokrajowca.	negatywna
H11	Istnieje różnica w dokonywanej przez menedżerów ocenie standardów postępowania wobec siebie i podlegających im pracowników pomiędzy środowiskiem międzynarodowym i w przypadku jego braku. a. Postrzegane zasady postępowania w międzynarodowym środowisku pracy dotyczą zarówno podwładnych jak i przełożonych. b. Postrzegany wpływ międzynarodowego środowiska pracy na jakość relacji przełożony-podwładny jest pozytywny.	pozytywna
H12	Środowisko międzynarodowe lub jego brak jest czynnikiem różnicującym związek pomiędzy zachowaniem kontrproduktywnym i relacją przełożony-podwładny.	częściowo pozytywna
H13	Praca zdalna w okresie pandemii COVID-19 wpływa na budowanie zaangażowania pracowników i relacji przełożony-podwładny w przypadku międzynarodowego środowiska pracy lub jego braku.	pozytywna

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Podczas pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19 bardziej zaniedbani przez swojego przełożonego czuli się pracownicy o mniejszym udziale pracy zdalnej, co w tej grupie było jeszcze bardziej widoczne wśród przedstawicieli szczebla wykonawczego niż decyzyjnego.

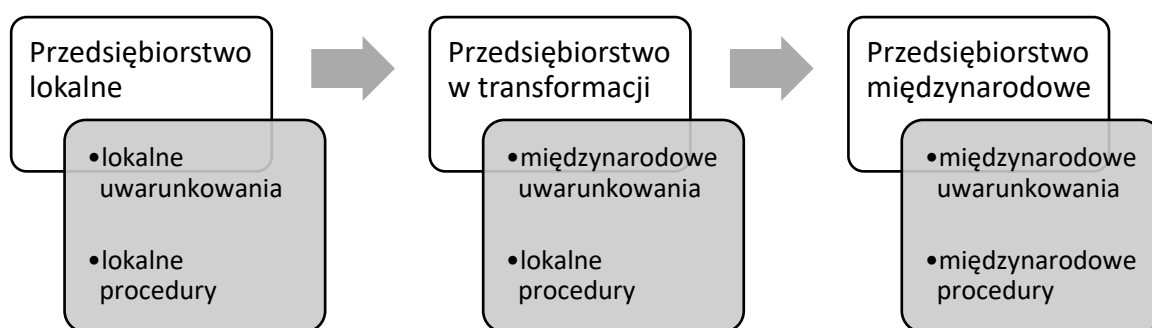
Wyniki analizy przeprowadzonej dla kryterium pochodzenia przełożonego wskazały, że mniej zaniedbane czuły się osoby raportujące do obcokrajowca. Odczucie, że przełożony dbał o podtrzymanie wspólnej relacji, silniej towarzyszyło osobom w większym stopniu pracującym poza stacjonarnym miejscem realizacji obowiązków oraz tym raportującym do obcokrajowca. Podsumowując, wyniki omówionej analizy (wyższe średnie uzyskane dla opinii pozytywnych) potwierdziły wstępne wnioski, że związek udziału pracy zdalnej oraz relacji przełożony-podwładny i zaangażowania pracowników miał wartość dodatnią. Ponadto, pozwalają one zakładać, że w organizacjach międzynarodowych, których pracownikom fizyczny dystans pomiędzy przełożonym i podwładnym oraz zdalne formy komunikacji były już wcześniej znane, konieczność pracy poza miejscem jej stacjonarnego wykonywania stanowiła mniejsze wyzwanie niż w przedsiębiorstwach, dla których sytuacja ta stanowiła całkowicie nowe okoliczności. Podsumowując przedstawione wnioski, w tabeli 5.34 zawarto wyniki weryfikacji przyjętych hipotez.

Podobnie jak w przypadku badania jakościowego, również tutaj należy nadmienić o pewnych ograniczeniach związanych z przeprowadzonym badaniem. Dotyczą one w szczególności metody doboru próby oraz formy. Zastosowano dobór celowy, co wynikało z podjętej problematyki. Niewątpliwie cenne byłoby replikowanie badania na większej próbie i w większej ilości krajów, co pozwoliłoby potwierdzić lub odrzucić zaobserwowane związki i zależności.

Kolejna kwestia dotyczy metody badania- jak przy wszystkich badaniach online, należy liczyć się z kilkoma problemami, takimi jak rzetelność wypełniania kwestionariuszy oraz trafność doboru respondentów.

Rozdział 6. Budowanie zaangażowania pracowników w oparciu o relację przełożony-podwładny w warunkach międzynarodowego środowiska pracy

Postępująca globalizacja sprawia, że obecnie nawet przedsiębiorstwa, które początkowo nie planowały prowadzić swojej działalności poza granicami kraju stanowiącego ich miejsce powstania, z czasem decydują się na wkroczenie na inne rynki. Ruch ten niesie za sobą szereg wyzwań, których podjęcie z sukcesem wymaga zmiany spojrzenia na sposób realizacji zadań przez pracowników organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem kadry zarządzającej. Schemat przemiany takich przedsiębiorstw przedstawia w uproszczony sposób rysunek 6.1.

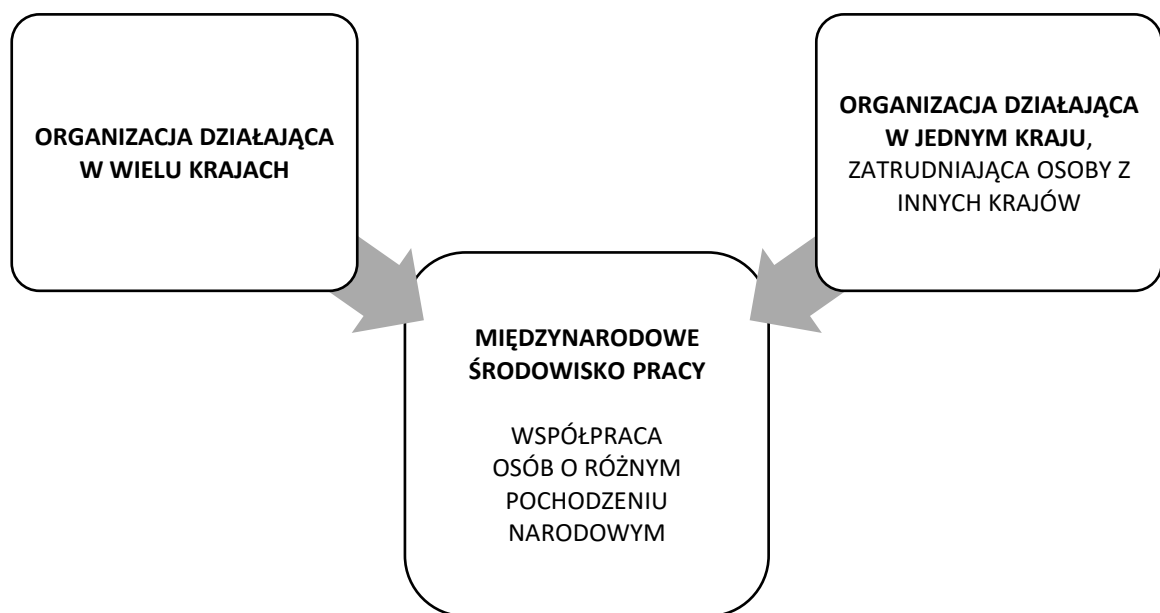


Rysunek 6.1. Transformacja przedsiębiorstwa z lokalnego na międzynarodowe

Źródło: Opracowanie własne

Na wspomniany ruch decydują się często organizacje, które osiągnęły już znaczący sukces na rynku lokalnym, co oznacza, że były skutecznie zarządzane. Z tego powodu ich kadra kierownicza ma silne przekonanie, że stosowane przez nią procedury postępowania zostały właściwie zdefiniowane i w naturalny sposób dąży do wdrożenia ich w krajach będących nowymi kierunkami ekspansji przedsiębiorstwa. Następuje okres transformacji organizacji z działającej lokalnie na międzynarodową. Zmienia się struktura pracowników- organizacja zatrudnia pracowników w zagranicznych oddziałach, a na najwyższych szczeblach decyzyjnych pozostają osoby z kraju jej pochodzenia. Wraz z dojrzewaniem organizacji menedżerowie z doświadczeniem międzynarodowym awansują. Z czasem kadra kierownicza zauważa też, że nie wszystkie rozwiązania, które były skuteczne na rynku macierzystym, sprawdzają się w kraju goszczącym i następuje modyfikacja procedur. Nowe zasady koncernowe stają się bardziej uniwersalne, aby pozostawić możliwość zdefiniowania szczegółowych rozwiązań na poziomie rynku lokalnego. Warunkiem odniesienia sukcesu w nowym kraju, a później umocnienia w nim

swojej pozycji, jest sprawne przeprowadzenie owej transformacji, w czym ogromną rolę odgrywa menedżer odpowiedzialny za rozwój w nowej lokalizacji, będący często ekspatriantem z kraju macierzystego, posiadającym międzynarodowe doświadczenie lub dopiero zdobywającym je. Skuteczność jego działań uzależniona jest od relacji budowanych z pracownikami w kraju goszczącym. Wspólne zaangażowanie jego i wspomnianych pracowników pozwoli organizacji odnieść sukces na nowym rynku. Należy też zaznaczyć, że możliwa jest sytuacja, w której przedsiębiorstwo nie jest międzynarodowe, ale środowisko pracy już takie jest, ponieważ zatrudnia osoby o różnym pochodzeniu. W obu przypadkach (rysunek 6.2) ważna jest analiza czynników determinujących skuteczność pracy i wpływających na satysfakcję osób zatrudnionych w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem relacji przełożony-podwładny i zaangażowania pracowników, które dodatkowo są ze sobą powiązane, co wykazały wyniki przeprowadzonych badań.



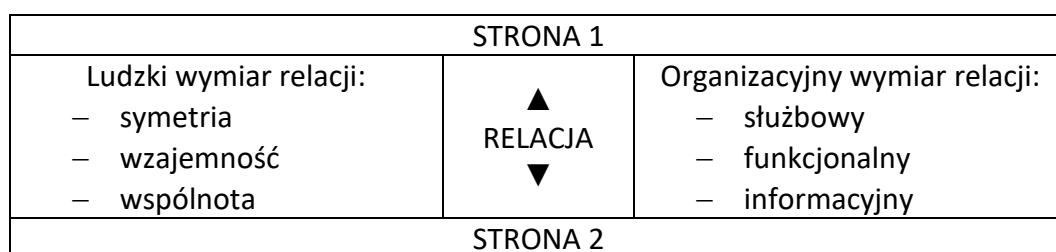
Rysunek 6.2. Międzynarodowe środowisko pracy

Źródło: Opracowanie własne

Szczególne znaczenie w budowaniu relacji i wzmacnianiu zaangażowania pracowników mają wspomniane w rozdziale 1: teoria wzajemnej wymiany pomiędzy liderem i członkiem jego zespołu LMX (ang. *leader-member exchange*) (Graen i Uhl-Bien 1995, s. 219-225) oraz koncepcja POS (ang. *positive organizational scholarship*) (Cameron, Dutton i Quinn 2003, s. 3-4), która podkreśla wagę pozytywnego potencjału człowieka.

6.1. Budowanie relacji przełożony-podwładny i kształtowanie zaangażowania pracowników w środowisku międzynarodowym- nowe wyzwania w świetle teorii LMX i POS

Jako że przedsiębiorstwa są złożonymi systemami społecznymi, w których każdy członek ma określoną rolę, a pomiędzy ludźmi występują interakcje (Miles, Patrick i King Jr., 1996, s. 277), skuteczne kierowanie ludźmi nie jest możliwe bez właściwego kształtowania relacji z nimi, niezależnie od warunków, w jakich przyjdzie to robić, nie wyłączając wielokulturowego środowiska przedsiębiorstw międzynarodowych. Z punktu widzenia stron relacji cechować ją powinna symetria oraz spełnienie wzajemnych oczekiwań dotyczących zachowania drugiej strony, jak również wiara, że obie strony dążą do wspólnego celu (Schein i Schein, 2019, s. 28). Z perspektywy organizacji relacja ma dodatkowo charakter służbowy, funkcjonalny, informacyjny i techniczny (Klimas, 2013), co stanowi bardziej formalne jej ujęcie. Obydwie perspektywy (rysunek 6.3) znalazły swoje odzwierciedlenie w wypowiedziach menedżerów uczestniczących w wywiadach przeprowadzonych w ramach badań jakościowych.



Rysunek 6.3. Ludzki i techniczny wymiar relacji

Źródło: Opracowanie własne za (Schein i Schein 2019, s. 28; Klimas 2013)

Wśród wniosków nasuwających się po przeprowadzeniu studiów literaturowych i badań własnych jest ten, który dotyczy jakości oraz rodzaju relacji menedżera z podlegającymi mu pracownikami. Wyzwaniem dla przełożonego jest stworzenie interakcji, w której żaden z wymienionych aspektów nie zostanie zaniedbany. Z jednej strony, organizacja otrzyma od pracownika to, czego oczekuje (wynik finansowy, sprzedażowy czy produkcyjny lub określone raporty na temat sytuacji rynkowej czy w przedsiębiorstwie), a z drugiej- pracownik będzie czuł, że jest traktowany podmiotowo (sprawiedliwie oraz z szacunkiem i uczciwością). Oznacza to integrowanie pozytywnych aspektów wyjaśnionych w teoriach LMX i POS, gdzie

odpowiednie przywództwo wywala w pracownikach zaangażowanie organizacyjne sprzyjające osiągnięciu celów przedsiębiorstwa.

6.1.1. Relacje przełożony-podwładny w teorii LMX i koncepcji POS

Skoro formalne relacje mają charakter umowny, a nieformalne są personalnymi powiązaniem, które opierają się na zaufaniu i sympatii (Dymitrowski, Fonfara i Deszczyński 2019, s. 1054), można zauważyć, że brak relacji nieformalnej utrudnia osiągnięcie celów organizacyjnych, a sama relacja formalna raczej sprzyja zaangażowaniu w pracę niż organizacyjnemu. Niemniej jednak, obydwie wspomniane typy relacji są ważnym elementem potencjału przedsiębiorstwa (Baruk, 2016, s. 35), pod warunkiem, że nie są traktowane jako narzędzia kontrolowania drugiej strony. Jakość relacji jest tym lepsza, im bardziej obie strony traktują się ze zrozumieniem i szacunkiem (Gummesson, 2017, s. 17). W środowisku międzynarodowym nawet menedżer nie znający kultury narodowej swoich pracowników, jeśli będzie podchodził do nich z szacunkiem, stworzy sobie w ten sposób przestrzeń, do stopniowego wzmacniania ich zaangażowania. Warto podkreślić, że relacje mogą być źródłem tzw. przewagi relacyjnej, a ich dobra jakość pomiędzy współpracownikami w przedsiębiorstwie determinuje pozytywne relacje z otoczeniem.

Literatura wyróżnia różne typy relacji: od pozbawionych czynnika humanistycznego do bardzo głębokich i wzajemnych. Warto zauważyć, że wyniki badań nie ujawniły występowania u respondentów niskiego poziomu jakości ich relacji z przełożonym. Podobnie, postrzegane wsparcie organizacji i przełożonego było ocenione dość wysoko (średnie powyżej wartości 3). Pozwala to przypuszczać, że idea POS, mówiąca o kulturze organizacyjnej jako czynniku wspierającym budowanie relacji pomiędzy współpracownikami (Caza i Caza, 2008, s. 29), jest obecna w miejscach pracy uczestników badań. W wynikach badań można również znaleźć związki relacji formalnej i nieformalnej z kolejnymi jej poziomami zidentyfikowanymi przez Schein i Schein (2019, s. 3-5). Autorzy ci wskazali na cztery poziomy relacji w organizacji:

- -1, kompletna bezosobowa dominacja,
- 1, transakcja, udzielanie profesjonalnej pomocy, nadzór w oparciu o określone zasady,
- 2, osobista współpraca i zaufanie,
- 3, nacechowanie emocjonalne, intymne.

Na poziomie -1 relacje sprowadzają się do sprawowania władzy poprzez wydawanie poleceń. Relacjom na poziomie 1 nadal towarzyszy zachowanie pewnego dystansu. Poziom 2 oznacza już, że członkowie zespołu traktowani są jak przyjaciele. Poziom 3 zarezerwowany jest raczej dla partnerów życiowych, ewentualnie dla bardzo bliskich przyjaciół. Opierając się na wynikach przeprowadzonych badań, jako najbardziej prawdopodobny i jednocześnie pożądanym wskazać można poziom drugi, którego istotnym elementem jest wzajemne zaufanie. Im wyższy jest poziom zaufania w zespole, tym większa jest skłonność pracowników do wykazywania się kreatywnością wobec pojawiających się wyzwań zawodowych (Biesaga-Słomczewska i Iwińska-Knop, 2012, s. 297-928), czego rezultatem jest satysfakcja z pracy i wysoka skuteczność organizacji. Dzieje się tak, ponieważ zaufanie stanowi efektywną alternatywę dla czasochłonnych i kosztownych procesów kontroli (Jabłonowska, 2012, s. 70). Wartość, jaką stanowi ono dla organizacji, nie jest możliwa do uzyskania przez administracyjne rozporządzenia (Biesok i Wyród-Wróbel, 2018, s. 26), które nie zawsze są w stanie przewyciężyć naturalny ludzki opór.

Przywództwo wiąże się z oddziaływaniem na ludzi. Jeśli menedżer właściwie dobierze potrzebne do tego narzędzia, jego relacje z pracownikami będą oparte na wzajemnym zaufaniu, co zapewni przepływ informacji i skuteczność organizacji (Ślusarczyk, 2018, s. 31). Coraz większego znaczenia nabiera jednak nie tylko osoba samego przywódcy, ale również jego podwładni oraz ich relacja z przełożonym (Wojtczuk-Turek, 2013, s. 224), której znaczenie podkreśla teoria wymiany lider-członek zespołu LMX (ang. *leader-member exchange*) (Graen i Uhl-Bien 1995, s. 219-225) stanowiąca oparte właśnie na relacji podejście do przywództwa (Guzik, 2016, s. 60). Wnioski z badań wskazują, że istnieją określone, pozakompetencyjne oczekiwania wobec menedżera w kraju goszczącym i wiążą się one z uniwersalnymi wartościami i standardami (oczekiwaniem szacunku dla pracowników i ich kultury), jak również z jasną komunikacją, a także budowaniem relacji w oparciu o uczciwe zasady. Menedżer powinien dążyć do zbudowania dobrej jakości relacji, dzięki której pracownik będzie realizował cele organizacji czerpiąc przy tym satysfakcję i wzmacniając poczucie wysokiej własnej wartości. Ma to ogromne znaczenie, gdyż złej jakości relacja z przełożonym prowadzi do dysfunkcji na poziomie indywidualnym, zespołowym oraz organizacyjnym (Glińska-Neweś, 2017, s. 109-110), co jest ostatecznie niekorzystne dla przedsiębiorstwa, ponieważ wpływa na obniżenie skuteczności jego działania. Należy też pamiętać, że relacje interpersonalne w przedsiębiorstwach ewoluują w następstwie zmian sposobów komunikowania się (Słocińska i

Robak, 2014, s. 163). Może to mieć szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach międzynarodowych, na co zwracali uwagę menedżerowie uczestniczący w przeprowadzonych wywiadach, wspominając o wpływie sposobów komunikacji na budowanie relacji z pracownikami w kraju goszczącym. Praca we współczesnych przedsiębiorstwach wiąże się też często z potrzebą realizacji zadań w sposób zdalny. Nie pozostaje to obojętne dla budowania relacji przełożony-podwładny, co również potwierdziły przeprowadzone badania. Konieczna staje się standaryzacja procesów organizacyjnych komunikowanych w ramach spotkań online, czego efektem jest mniejsze oddziaływanie czynników kulturowych i wzrost znaczenia wartości uniwersalnych, takich jak wzajemny szacunek, szczerość, otwartość czy akceptacja.

6.1.2. Zaangażowanie organizacyjne pracownika w teorii LMX i koncepcji POS

Wiedząc, że zaangażowanie organizacyjne może mieć charakter afektywny (ang. *affective*), kontynuacyjny (ang. *continuance*) oraz normatywny (ang. *normative*), należy zauważyć, że przywiązanie pracownika do przedsiębiorstwa nierzadko mieści się w kilku z wymienionych wymiarów (Bańka i in., 2002, s. 65; Łaguna i in., 2015, s. 278-281; Jayasingam, Govindasamy i Singh, 2016, s. 270). Niekiedy zastrzeżenia budzi traktowanie komponentu przywiązania kontynuacyjnego jako elementu przywiązania (Springer, 2016, s. 19), co odnosi się między innymi do zachowania prospołecznego w organizacji. Zachowanie to zaobserwować można u pracowników zaangażowanych emocjonalnie, natomiast nie występuje ono, jeżeli przywiązanie wynika z niskiej oceny alternatyw istniejących na rynku pracy. Z drugiej strony, jak wynika z przeprowadzonych przez autora dysertacji wywiadów w ramach badań jakościowych, w praktyce przedsiębiorstw jest to często spotykany rodzaj przywiązania do miejsca pracy i, o ile w pewnym zakresie towarzyszą mu pozostałe dwa komponenty, może stanowić wystarczający motywator do świadczenia zadawalającej jakości pracy. Z kolei, wyniki badań ankietowych, szczególnie w zakresie opinii wskazujących na afektywny wymiar zaangażowania, wskazują, że z perspektyw pracowników emocjonalne przywiązanie do organizacji występuje często. Może to wskazywać na odmienne kryteria oceny zaangażowania przyjmowane przez menedżerów oraz użyte podczas badań ilościowych.

Należy zauważyć, że budowanie zaangażowania pracowników może być dużym wyzwaniem dla menedżera, szczególnie w środowisku międzynarodowym. W przypadku menedżera obcokrajowca ważna jest zrozumiała komunikacja, a także stosowanie *empowerment*

będącego wyrazem zaufania do pracowników i docenienia ich znajomości lokalnych uwarunkowań, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Ponadto, o ile menedżer nie jest w stanie skutecznie oddziaływać na motywację pracownika wynikającą z jego cech osobowych, wychowania czy zdobytych doświadczeń, o tyle ma on ogromny wpływ na elementy składowe motywacji zewnętrznej. Programy budowania zaangażowania organizacyjnego (wynagrodzenie, programy rozwojowe, wyposażenie miejsca pracy, etc.) są nakładami ponoszonymi przez organizację, a samo zaangażowanie stanowi nakład ponoszony przez pracownika wyrażany poprzez poświęcenie jego czasu i energii fizycznej na realizację zadań. Nawiązując do teorii LMX, dzięki budowaniu z pracownikiem relacji opartej na indywidualnym podejściu do niego i wzajemnym zaufaniu, menedżer jest w stanie minimalizować znaczenie czynników oddziałujących na motywację związaną z osobowością czy doświadczeniem podwładnego. Jest to istotne, jeśli jej wpływ jest negatywny. Pozytywne zaangażowanie ujawnia się, gdy pracownik jest poznawczo czujny i emocjonalnie związany z innymi, natomiast niezaangażowanie, gdy pracownik nie wypełnia swojej roli w sposób wystarczający, wycofuje się i działa automatycznie. Pracownik niezaangażowany wykorzysta każdy pretekst, aby przerwać realizację powierzonego zadania i oczekiwać, aż ktoś inny, najczęściej przełożony, przewycięży powstałe przeszkody. Osoba zaangażowana organizacyjnie wykorzysta wszystkie dostępne narzędzia i zasoby, aby w pełni zrealizować zadanie, niezależnie od napotkanych trudności. Zaangażowanie to może być siłą sprawczą tego, że ludzie pracują rzetelnie, przykładając wagę do jakości swojej pracy oraz czerpiąc z niej satysfakcję i poczucie spełnienia (Kopertyńska i Kmiotek, 2014, s. 39). Nakłady ponoszone przez organizację mogą też przejawiać się w formie współuczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji, czyli *empowerment* (Othman i in., 2017, s. 115; Lewicka, 2019, s. 68), właściwej organizacji pracy (np. nowych form zatrudnienia) czy zastosowania nowoczesnych technologii (systemów informatycznych i narzędzi komunikacji¹⁰⁸ oraz innych narzędzi pracy). Z punktu widzenia pracowników istotne też jest wsparcie organizacyjne zapewniane przez pracodawcę i kadrę kierowniczą, które przejawia się w następujący sposób (Juchnowicz, 2012, s. 55-56):

¹⁰⁸ Stańczyk (2018, s. 83) przytacza koncepcję zarządzania HPWS (ang. *high performance work system*), czyli system wysoko efektywnej pracy, definiowany jako połączenie praktyk HR, organizacji pracy i procesów. System ten pozwala na maksymalizację wiedzy, umiejętności oraz zaangażowania pracowników. Istotne tu jest wsparcie technologiczne i nastawienie na usprawnianie przepływu informacji z wykorzystaniem rozwiązań informatycznych. Ważnym elementem jest też wsparcie zarządcze i organizacja pracy oparta na spłaszczaniu struktur organizacyjnych oraz wspólnym rozwiązywaniu problemów.

- troska o dobre samopoczucie zatrudnionych osób,
- docenianie troski pracowników o organizację,
- szanowanie opinii personelu,
- uszanowanie systemu wartości i celów pracowników,
- przykładanie wagi do możliwości uzyskania przez ludzi satysfakcji z pracy,
- gotowość do uwzględniania nietypowych próśb zatrudnionych osób.

Znaczenie powyższych przejawów wsparcia organizacyjnego, zgodnych z koncepcją POS, znalazło swoje potwierdzenie w wynikach przeprowadzonych badań ilościowych. Nabiera to szczególnego znaczenia w środowisku przedsiębiorstw międzynarodowych, gdzie przedstawiciele wyższej kadry zarządzającej pracują często w zagranicznej centrali koncernu, co nie sprzyja dostrzeżeniu pogarszającego się samopoczucia osób zatrudnionych w lokalnym oddziale zanim dojdzie do niekorzystnych zjawisk: spadku zaangażowania, działań kontrproduktywnych czy wzrostu rotacji pracowników. Przekazywanie wyrazów uznania będzie ograniczone z powodu fizycznego dystansu, który utrudnia też dostęp do opinii podwładnych. Może pojawić się skłonność do marginalizowania znaczenia lokalnych systemów wartości, czynników wpływających na satysfakcję pracowników oraz ich oczekiwań. Przez pracowników będzie to odbierane jako obniżenie wsparcia organizacyjnego. Dlatego też należy temu zapobiegać poprzez właściwe kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz wspieranie menedżerów w budowaniu wysokiej jakości relacji z pracownikami (Brunelle, 2013, s. 10). W świetle sformułowanych obserwacji i wniosków nasuwają się rekomendacje dla menadżerów działających w międzynarodowym środowisku pracy. Dla stworzenia sprzyjających warunków do budowania zaangażowania organizacyjnego niezbędne jest, by osoby na najwyższych szczeblach zarządzania przy podejmowaniu decyzji wykazywały się zaufaniem, szacunkiem, akceptacją i otwartością na transfer pozytywnych doświadczeń (w myśl idei organizacji uczących się). Powinny one zawsze uwzględniać nie tylko dobro przedsiębiorstwa, ale również zatrudnionych w nim osób. Ponadto, w środowisku międzynarodowym istotne jest rozwijanie świadomości i akceptacji różnic kulturowych oraz kształtowanie znajomości wszystkich kultur występujących w organizacji. Menedżerów działających w międzynarodowym środowisku pracy powinna cechować wrażliwość na kwestie kulturowe, zdolność do szybkiej adaptacji, umiejętność skutecznego komunikowania się, sprawność i elastyczność w działaniu, na co zwracają uwagę również inni badacze (Jonsson i Foss, 2011, s. 1083). Niezbędne też jest umiejętne wdrażanie zmian, niwelowanie oporu

pracowników wobec nowości oraz otwartość na wyzwania w skali globalnej. Bardzo istotna jest również umiejętność identyfikacji i łączenia najlepszych elementów z różnych kultur oraz sprawność w stosowaniu praktycznych instrumentów, które przeciwdziałają konfliktom (Knap-Stefaniuk, 2017, s. 98), jak również empatia i gotowość do traktowania wszystkich pracowników z szacunkiem. Ponadto, menedżer powinien być świadomy rodzaju zaangażowania pracownika (organizacyjne lub w pracę), identyfikować jego źródła i dążyć do osiągnięcia oczekiwanego poziomu i rodzaju zaangażowania poprzez budowanie relacji.

6.2. Relacja przełożony-podwładny jako predyktor zaangażowania pracowników organizacji międzynarodowych

6.2.1. Budowanie relacji i zaangażowania organizacyjnego pracowników z perspektywy menedżera- w podejściu LMX i POS

Wyniki badań jakościowych oraz źródła literaturowe wskazały, że relacja pomiędzy przełożonym i podwładnym to z jednej strony techniczny aspekt sprowadzający się do wydawania poleceń i kontroli sposobu ich wykonywania, a z drugiej- oparte na komunikacji budowanie więzi międzyludzkich. Dla pierwszego z wymienionych aspektów istotne jest ustalenie wzajemnej pozycji w hierarchii organizacji, a w drugim istotną rolę odgrywa czynnik ludzki, oparty na budowaniu wspólnych więzi oraz na komunikacji rozumianej jako wzajemna wymiana informacji oraz sprawdzanie prawidłowego zrozumienia wzajemnych intencji, jak i wymiana krytycznych uwag. Obydwa te obszary przenikają się, a przewaga czynników z jednego wobec tych reprezentujących drugi obszar wynika z osobistych preferencji, umiejętności czy cech osobowych stron relacji oraz z okoliczności, w jakich jest ona budowana. Nieformalne interakcje w środowisku pracy są nieodzownym i wręcz pożądanym jego elementem, co potwierdza opinię Munoz-Doyague i Nieto (2012, s. 128), że wraz z upływem czasu relacja pomiędzy przełożonym i podwładnym staje się coraz bardziej nieformalna (rysunek 1.2, rozdział 1). Potwierdza to również Morrison (2005, s. 3), wskazując na wpływ relacji nieformalnych, nie tylko na zaangażowanie organizacyjne, ale również na satysfakcję z pracy oraz brak chęci odejścia z organizacji. Korzyścią dla menedżera, która z nich płynie, jest dostęp do wielu informacji ze środowiska pracowników, które nie pojawiłyby się w oficjalnej

komunikacji. Z kolei, pracownikom dają większe poczucie komfortu w codziennej współpracy z przełożonym.

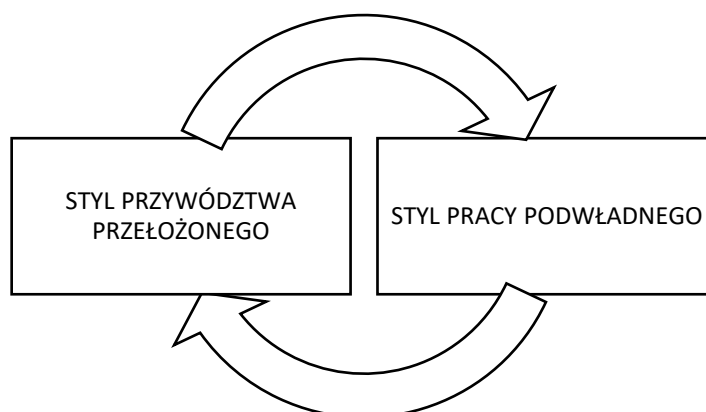
Zdarza się, że nieformalne relacje pomiędzy przełożonym i podwładnym są ukrywane przed innymi osobami w organizacji, najczęściej jeśli ich podstawy są sprzeczne z interesem przedsiębiorstwa lub stawiają pracownika będącego jej stroną w uprzywilejowanej pozycji. Nawiązując do teorii LMX, należy jednak zauważyć, że wspomniana uprzywilejowana pozycja w przypadku bliskich współpracowników menedżera (ang. *in-group*) może wynikać z ich braku obaw przed negatywnymi konsekwencjami wyrażania odmiennych od niego poglądów (Krone, 1991, s. 7), co nie zawsze będzie miało negatywny wydźwięk.

Przejawami i jednocześnie warunkami pozytywnego charakteru relacji są szacunek i zaufanie. Z kolei, z punktu widzenia skuteczności organizacji istotne jest przyjęcie przez obie strony tych samych celów oraz wyznawanie podobnych wartości. Pozytywna relacja nie jest możliwa bez opartej na szczerości intencji, przejrzystej komunikacji, która, aby była efektywna, powinna być dwukierunkowa. Negatywna relacja często wiąże się z brakiem wzajemnego szacunku i zrozumienia, a sprzyjają jej błędy w komunikacji. Pojawia się rozbieżność celów lub preferowanego sposobu ich osiągnięcia. Elementem wymagającym szczególnej uwagi jest dehumanizacja drugiej strony negatywnej relacji. Wyeliminowanie tego zjawiska może zredukować bariery stojące na drodze transformacji negatywnej relacji w neutralną lub z czasem w pozytywną.

Empowerment ma zdecydowanie pozytywny wpływ na budowanie relacji przełożony-podwładny. Menedżer musi jednak upewnić się, że stosuje go w sposób, który nie obciąża pracownika nadmiernie. Gotowość podwładnych do przyjęcia *empowerment* może być uzależniona od ich kultury narodowej, co wymagałoby jednak weryfikacji w oparciu o dalsze badania naukowe. Również granica pomiędzy upodmiotowieniem pracowników i nieuzasadnionym przekazywaniem swoich obowiązków osobom podległym menedżerowi może być uwarunkowana kulturowo, choć jej postrzeganie przez podwładnych może być również uzależnione od skuteczności komunikacji stosowanej przez przełożonego. Jak pisze Stankiewicz-Mróz (2015), to właśnie komunikacja jest kluczowym narzędziem budowania relacji przełożonego z podwładnym. Dla usprawnienia przez menedżera ekspatrianta komunikacji w kraju goszczącym może on korzystać zarówno z pomocy tłumaczy jak i alternatywnych metod komunikowania się, którymi mogą być wykonywane na bieżąco rysunki

czy schematy lub wizualizacje przygotowane z wykorzystaniem narzędzi do prezentacji multimedialnych.

Styl przywództwa ma istotny wpływ zarówno na relacje przełożony-podwładny jak i na zaangażowanie pracowników (Lewicka, 2019, s. 68), co wynika zarówno ze źródeł literaturowych omówionych w rozdziałach 1 i 2 oraz z wyników badań opisanych w rozdziałach 3, 4 i 5. Powinien on być dopasowany do pracowników, sytuacji oraz lokalnych uwarunkowań, na przykład kulturowych. Należy jednak zauważyć, że menedżer może przenosić swoje rozwiązania w zakresie zarządzania z jednego kraju do drugiego, nie dostosowując ich do lokalnej sytuacji, ponieważ sprawdziły się wcześniej. Z drugiej strony, wystąpić też może konieczność dopasowania się podwładnego do stylu przełożonego, co zostało zobrazowane na rysunku 6.4. Zdaniem autora dysertacji, jest to korzystna sytuacja, która jednak może przerodzić się w niepożądaną, jeśli jedna ze stron będzie oczekiwała całkowitego podporządkowania się drugiej.



Rysunek 6.4. Wzajemne oddziaływanie stylu przywództwa i pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań jakościowych

Osobowość pracownika i jego rola w organizacji są czynnikami wpływającymi na postrzeganie znaczenia relacji przełożony-podwładny oraz sukcesów jako źródeł satysfakcji w pracy zawodowej. Istnieją osoby przekonane, że jedynie odnoszenie sukcesów może dawać prawdziwą satysfakcję w pracy zawodowej, a relacja nie jest aż tak istotna. Dla innych jest ona ważniejsza od indywidualnych osiągnięć. Zadaniem menedżera, służącym budowaniu relacji, jest rozpoznanie osobowości pracownika. Jednocześnie nie może on oceniać kompetencji zawodowych podwładnego poprzez jej pryzmat, nawet jeśli istotnie różni się od jego sposobu zachowania. Cechy osobowe pracownika mają istotny wpływ nie tylko na jego poziom

zaangażowania, ale również na sposób okazywania go. Zadaniem menedżera jest dopasowanie swojego sposobu działania do pracownika, stworzenie z każdym członkiem zarządzanego zespołu indywidualnej diady przełożony-podwładny, w myśl teorii LMX. Nie bez znaczenia pozostają też sprawy rodzinne pracownika. Brak problemów w tej sferze życia jest warunkiem pełnego oddania się realizacji zadań przez niego, co szczególnie uwidoczniło się w okresie pandemii COVID-19. Wpływ sytuacji rodzinnej na zaangażowanie pracownika i jego satysfakcję z pracy może również być uzależniony od wieku, płci, kraju pochodzenia oraz tego, czy partner lub partnerka pracownika pracuje.

Warto w tym miejscu dodać, że istnieje wiele innych czynników związanych z uwarunkowaniami organizacyjnymi, które wpływają na relację przełożony-podwładny. Same warunki pracy mają istotny wpływ na zaangażowanie pracownika, jednak mają one charakter *higieniczny*: o ile niezapewnienie tych warunków na odpowiednim poziomie może mieć znaczący negatywny wpływ na postawę pracowników, o tyle wysoki ich poziom nie skutkuje ogromnym wzrostem zaangażowania. Podobnie, niski poziom wynagrodzenia istotnie obniża poziom zaangażowania lub wręcz prowadzi do jego zaniku, jednak wysokie wynagrodzenie nie zawsze przekłada się na ponadprzeciętny poziom zaangażowania. Siła wpływu tego czynnika może różnić się na poszczególnych poziomach hierarchii w organizacji lub mogą występować różnice wynikające z kultury narodowej. Poza samym poziomem zarobków, ważne są też jego okresowe wzrosty lub ich realne perspektywy. W przypadku zmiennej części wynagrodzenia, warto rozważyć włączenie pracowników w tworzenie zasad dotyczących systemu premiowego.

Relacja między przełożonym i podlegającym mu pracownikiem ma istotny wpływ na zaangażowanie tego drugiego, a warunkiem takiego oddziaływania jest właściwa komunikacja, która może przyczyniać się w pozytywny sposób do budowania zaufania. Przy czym znaczenie ma zarówno ilość, jak i jakość informacji. Kiedy zwiększa się ilość informacji przekazywanych pracownikom, niepewność wśród ludzi spada. Jednak liczy się także jakość, która jest oceniana z punktu widzenia dokładności, przydatności oraz aktualności¹⁰⁹ (Austen, Marzec i Polok, 2018, s. 177). Jak wynika z przeprowadzonych z menedżerami wywiadów, wpływ nieformalnych relacji na zaangażowanie organizacyjne jest pozytywny, jeśli oparte są na szczerych intencjach

¹⁰⁹ W badaniu przeprowadzonym na grupie 218 pracowników dużej międzynarodowej korporacji zostało dowiedzione, iż jakość informacji jest ważniejsza w przypadku budowania zaufania do bezpośredniego przełożonego, natomiast ilość liczy się bardziej, gdy w grę wchodzi zaufanie do najwyższego kierownictwa, jednak obydwa konstrukty są ważne dla budowania zaufania (Austen, Marzec i Polok, 2018, s. 177).

i żadna ze stron nie próbuje wykorzystać ich dla zaspokojenia swoich potrzeb kosztem tej drugiej, na przykład menedżer poprzez manipulację pracownikiem, a ten drugi poprzez oczekiwanie specjalnego traktowania przez przełożonego. Pozytywny wpływ wiąże się ze zrozumieniem drugiej strony i zainteresowaniem się nią oraz budowaniem zaufania i dawaniem pewności siebie. Tworzona jest dobra atmosfera zapewniająca komfort pracy, co kreuje pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa w oczach kontrahentów oraz nowych i potencjalnych pracowników. Takie podejście do budowania relacji z zespołem jest zgodne z koncepcją POS. Jego efektem są nie tylko wyniki organizacji, ale również wzrost satysfakcji podwładnych z wykonywanej pracy. Do negatywnych czynników związanych z nieformalną relacją należą: brak obiektywizmu i wynikająca z niego nierówność traktowania, pokusa manipulacji (po obu stronach relacji), wykorzystywanie pracowników do realizacji nadmiernej ilości zadań. Jeśli dojdzie do wystąpienia tych czynników, może to oznaczać spadek efektywności pracy oraz obniżenie się poziomu satysfakcji pracowników.

Najbardziej zauważalnym przejawem zaangażowania pracownika jest chęć rozwoju, i posiadanie inicjatywy. Zaangażowanie menedżera najczęściej widoczne jest jako docenianie roli pracowników. Z kolei, najbardziej zauważalnym przejawem zaangażowania u obu stron jest ich rzetelna praca i satysfakcja czerpana z niej. Zdarza się, że ponadprzeciętnie zaangażowani pracownicy są wykorzystywani przez inne osoby w organizacji, nierzadko ponieważ sami dają na to przyzwolenie. Rolą menedżera jest nie tylko unikanie obciążania ich dodatkową pracą, ale wręcz chronienie przed tym, by nie doszło do wypalenia zawodowego. Z drugiej strony, przełożony powinien analizować, co sprawia, że niektórzy jego podwładni są bardziej zaangażowani i wykorzystywać to przy budowaniu zaangażowania pozostałych osób.

Sytuacja na rynku pracy wpływa na postrzeganie przedsiębiorstwa przez pracownika oraz na poziom jego zaangażowania. Im trudniejsze jest znalezienie nowej pracy na lokalnym rynku, tym wyższe staje się zaangażowanie organizacyjne pracowników. Wynika ono jednak z obawy przed utratą pracy, a więc przyjmuje wymiar kontynuacyjny (ang. *continuance*), co może negatywnie wpływać na kreatywność lub skuteczność, ponieważ pojawia się obawa przed popełnieniem błędu, który mógłby doprowadzić do zwolnienia. Takie postawy powinny być identyfikowane przez menedżera w celu przeciwdziałania ich negatywnym skutkom, na przykład poprzez działania podnoszące pewność siebie po stronie pracownika i zachęcające go do kreatywności.

Podsumowując, ważnymi narzędziami podnoszenia poziomu zaangażowania pracowników są komunikacja, której służyć mogą wspólne spotkania (od indywidualnych rozmów po wyjazdy integracyjne), oraz *empowerment* będący wyrazem zaufania do pracowników i docenienia ich wiedzy i pracy. Inne istotne czynniki to przykład własnego zaangażowania menedżera oraz korzyści finansowe czy pozapłacowe benefity. Ponadto, przełożony powinien dostosowywać swoje działania do bieżącego poziomu zaangażowania podwładnych oraz ich roli w organizacji. Postrzeganie swojej roli w organizacji i perspektywy rozwoju w niej mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a rola menedżera w umożliwieniu pracownikowi dostrzeżenia własnej wartości oraz nabraniu przekonania o możliwościach rozwoju jest kluczowa.

Zanik zaangażowania pracownika spowodowany jest najczęściej czynnikami leżącymi po stronie przełożonego lub organizacji, wśród których niesprawiedliwe traktowanie lub nieumiejętnie wprowadzane zmiany w przedsiębiorstwie są najbardziej zauważalne. Mogą to też być czynniki leżące po stronie pracownika, głównie związane z sytuacją rodzinną. Z kolei, przyczynami wypalenia zawodowego są przeciążenie pracą oraz *nadmierne* zaangażowanie. Częstymi skutkami tego zjawiska są utrata satysfakcji z pracy oraz obniżenie zaangażowania. Kluczowa tu jest rola menedżera i taka organizacja pracy przez niego, która pozwoli zminimalizować ryzyko pojawienia się wypalenia zawodowego. Skrajny przypadek zaniku zaangażowania, jakim są działania kontrproduktywne, czyli wrogie postawy wobec przedsiębiorstwa, może wynikać zarówno z rzeczywistych czynników po stronie organizacji lub przełożonego jak i z subiektywnego poczucia skrzywdzenia lub niedocenienia po stronie pracownika. Postawa taka przejawia się celowym zaniechaniem lub aktywnym działaniem na szkodę przedsiębiorstwa. Tolerowanie nieprzyjaznego zachowania jednego z pracowników wpływa na zaangażowanie pozostałych osób w przedsiębiorstwie, ponieważ stanowi negatywny wzorzec. Menedżer nie może tolerować takiej postawy, powinien dążyć do zrozumienia jej przyczyny celem wyeliminowania źródła problemu. Jeśli jednak okaże się to niemożliwe, osoba prezentująca wrogą postawę powinna zostać usunięta z organizacji.

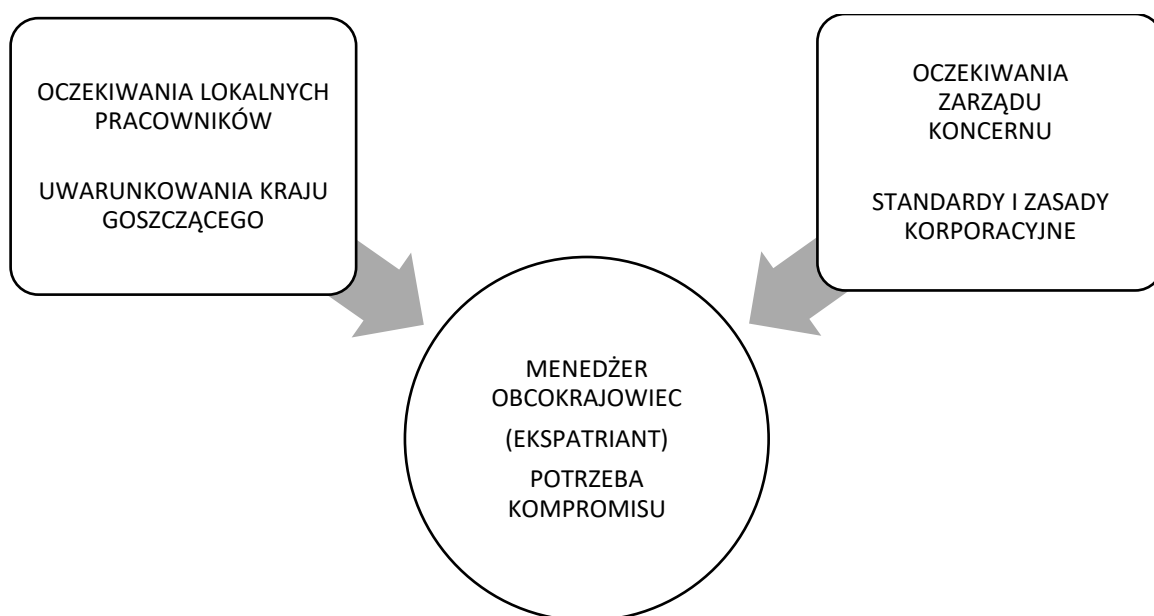
Pandemia choroby COVID-19 wywoływanej przez koronawirusa SARS-CoV-2, która zmusiła pracodawców wielu branż do przejścia na system pracy zdalnej, nie pozostała bez znaczenia dla relacji przełożony-podwładny (Stefańska i Grabowski, 2023). Obie jej strony odczuły zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki takiego sposobu świadczenia pracy, jednak po stronie podwładnych było więcej czynników pozytywnych, podczas gdy po stronie przełożonych

przeważały te negatywne. Wpływ *lockdownu* i pracy zdalnej na poziom zaufania przełożonych do podwładnych uzależniony był od jakości ich wzajemnej relacji przed pandemią oraz od osobowości obu stron. Niekiedy wpływ ten zmieniał się w czasie na skutek interwencji menedżerów. Znaczenie komunikatorów elektronicznych wzrosło istotnie w okresie pandemii we wszystkich organizacjach, poza tymi, które już wcześniej często korzystały z nich. Doświadczenia w zakresie ich wpływu na relację przełożony-podwładny były różne. Wpływ był pozytywny, jeśli komunikatory nie były nadużywane. Negatywne skutki pojawiały się z powodu nieumiejętnego korzystania z nich. Wpływ pracy zdalnej w reżimie sanitarnym na poziom zaangażowania pracowników uzależniony był od ich cech charakterologicznych i sytuacji życiowej, przede wszystkim od możliwości zapewnienia sobie warunków do pracy w domu. Ponadto, istotne było znaczenie postawy przełożonych, prowadzona przez nich komunikacja oraz skłonność do zaufania podwładnym świadczącym pracę zdalnie. Jeśli pracownicy byli w stanie wygospodarować sobie przestrzeń do realizacji zadań służbowych w domu, a menedżerowie dbali o skuteczną komunikację z nimi i dawali im wyrazy zaufania, wpływ pracy zdalnej był neutralny lub pozytywny. Sytuacja związana z pandemią wirusa SARS-CoV-2 i jej skutkami była neutralna lub miała pozytywny wpływ na postrzegany poziom zaangażowania pracowników przedsiębiorstw, których pozycja rynkowa w tym okresie była stabilna, a menedżerowie wykazywali zainteresowanie sytuacją swoich pracowników. Destabilizacja organizacji i zmiany warunków pracy wynikające z pandemii obniżyły poziom zaangażowania.

6.2.2. Pełnienie roli lidera w międzynarodowym środowisku pracy w świetle teorii LMX i koncepcji POS

Największym wyzwaniem dla menedżera, który rozpoczyna pracę w nowym kraju i zaczyna budować relacje z tamtejszymi pracownikami, są różnice kulturowe i wynikające z nich niuanse. Należy jednak zauważyć, iż z perspektywy koncepcji POS (Stahl i in., 2016, s. 624), zróżnicowanie kulturowe organizacji międzynarodowych stanowi ich atut, zapewniający komplementarność i twórczą różnorodność, które z kolei skutkują wzrostem efektywności oraz satysfakcji pracowników (Przytuła i in., 2014, s. 15). Potwierdzają to opinie menedżerów biorących udział w wywiadach, którzy wskazywali, że przedsiębiorstwa o zasięgu wykraczającym poza jeden kraj są postrzegane jako atrakcyjny pracodawca.

Ważne jest nie tylko poznanie kultury kraju goszczącego, ale również świadomość własnej kultury (w tym narodowej, branżowej, korporacyjnej, osobistej) i wynikającego z niej zachowania. Istotnym wyzwaniem jest też bariera językowa, która nawet przy posługiwaniu się tym samym językiem, ale będącym obcym dla jednej ze stron, może prowadzić do nieporozumień. Rodzi to potrzebę jej pokonywania dla zdobycia zaufania lokalnych pracowników i zbudowania swojego autorytetu. Ważne są również lokalne uwarunkowania prawne czy te związane na przykład z klimatem. Doświadczenie międzynarodowe menedżera daje mu świadomość i postawę akceptacji dla odmienności postaw i zachowań organizacyjnych pracowników pochodzących z różnych krajów. Dodatkowo uczy go otwartości na nich, cierpliwości i tolerancji oraz lepszego doboru narzędzi komunikacji. Ma również pozytywny wpływ na jego ogólny rozwój i daje mu większe poczucie pewności. Menedżer w kraju goszczącym musi też mierzyć się z oczekiwaniem od niego zachowania, które może być niezgodne z kulturą organizacji czy jego własną osobowością, co będzie wymagało od niego poszukiwania kompromisów pomiędzy oczekiwaniami władz koncernu i potrzebami lokalnych pracowników, co zostało zilustrowane na rysunku 6.4.



Rysunek 6.5. Oczekiwania wobec menedżera obcokrajowca (ekspatrianta)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań jakościowych

Pomimo istniejącego stanu wiedzy na temat różnic kulturowych, nadal obecne bywają, nawet wśród menedżerów, stereotypy na temat pracowników w krajach goszczących.

Negatywne odczucia mogą wynikać z fizycznego i psychologicznego dystansu oraz wszelkiego rodzaju różnic (narodowych, kulturowych, organizacyjnych i instytucjonalnych), jak również postrzegania obcości drugiej strony, rozumianej jako fakt pochodzenia z innego kraju (ang. *foreignness*) (Stahl i in., 2016, s. 621). Podejmując wysiłki na rzecz zbudowania relacji w warunkach środowiska międzynarodowego nie można ulegać stereotypom, ani też ich wzmacniać czy wręcz budować. W takich krajach jak Niemcy, Austria i Szwajcaria istotne są: wyspecjalizowanie i wysokie kompetencje techniczne, decyzyjność w ramach własnej specjalizacji, ustalona hierarchia, wysoki poziom znajomości branży i firmy, organizacja struktur według podziałów funkcjonalnych, wysokie znaczenie procedur i zasad, rozwiązania strukturalne oraz nacisk na efektywność. We Włoszech, Francji, Hiszpanii czy Portugalii elementami charakterystycznymi są: wysoki poziom wyspecjalizowania, analityczność, znaczenie relacji nieformalnych, silne struktury personalne, częsta improwizacja, kontrola na wejściu (weryfikacja). W Danii, Szwecji, Norwegii i Wielkiej Brytanii elementami funkcjonującymi w organizacjach są: przedsiębiorczość, elastyczność, nacisk na inicjatywę własną, kontrola na wyjściu (wynik), koordynacja poprzez kanały nieformalne i kontakty osobiste. W krajach azjatyckich, takich jak Japonia, Korea, Chiny czy Tajwan, charakterystyczne są: lojalność wobec organizacji, pozycja społeczna mocno uzależniona od pełnionej funkcji i realizowanych zadań, kontrola o charakterze społecznym (JP Weber Investments sp. Z o.o., s. 6-26). Hofstede ukazuje różnice pomiędzy pracownikami pochodzącymi z różnych społeczeństw na przykładzie porównania Holendrów i Amerykanów: amerykańscy kandydaci do pracy wypełniają swoje życiorysy superlatywami, opisują każdy swój tytuł, stopień, nagrodę i członkostwo w organizacji, w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej starają zachować się asertywnie i deklarują nawet te rzeczy, z których trudno będzie się im wywiązać po ewentualnym podjęciu pracy, z kolei, Holendrzy dbają o wiarygodność, nie przechwalają się i nie składają obietnic bez pokrycia. Istnieje więc ryzyko, że amerykański pracodawca oceni holenderskiego kandydata jako źle wykwalifikowanego, a Amerykanin zrobi na holenderskim pracodawcy wrażenie zarozumiałego człowieka. Wynika to z faktu, iż kultura społeczeństwa Stanów Zjednoczonych charakteryzuje się wysokim, a holenderskiego niskim poziomem męskości. Innym istotnym czynnikiem jest dystans do władzy, w społeczeństwach o małym dystansie nie ma dużych różnic w płacach pomiędzy wysokimi i niskimi stanowiskami, podwładni oczekują od przełożonych jedynie wsparcia w podejmowaniu decyzji, a idealnym przełożonym jest profesjonalny demokrat, przywileje i oznaki statusu budzą natomiast

wątpliwości. W społeczeństwach o dużym dystansie do władzy występują znaczące różnice wysokości wynagrodzenia pomiędzy wysokimi i niskimi stanowiskami, podwładni oczekują od przełożonych dokładnych instrukcji, a idealnym przełożonym jest wielkoduszny autokrata. W społeczeństwach kolektywistycznych relacje między pracodawcą i pracownikiem są postrzegane w kategoriach moralnych i przyjmują więzy rodzinne, decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu zależą od przynależności grupowej pracowników, a w społeczeństwach indywidualistycznych relacje między pracownikami i pracodawcą są kontraktem przynoszącym wzajemne korzyści, ponadto, decyzje dotyczące awansu i zatrudnienia wynikają z obowiązujących reguł i zależą od umiejętności i osiągnięć pracowników. W społeczeństwach kobiecych pracownicy uważają, że praca ma zapewnić możliwość przeżycia, a najważniejsza jest równość, solidarność i jakość życia zawodowego. Z kolei, w społeczeństwach męskich człowiek żyje, żeby pracować i ważna jest sprawiedliwość i możliwość współzawodnictwa. W krajach o wysokim poziomie męskości osoby na kierowniczych stanowiskach dążą do samorealizacji, niezależności i przywództwa. W krajach o niskim wskaźniku męskości osoby na kierowniczych stanowiskach są tym mniej zainteresowane. Jeśli przedsiębiorca pochodzący z Chińskiej Republiki Ludowej zarządza grupą amerykańskich pracowników, powinien wziąć pod uwagę fakt, iż kraje o silniejszej orientacji indywidualistycznej w mniejszym stopniu sprzyjają działaniom grupowym niż kraje należące do kultury kolektywistycznej. Dzieje się tak ze względu na przewagę wartości związanych z dobrem grupy wśród członków społeczeństwa o nastawieniu kolektywistycznym. Chiński przedsiębiorca powinien więc tak podzielić zadania dla amerykańskich pracowników, aby każda jednostka mogła pracować indywidualnie. Powinien też brać pod uwagę wyniki, jakie pracownicy osiągają w pracy. W społeczeństwach indywidualistycznych płaca skorelowana z wynikami osiąganymi przez pracownika jest efektywnym czynnikiem motywującym, jednak zastosowanie tej metody w społeczeństwach kolektywistycznych może okazać się niezbyt efektywne (Subocz, 2012, s. 47-49). W kulturach wysokiego kontekstu ludzie na stanowiskach kierowniczych są osobiście odpowiedzialni za działania swoich podwładnych, co przyczynia się do budowy relacji opartych na wzajemnej lojalności. Umowy mają raczej ustny niż pisemny charakter, a ich podpisanie wcale nie musi oznaczać, że poczynione ustalenia są ostateczne (Simpson, 2012, s. 596). Powyższa charakterystyka odmiennych sposobów podejścia do realizacji zadań w organizacji pozwala zauważyć, że przywództwo w sytuacji, kiedy menedżer i pracownik pochodzą z obszarów, pomiędzy którymi występują takie różnice, stanowi istotne wyzwanie.

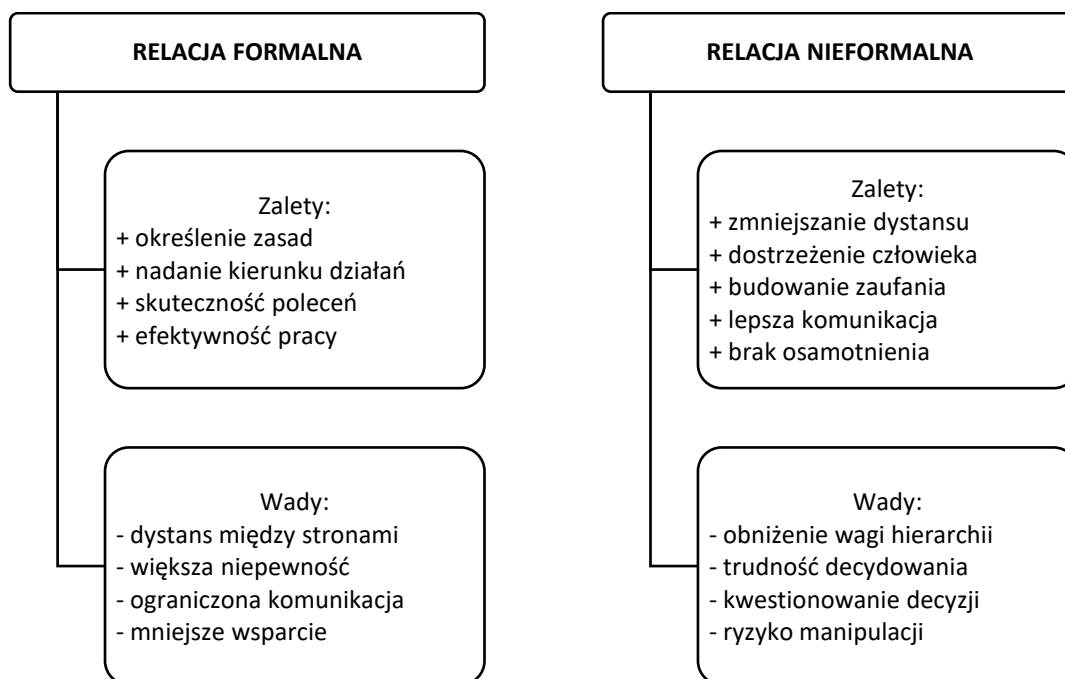
W międzynarodowym środowisku zaangażowanie w pracę okazało się dominującą lub jedyną jego formą wśród pracowników, jednak wyraźnie widoczna była też postawa, że trudno jest wyobrazić sobie sytuację, w której występowałoby ono bez drugiego typu zaangażowania lub przynajmniej akceptacji dla organizacji. Wskazuje to na stojące przed menedżerami wyzwanie, jakim jest kształtowanie przywiązania do organizacji. Poza wspomnianymi przejawami zaangażowania oraz obawą przed ryzykiem związanym z odejściem z przedsiębiorstwa, jak również ich połączeniem lub następowaniem jednego po drugim, pojawiła się opinia, że niekiedy zaangażowany pracownik może wyłącznie czerpać satysfakcję z realizowanych zadań. Należy podkreślić, że menedżerowie biorący udział w wywiadach prowadzonych w ramach badań jakościowych mieli istotną trudność w rozróżnieniu zaangażowania organizacyjnego (oznaczającego przywiązanie do przedsiębiorstwa) i zaangażowania w pracę (będącego oddaniem się realizacji zadań), co wskazuje na potrzebę poszerzenia wiedzy kadry zarządzającej w tym zakresie, jako że właściwa ocena charakteru zaangażowania ułatwia kształtowanie go u pracowników.

Dylematem, przed jaki stoi menedżer działający w międzynarodowym środowisku pracy, jest właściwe wyróżnianie pracowników zaangażowanych, z którymi nierzadko nawiązywana jest relacja o wyższej jakości i bardziej nieformalnym charakterze (pracownik *in-group*, nawiązując do teorii LMX). Wyróżnianie przez menedżera niektórych członków zespołu jest powszechnym zjawiskiem, a transparentność kryteriów, w oparciu o które dochodzi do takiego podziału, jest czynnikiem warunkującym to, jaki będzie jego wpływ na pozostałych pracowników: czy będą dążyć do wejścia w krąg jego bliskich współpracowników (przejścia z grona podwładnych *out-group* do *in-group*) wykazując się między innymi wysokim poziomem zaangażowania, czy też poczują się wykluczeni z grupy *wybrańców*, co negatywnie wpłynie na ich motywację.

Dobrą praktyką, która wydaje się mieć pozytywny oddźwięk niezależnie od różnic kulturowych, jest zarządzanie pracownikami poprzez własny przykład. Menedżer, który chce skutecznie budować zaangażowanie pracowników, powinien wykazywać się własnym zaangażowaniem pozwalającym mu dawać przykład podwładnym. Można pokusić się o tezę, że jest to praktyka uniwersalna, której postrzeganie będzie takie samo przez pracowników z różnych kultur. Zdaniem uczestników badań jakościowych, menedżera powinna cechować również empatia i *inteligencja emocjonalna*.

W oparciu o źródła literaturowe (Munoz-Doyague i Nieto, 2012, s. 128) oraz wywiady z menedżerami uczestniczącymi w przeprowadzonych wywiadach, zauważyć można, że relacja pomiędzy menedżerem i pracownikiem z czasem staje się mniej formalna. Nie oznacza to jednak, że formalność wzajemnej interakcji oznacza jej niską jakość. Pozytywne i negatywne aspekty obu typów relacji zostały przedstawione na rysunku 6.6. Relacja formalna jest potrzebna, ponieważ pomaga określić zasady współpracy, nadać kierunek wspólnym działaniom, co właśnie na początku pracy menedżera ekspatrianta w kraju goszczącym może być dla niego pomocne. Przekazywane w ramach takiej relacji polecenia napotykają często na mniejszy sprzeciw, co w niektórych sytuacjach może mieć korzystny wpływ na skuteczność realizowanych zadań, a w rezultacie- na efektywność pracy. Niekorzystnymi skutkami tego typu relacji są: większy dystans pomiędzy stronami, co może przełożyć się na zwiększoną niepewność (zarówno pracownika jak i menedżera), ograniczenia w zakresie wzajemnej komunikacji oraz mniejsze wsparcie, choć to ostatnie może raczej wynikać z postrzegania jednej ze stron niż rzeczywistego braku udzielanej pomocy. Nieformalna relacja przełożonego i podwładnego pozwala zmniejszyć dystans pomiędzy stronami i dostrzec w drugiej osobie człowieka, który ma swoje obawy, potrzeby i odczucia. Sprzyja to budowaniu wzajemnego zaufania. Korzyścią dla menedżera obcokrajowca jest dostęp do informacji, które bez relacji nieformalnej byłyby poza jego zasięgiem (tzw. *szum w tle*)¹¹⁰ oraz zmniejszanie poczucia osamotnienia, które często może towarzyszyć pracownikowi ekspatriantowi. Musi on jednak uważać, aby zmniejszenie dystansu nie prowadziło do obniżenia znaczenia hierarchii służbowej, co jemu utrudniałoby podejmowanie trudnych decyzji, a pracownika ośmielałoby do kwestionowania jego prawa do tego. Relacja nieformalna generuje też ryzyko manipulacji jedną stroną przez drugą, co może być łatwiejsze przy braku wzajemnej znajomości uwarunkowań funkcjonowania osób budujących relację. Podsumowując, choć menedżer obcokrajowiec powinien dążyć do obniżenia poziomu formalności jego relacji z pracownikami w kraju goszczącym, musi on jednak zachować odpowiednią równowagę pomiędzy formalnym wymiarem wzajemnej interakcji (wynikającym z zależności służbowych) i tym nieformalnym (mającym bardziej ludzki wymiar). Ma to szczególne znaczenie w międzynarodowym środowisku pracy, w którym relacja podlega dodatkowo oddziaływaniu czynników wynikających z różnego pochodzenia narodowego jej stron.

¹¹⁰ W praktyce oznacza to bardziej skuteczną komunikację.



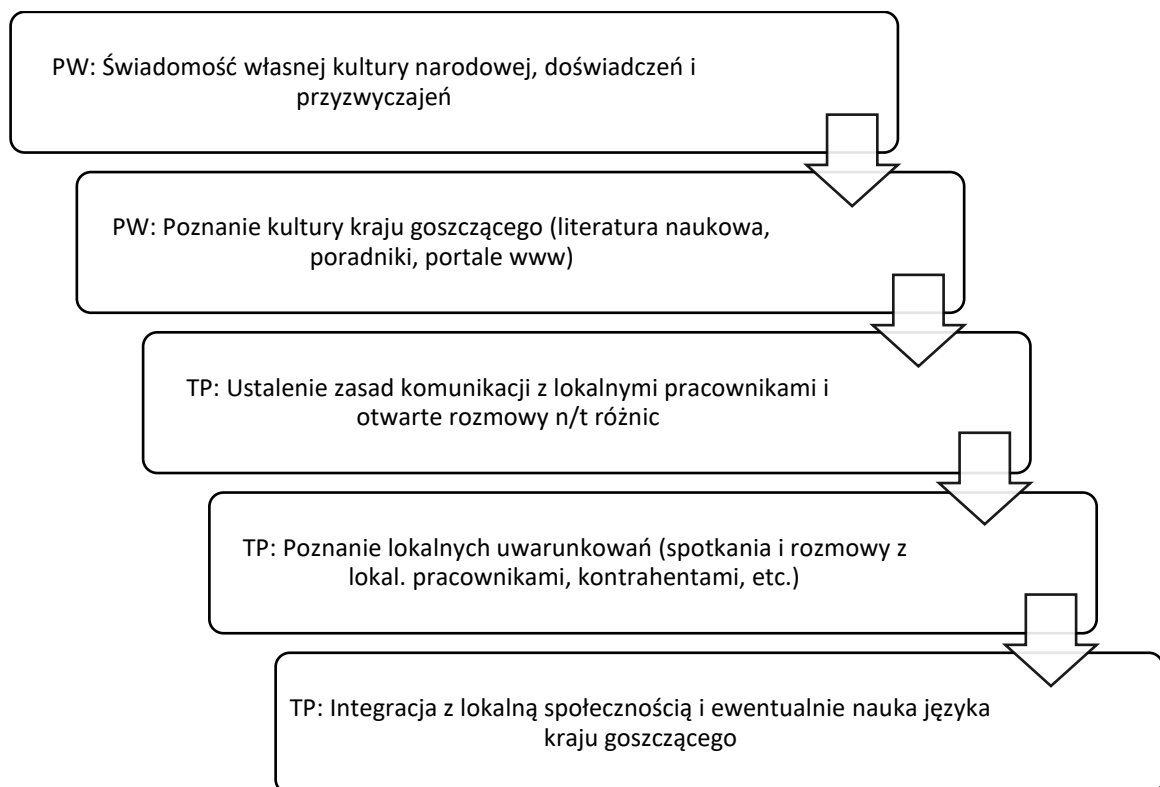
Rysunek 6.6. Relacja formalna i nieformalna w międzynarodowym środowisku pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań jakościowych

W organizacjach międzynarodowych jedną z barier w kontaktach pomiędzy osobami pochodzącymi z różnych krajów jest brak znajomości języka drugiej strony. Menedżer obcokrajowiec, który decyduje się na wieloletnią pracę w kraju goszczącym powinien podjąć się nauki języka lokalnej społeczności. Będzie to nie tylko wyrazem zaangażowania w pracę w danym kraju i szacunku do lokalnych pracowników, ale również pozwoli wychwytywać komunikaty, które bez znajomości języka podwładnych nie byłyby dostępne dla ich przełożonego obcokrajowca.

Zamierzając rozpocząć pracę w innym kraju, należy poznać jego kulturę lub przynajmniej najistotniejsze jej elementy odróżniające ją od własnej kultury narodowej. Budowanie przez przełożonego relacji z pracownikami w kraju goszczącym może wymagać innego podejścia, gdy dla pracowników jest to kraj macierzysty, i innego, gdy dla nich również jest on krajem goszczącym, ponieważ lokalni pracownicy bywają bardziej wymagający i krytyczni wobec menedżera obcokrajowca, a z pracownikami również pochodzącymi z innych krajów można niekiedy nawiązać więź opartą na poczuciu wspólnoty osób znajdujących się w podobnej sytuacji. Należy mieć na uwadze, że uwzględnianie przez menedżerów różnic kulturowych może niekiedy prowadzić do błędnej interpretacji zjawisk niezwiązanych z kulturą narodową

jako połączonych z nią. Pojawia się też ryzyko negatywnego wpływu uwzględniania odmienności kulturowej jednych pracowników na zaangażowanie drugich. Rysunek 6.7 przedstawia schemat przygotowania menedżera do pełnienia funkcji kierowniczej w kraju goszczącym. Obejmuje on zarówno działania, które należy podjąć przed wyjazdem do tego kraju jaki i już w trakcie pobytu w nim.

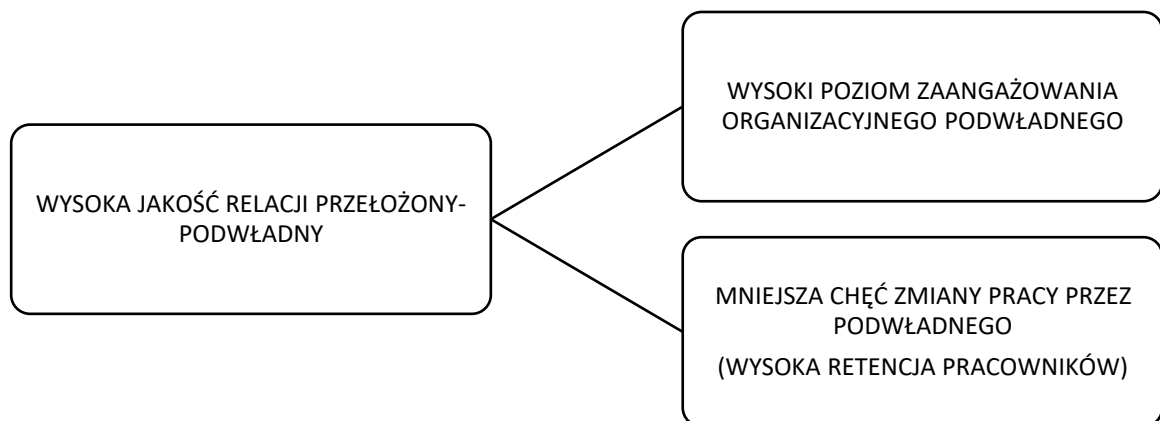


Rysunek 6.7. Przygotowanie do pełnienia roli menedżera w kraju goszczącym przed wyjazdem (PW) oraz realizacja powierzonych zadań w trakcie pobytu (TP)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań jakościowych

6.2.3. Postrzeganie relacji- perspektywa pracownika

Związek pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny i zaangażowaniem organizacyjnym pracowników, a w rezultacie- ich satysfakcją z pracy, jest wyraźnie zauważalny. Relacja jest też odwrotnie skorelowana z chęcią zmiany pracy, a więc sprzyja retencji pracowników w organizacji. Obydwie korelacje zostały zilustrowane na rysunku 6.7.



Rysunek 6.8. Jakość relacji wobec poziomu zaangażowania organizacyjnego oraz chęci zmiany pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ilościowych

Można zatem wysunąć wniosek, że jakość tej relacji jest najprawdopodobniej predyktorem wspomnianego rodzaju zaangażowania. Choć więcej jest osób bardziej ceniących odnoszenie sukcesów w pracy niż tych przywiązujących wagę do budowania wysokiej jakości relacji z przełożonym, to jednak najwięcej jest pracowników starających się osiągnąć jedno i drugie. Przyjęcie jednej ze wspomnianych postaw może być związane z otrzymywaną od przełożonego informacją zwrotną. W przypadku całkowitego braku komunikacji z menedżerem pracownicy wolą skupić się na realizacji celów indywidualnych niż na budowaniu relacji z przełożonym, gdy jednak ten zapewnia skuteczną komunikację, proporcje pomiędzy zwolennikami sukcesu i relacji mogą wyrównać się. Istnieje też umiarkowana współzależność pomiędzy relacją nieformalną i zaangażowaniem organizacyjnym oraz słaba odwrotna korelacja pomiędzy relacją formalną i wspomnianym rodzajem zaangażowania. Zatem, wysoka jakość relacji oraz jej nieformalny charakter sprzyjają kształtowaniu zaangażowania organizacyjnego pracowników, podczas gdy niskiej jakości relacji i jej formalnemu charakterowi towarzyszy z reguły niski poziom zaangażowania, co w uproszczeniu zostało zobrazowane na rysunku 6.8.



Rysunek 6.9. Wzmacnianie lub osłabianie zaangażowania organizacyjnego pracownika poprzez relację przełożony-podwładny

Źródło: Opracowanie własne

Ujemny związek pomiędzy nieformalną i formalną relacją przełożony-podwładny jest silniejszy, gdy menedżer jest obcokrajowcem. Może to prowadzić do wniosku, że w przypadku innego pochodzenia menedżera i pracownika nadmierna formalizacja zasad współpracy pomiędzy nimi może stanowić istotną trudność w zmniejszaniu dzielącego ich dystansu. Wysoki poziom jakości relacji oraz dopasowanie stylu przywództwa współwystępują z satysfakcją pracownika. Jakość relacji ma większe znaczenie, gdy przełożony jest obcokrajowcem. Z kolei, gdy menedżer jest tej samej narodowości co pracownik, bardziej istotne jest dopasowanie stylu przywództwa.

Poziom udzielanego pracownikom przez menedżerów *empowerment* jest wyższy w środowisku międzynarodowym niż ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw bez takiej cechy. Różnica ta wzrasta jeszcze bardziej w przypadku respondentów zajmujących stanowiska wykonawcze. Opinia, że przełożony w jasny sposób komunikuje zadania oraz chętnie tłumaczy podstawy swoich decyzji, uzyskała większe poparcie w grupie raportujących do obcokrajowców, co może świadczyć, że komunikacja w organizacjach międzynarodowych jest bardziej skuteczna niż w przedsiębiorstwach lokalnych. Może to wynikać z wypracowania w tych pierwszych wyższych standardów porozumiewania się. Oznacza to, że bariera językowa nie ma istotnego znaczenia, jeśli w organizacji wdrożone są skuteczne metody komunikacji.

Przeprowadzone badania wykazały, że osoby raportujące do menedżerów obcokrajowców są bardziej zadowolone z poziomu jakości ich relacji z przełożonym. Jednocześnie osoby raportujące do menedżera obcokrajowca mają z nim bardziej formalną relację niż ta pomiędzy podwładnym i menedżerem o tym samym pochodzeniu, co wskazuje, że bardziej formalna relacja nie musi oznaczać jej niskiej jakości. Jest to również przedmiotem rozważań innych badaczy. Opisując teorię LMX, Bakar i Mustaffa (2007, s. 219) wskazują, że bliscy współpracownicy przełożonego (ang. *in-group*) mają z nim nieformalną lub wysokiej jakości relację, podczas gdy z pozostałymi pracownikami (ang. *out-group*) łączy go relacja formalna lub niskiej jakości. Takie ujęcie przedmiotowej kwestii wskazuje, że nie należy stawiać znaku równości pomiędzy relacją nieformalną i wysokiej jakości, ani też- pomiędzy interakcją formalną i niskiej jakości.

Analiza ocen opinii dotyczących czasu potrzebnego na naukę znajdowania kompromisu pomiędzy wymogami koncernu i lokalnymi zasadami, świadomości występujących różnic kulturowych oraz w zakresie lokalnych uwarunkowań i podejmowania działań niwelujących

występujące różnice potwierdziła, że doświadczenie międzynarodowe menedżera obcokrajowca pozytywnie wpływa na budowanie przez niego relacji z pracownikami w kraju goszczącym. Jednocześnie, w zakresie kwestii znajomości przez przełożonego obcokrajowca języka jego podwładnych w kraju goszczącym, wyniki badań wskazały, że wspomniana umiejętność po stronie menedżera jest bardziej istotna dla osób nie posiadających doświadczenia takiej współpracy, a więc raczej stanowi wyraz obaw związanych z koniecznością jej nawiązania. Oznacza to, że pomimo niekwestionowanej korzyści dla przełożonego wynikającej z umiejętności posługiwania się lokalnym językiem nie jest ona istotna z punktu widzenia jego lokalnych podwładnych. Z kolei, znajomość kultury kraju goszczącego po stronie menedżera obcokrajowca okazała się ważna dla większości respondentów, szczególnie tych pracujących w środowisku międzynarodowym. Oznacza to, że menedżer, który podejmuje się zarządzania zespołem osób innej narodowości musi bezwzględnie poznać przynajmniej podstawowe aspekty ich kultury, podczas gdy nauka ich języka ojczystego nie jest istotna, o ile dostępny jest inny sposób porozumiewania się, na przykład język przyjęty jako koncernowy (najczęściej język angielski).

Organizacje międzynarodowe odróżniają się od przedsiębiorstw o charakterze lokalnym w zakresie czynników wpływających na budowanie relacji przełożony-podwładny oraz na kształtowanie poziomu zaangażowania pracowników, co najlepiej zaobserwować można w przypadku *empowerment* i wsparcia przełożonego, a więc determinant bezpośrednio związanych z interakcją pomiędzy menedżerem i pracownikiem. W przypadku czynników związanych z organizacją (jej wsparciem dla osób zatrudnionych i odczuwaniem przez nie satysfakcji) zaobserwowano podobne różnice, jednak w większości nie były one istotne statystycznie. Wyniki analizy wskazały też na przekonanie respondentów o obowiązywaniu standardów i zasad przedsiębiorstw międzynarodowych w równym stopniu dla podwładnych i przełożonych, szczególnie w ocenie osób raportujących do obcokrajowców. Oznacza to, że pracownicy przedsiębiorstw międzynarodowych mają pozytywne doświadczenia w zakresie jednakowego stosowania standardów wobec osób na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej. Przedsiębiorstwa międzynarodowe postrzegane są jako bardziej sprzyjające budowaniu relacji przełożony-podwładny, a opinie te są jeszcze bardziej wyraźne wśród osób raportujących do obcokrajowców. Oznacza to, że środowisko przedsiębiorstw międzynarodowych ma pozytywny wpływ na jakość relacji przełożony-podwładny.

Potwierdzają to wyniki badań prowadzonych przez Huang, Chi i Lawlera¹¹¹ (2005, s. 1656), według których budowaniu relacji przez expatriantów z mieszkańcami kraju goszczącego sprzyjają ekstrawertyzm i otwartość tych pierwszych. Choć, zdaniem wspomnianych badaczy, obydwie cechy wiążą się z osobowością człowieka, to jednak, biorąc pod uwagę wypowiedzi menedżerów biorących udział w badaniach jakościowych, należy zauważyć, że otwartość kształtuje się podczas funkcjonowania w międzynarodowym środowisku pracy.

Pracownicy współpracujący z przełożonymi o tym samym pochodzeniu bardziej dostrzegają występowanie zachowania współpracowników o charakterze kontrproduktywnym. Większość respondentów zidentyfikowała istnienie w znanych im organizacjach pracowników, którzy bez powodu podejmują działania przeciwko pracodawcy, a jednocześnie jako możliwe przyczyny wrogich działań dopuściła przekonanie o niesprawiedliwości doświadczonej od przełożonego. Ponadto w przypadku menedżera obcokrajowca, jego niewłaściwe podejście, w tym brak wystarczającego zrozumienia lokalnych uwarunkowań lub kultury narodowej, oceniono jako mogące wzbudzić w pracowniku chęć podjęcia *działań odwetowych*, co jeszcze bardziej podkreśliło konieczność zwrócenia przez takiego przełożonego uwagi na różnice kulturowe występujące pomiędzy nim i jego podwładnymi. Tłumaczyć to może zauważony przez Miao, Humphreya i Qian (2020, s. 1) wpływ uwarunkowań kulturowych¹¹² na związek pomiędzy zachowaniem kontrproduktywnym i inteligencją emocjonalną.

Istnieje pewien związek pomiędzy pracą zdalną i relacją przełożony-podwładny oraz zaangażowaniem organizacyjnym pracowników. Podkreślenia wymaga jednak fakt, iż żadna z badanych korelacji nie miała wartości ujemnej, co mogłoby sugerować, że praca zdalna nie miała negatywnego wpływu na relację przełożony-podwładny ani na zaangażowanie pracowników. Dla bardziej pogłębionych analiz za najbardziej istotne kryterium różnicujące uznano procentowy udział czasu pracy respondentów w formie zdalnej lub spotkań online w ostatnich 2 latach przed udziałem w badaniu i podzielono ich na dwie grupy:

- I. osoby, które wcale nie świadczyły pracy w takiej formie lub jej wymiar nie przekroczył 25% całkowitego czasu ich pracy,

¹¹¹ Uczestnikami badań byli pochodzący ze Stanów Zjednoczonych Ameryki expatrianci pracujący w Tajwanie. Huang, Chi i Lawlera (2005, s. 1656) wskazują, że zadaniem expatriantów jest usprawnianie działania zagranicznych oddziałów przedsiębiorstw, rozwój nowych rynków, przekazywanie kultury organizacyjnej oraz transfer technologii, wiedzy i umiejętności.

¹¹² Miao, Humphrey i Qian (2020, s. 1) odnieśli się do wymiarów kultury według klasyfikacji Hofstede.

II. pracownicy, którzy prowadzili więcej niż 25% działalności zawodowej zdalnie.

Zdaniem większości respondentów z drugiej grupy, brak bezpośrednich kontaktów z przełożonym podczas pracy zdalnej w pandemii nie wpłynął negatywnie na postrzeganie przez nich znaczenia własnej pracy, co jest również przedmiotem zainteresowania innych badaczy. Choć zauważają oni potencjalny negatywny wpływ pandemii COVID-19 na poczucie znaczenia własnej pracy, to jednak wskazują na obawę utraty pracy jako rzeczywistą przyczynę takich odczuć, zalecając jednocześnie menedżerom większą otwartość i elastyczność względem pracowników w celu neutralizowania tych negatywnych odczuć (Zhong i in., 2022, s. 8). Wyniki analizy przeprowadzonej dla kryterium pochodzenia przełożonego mogą wskazywać, iż środowisku międzynarodowym ograniczenia w zakresie bezpośrednich kontaktów z przełożonym nie były czymś całkowicie nowym. Również, jeśli chodzi o większą swobodę w gospodarowaniu czasem, jaką dawała praca zdalna podczas pandemii COVID-19, była ona bardziej odczuwana przez drugą grupę, choć i w przypadku pierwszej przeważały pozytywne odczucia. Zwiększoną kontrolę ze strony przełożonego podczas pracy zdalnej osoby o mniejszym jej udziale odczuwały bardziej niż druga grupa, jednak w obu przypadkach nie było to dominujące odczucie. Wyniki analizy przeprowadzonej dla kryterium pochodzenia przełożonego wskazały, że osoby raportujące do przedstawicieli tej samej narodowości czuły się nieco bardziej kontrolowane. Z punktu widzenia zaangażowania pracowników ważne wydają się być odpowiedzi na pytanie o chęć do podejmowania większych wysiłków podczas realizowania zadań wyzwoloną przez możliwość pracy zdalnej podczas pandemii. Wskazują one, że większość pracowników odczuwała taką potrzebę, szczególnie w grupie o większym udziale nowej formy świadczenia pracy. Należy jednak zaznaczyć, że opinie badaczy są w tej kwestii podzielone. Choć zauważana była u niektórych osób chęć przeciwdziałania niepewności i niekorzystnym zjawiskom związanym z okresem pandemii poprzez zwiększenie swoich wysiłków w pracy (Emmett i in., 2020, s. 6), to jednak może to być uzależnione od takich czynników jak kwestie kulturowe (Tang i in., 2020, s. 8) czy sytuacja rodzinna i potrzeba pogodzenia pracy zdalnej z opieką nad dziećmi (Mustajab i in., 2020, s. 19). Wyniki analizy przeprowadzonej dla kryterium pochodzenia przełożonego wskazały, że taką formę zobowiązania w większym stopniu odczuwały osoby raportujące do obcokrajowca. Ogólne poczucie osłabienia więzi z zespołem w czasie pracy zdalnej podczas pandemii COVID-19 było umiarkowane. Podczas pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19 bardziej zaniedbani przez swojego przełożonego czuli się pracownicy o mniejszym udziale pracy zdalnej, co w tej grupie

było jeszcze bardziej widoczne wśród przedstawicieli szczebla wykonawczego niż decyzyjnego. Odwołując się do teorii LMX, można przypuszczać, że diady przełożony-podwładny w przypadku osób znajdujących się wyżej w hierarchii organizacji były oparte na bliższej¹¹³ relacji z przełożonym niż w przypadku osób na najniższych szczeblach organizacji. Wyniki analizy przeprowadzonej dla kryterium pochodzenia przełożonego wskazały, że mniej zaniedbane czuły się osoby raportujące do obcokrajowca. Odczucie, że przełożony dbał o podtrzymanie wspólnej relacji, silniej towarzyszyło osobom w większym stopniu pracującym poza stacjonarnym miejscem realizacji obowiązków oraz tym raportującym do obcokrajowca. Podsumowując, w świetle przeprowadzonych badań ilościowych związek udziału pracy zdalnej oraz relacji przełożony-podwładny i zaangażowania pracowników miał wartość dodatnią. Ponadto, w organizacjach międzynarodowych, których pracownikom fizyczny dystans pomiędzy przełożonym i podwładnym oraz zdalne formy komunikacji były już wcześniej znane, konieczność pracy poza miejscem jej stacjonarnego wykonywania stanowiła mniejsze wyzwanie niż w przedsiębiorstwach działających lokalnie, dla których sytuacja ta była całkowicie nowa.

¹¹³ Relacja wyższej jakości i mniej formalna.

Zakończenie

Relacje w miejscu pracy oraz zaangażowanie pracowników pozostają w obszarze zainteresowań badaczy i praktyków od wielu lat. W szczególności ostatnie dekady przyniosły zwrot w kierunku identyfikacji i oceny czynników, które nie tylko sprzyjają poprawie efektywności i usprawnianiu procesów zarządzania, ale także przyczyniają się do zwiększania satysfakcji z pracy i budowania dobrostanu pracowników. Niewątpliwie w środowisku międzynarodowym jest to szczególnie trudne, ponieważ istnieje szereg dodatkowych uwarunkowań, w szczególności prawnych i kulturowych, które są źródłem wielu trudnych dla menedżerów sytuacji.

Celem głównym rozprawy była identyfikacja oraz ocena roli pełnionej przez relację między przełożonym i podwładnym w kształtowaniu zaangażowania oraz satysfakcji pracownika w warunkach międzynarodowego środowiska pracy. Tak sformułowany cel wymagał określenia celów szczegółowych o charakterze poznawczym, aplikacyjnym i metodycznym.

Rezultaty poznawcze można odnieść do dwóch obszarów: teoretyczno-analitycznego oraz empiryczno-analitycznego. Przeprowadzony w ramach obszaru teoretyczno-analitycznego krytyczny przegląd literatury dotyczył kształtowania relacji przełożony-podwładny oraz związku relacji z zaangażowaniem pracowników w międzynarodowym środowisku pracy. W sferze poznawczej wyjaśniono pojęcie relacji. Można zauważyć, na podstawie przeglądu literatury polsko i anglojęzycznej oraz wniosków z badań własnych, w szczególności jakościowych, że relacja nie jest jednoznacznie interpretowana. Dla badaczy jest ona więzią pomiędzy jednostkami, uporządkowaną i podlegającą kształtowaniu, mającą zróżnicowany, wielofunkcyjny charakter, o różnym stopniu sformalizowania, z kolei dla praktyków jest czymś naturalnym, co definiowali przez pryzmat raczej jej atrybutów. Wskazują na to między innymi zaprezentowane chmury skojarzeń. Niemniej można podtrzymać zaproponowaną na podstawie literatury definicję, jednak ze zwróceniem uwagi na wskazane przez uczestników wywiadów wymiary relacji:

- funkcjonalny (*techniczny*), sprowadzający się do wydawania poleceń i kontroli sposobu ich wykonywania,
- więziotwórczy (*humanistyczny*), oparty na skutecznej wzajemnej komunikacji i zainteresowaniu drugą stroną jako człowiekiem.

Relacja przełożony-podwładny

Przeprowadzona analiza i synteza literatury prowadzi do wniosku, że relacje w przedsiębiorstwach międzynarodowych zasługują na szczególną uwagę, ponieważ zasięg działania tych organizacji sprawia, iż zachodzące w nich procesy mogą mieć znaczący wpływ na światową gospodarkę czy środowisko naturalne, ale także lokalnie oddziaływać na postrzeganie zagranicznych organizacji i ich kultur. Z drugiej strony, badania naukowe dotyczące metod zarządzania, które wykraczają poza granice jednego państwa, stanowią istotne wyzwanie ze względu na różnice kulturowe, niejednorodną strukturę przedsiębiorstw oraz ograniczony dostęp do informacji na ich temat w poszczególnych krajach (Parry i in., 2021, s. 273–282). Zarówno źródła literaturowe jak i wyniki badań jakościowych wskazują na dwa istotne wymiary relacji: ludzki (oparty na emocjach i budowaniu więzi pomiędzy stronami) oraz techniczny (którego funkcją jest uregulowanie zasad współpracy). Obydwa brane są pod uwagę przez menedżerów działających w międzynarodowym środowisku pracy. Ponadto, warto tu podkreślić, że menedżer zarządzający pracownikami o innym niż on pochodzeniu narodowym, choć nie musi znać języka swoich podwładnych, powinien jednak przykładać wagę do doboru sposobu i jakości komunikacji z nimi. Pracownicy w kraju goszczącym nie oczekują dokładnej znajomości swojej kultury po stronie menedżera, ale znajomości przez niego jej najważniejszych elementów, a ponadto świadomości i akceptacji różnic pomiędzy nią i własną kulturą narodową. W świetle obydwu przeprowadzonych badań, świadomość różnic kulturowych wydaje się ważniejsza niż znajomości języka podwładnych. Choć pracownicy raportujący do przełożonego obcokrajowca są z reguły zadowoleni z poziomu jakości ich wzajemnej relacji, to jednak jej nadmierna formalizacja może skutkować większym dystansem niż miałyby to miejsce w przypadku menedżera pochodzącego z tego samego kraju co pracownicy. Szczególnie w środowisku międzynarodowym, w którym na relację wpływa więcej zmiennych niż w przypadku braku międzynarodowego charakteru miejsca pracy, korzystne jest indywidualne podejście do każdego pracownika, co jest zgodne z założeniami teorii LMX. Choć wysoka jakość relacji przełożony-podwładny i jej nieformalny charakter niosą za sobą szereg korzyści dla obu stron, to należy uważać, aby nie została przekroczona granica za którą dojdzie do trudności w podejmowaniu przez menedżera decyzji mogących wzbudzić sprzeciw pracownika, przekazywaniu krytycznych uwag w obie strony czy do prób manipulacji jednej z osób przez drugą, pragnącą osiągnąć indywidualne korzyści ze względu na charakter ich relacji.

Zaangażowanie organizacyjne pracowników

Wiele niejasności wywołuje także pojęcie zaangażowania, przy czym już pierwszy problem związany jest z bogactwem synonimów używanych w języku angielskim, w przypadku których subtelne różnice nierzadko gubione są przy tłumaczeniu na inne języki. Niemniej można na podstawie przeglądu literatury zauważyć, że przez podejmowane są badania nad typem zaangażowania (organizacyjne, w pracę) jak i jego charakterem przywiązania do organizacji (afektywne, normatywne, kalkulacyjne). Dodatkowo zwrócono uwagę na zjawiska, które, jak wskazują badania, występują również w międzynarodowym środowisku pracy, a mianowicie wypalenie zawodowe oraz zachowania kontrproduktywne.

Choć źródła literaturowe wskazują na emocjonalny wymiar zaangażowania organizacyjnego pracowników jako najbardziej pożądanego z perspektywy pracodawcy (Lewicka i Glińska-Noweś, 2018, s. 207) i potwierdzają to menedżerowie pracujący w środowisku międzynarodowym, to jednak wskazują oni na częste występowanie również tej formy przywiązania do organizacji, która wynika z obawy przed potencjalnymi negatywnymi konsekwencjami zmiany miejsca zatrudnienia. Dla pracownika o wysokim poziomie zaangażowania wykonywana przez niego praca jest źródłem satysfakcji, a intensywność i staranność jej wykonywania wzmacnia to pozytywne odczucie (Mrówka, 2010, s. 3-6), co wpływa korzystnie nie tylko na dobrostan zatrudnionej osoby, ale również na efektywność zatrudniającej ją organizacji. Nawiązując do koncepcji POS, kształtowanie przez menedżera zaangażowania pracownika oparte na pozytywnych interakcjach pomiędzy nimi może mieć szczególne znaczenie w międzynarodowym środowisku pracy, gdy obie strony nie mają pełnej wiedzy na temat występujących pomiędzy nimi różnic (nie tylko kulturowych), ale- zakładając ich pozytywne intencje- mają podobną wrażliwość na uniwersalne zasady i wartości oparte na szacunku do drugiego człowieka. Z zaangażowaniem wiążą się również negatywne zjawiska, które mogą być wynikiem błędów menedżera: wypalenie i działania kontrproduktywne. Pierwsze z nich może być efektem nadmiernego obciążenia pracą przez menedżera, współpracowników lub samego pracownika. Drugie zjawisko jest swego rodzaju skrajną formą braku zaangażowania, kiedy pracownik z nie tylko nie czyni istotnych starań na rzecz osiągnięcia przez pracodawcę założonych celów, ale wręcz aktywnie działa przeciwko organizacji. Do zjawisk tych może dochodzić na skutek braku wzajemnego zrozumienia pomiędzy przełożonym i podwładnym, a więc również, gdy nieskuteczność wzajemnej komunikacji towarzyszy odmiennemu pochodzeniu narodowemu obu stron.

Związek relacji i zaangażowania

Według źródeł literaturowych, relacja z menedżerem ma silny wpływ na zaangażowanie i satysfakcję jego pracownika (Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert, 2017, s. 189). Można mówić o ich współistnieniu. Nawiązując do teorii LMX, diada przełożony-podwładny oparta na wysokiej jakości relacji sprawia, że pracownik czuje się związany z organizacją i chętnie w swoich działaniach wykracza poza wymagania wpisane wprost w zakres jego obowiązków. Istotna jest również wzajemna uczciwość pomiędzy menedżerem i pracownikiem, która pozwala zbudować pomiędzy nimi atmosferę zaufania, co znajduje potwierdzenie zarówno w literaturze (Penger i Černe, 2014, s. 510), jak i wynikach przeprowadzonych badań jakościowych. Z kolei, wg wyników badań ilościowych, występuje silna współzmiennność pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny i zaangażowaniem organizacyjnym, która jest odwrotnie skorelowana z chęcią zmiany pracy, a więc wyższa jakość relacji sprzyja retencji pracowników w organizacji. Można zatem wysunąć wniosek, że pozytywna relacja jest najprawdopodobniej predyktorem wspomnianego rodzaju zaangażowania, co jest zgodne z opiniami zawartymi w literaturze przedmiotu. Gdyby rozstrzygać, czy to relacja wzmacnia zaangażowanie, czy też zaangażowanie wzmacnia relację, odpowiedź w świetle studiów literaturowych i przeprowadzonych badań jakościowych wskazywałaby na wpływ interakcji menedżer-pracownik na zaangażowanie tego drugiego. Z kolei, badania ilościowe potwierdziły jedynie występowanie związku pomiędzy relacją i zaangażowaniem, co jednak wynikało wyłącznie z doboru narzędzi badawczych. Istnieje też związek pomiędzy nieformalną relacją przełożony-podwładny i przywiązaniem do przedsiębiorstwa, natomiast wysoki poziom formalności relacji ma umiarkowany negatywny wpływ na zaangażowanie organizacyjne.

Metodyczne cele rozprawy

Wśród celów rozprawy należy zwrócić również na cele metodyczne. Chociaż metody badawcze jako takie nie były przedmiotem rozważań, a jedynie aplikacji, to warto podkreślić, że zastosowana triangulacja metod pozwoliła dokładniej wskazać na związki między relacją i zaangażowaniem, a w ostateczności- satysfakcją pracownika z pracy. Można zauważyć, że metoda wywiadów pogłębionych była właściwie dobrana, ponieważ pozwoliła rozmówcom na swobodę wypowiedzi i eksplorowanie tematu relacji w międzynarodowym środowisku pracy. Ponadto, przeprowadzenie wywiadów pogłębionych IDI (ang. *individual in-depth interview*) w formie zdalnej pozwoliło zweryfikować jej skuteczność. Płynące z tej weryfikacji wnioski są

zdecydowanie pozytywne. Pomimo ograniczonego zakresu komunikacji niewerbalnej, niewątpliwe korzyści płynące z takiego sposobu prowadzenia wywiadów są następujące:

- dostęp do respondentów w każdej lokalizacji (wywiady przeprowadzono między innymi z osobami przebywającymi w Ameryce Północnej oraz Ameryce Południowej),
- elastyczność czasowa (upływ uzgodnionego czasu na rozmowę nie skutkował zakończeniem wywiadu, a jedynie umówieniem terminu jego kontynuowania),
- otwartość respondentów na udział w badaniach (spowodowana prawdopodobnie komfortem braku konieczności potwierdzenia fizycznego udziału w wywiadzie).

Z kolei, celem badań ilościowych była identyfikacja i weryfikacja postrzegania przez pracowników ich relacji z przełożonym oraz własnego zaangażowania. Bardzo istotną kwestią był wpływ upodmiotowienia na poziom zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Podczas prowadzenia badań ankietowych napotkano na szereg barier związanych z dostępem do respondentów. Niemniej wydaje się, że przy tak zakrojonym zakresie badań metoda ta jest właściwa (oraz wykorzystywana przez wielu innych badaczy).

Aplikacyjny wymiar rozprawy

Zebrano szereg istotnych zaleceń dla menedżerów przygotowujących się do zarządzania pracownikami o odmiennym niż oni pochodzeniu narodowym. Liderzy powinni nie tylko poznać elementy kultury pracowników (korzystając z literatury naukowej oraz poradników), ale również mieć świadomość własnej kultury narodowej, swoich doświadczeń i przyzwyczajzeń. Na początku współpracy warto wspólnie z podwładnymi ustalić zasady wzajemnej komunikacji, akcentując swoją otwartość na rozmowy, gdy zajdzie taka potrzeba. Menedżerowie ekspatrianci muszą również poznać uwarunkowania kraju goszczącego (poprzez spotkania i rozmowy z pracownikami oraz kontrahentami) i poszukiwać kompromisu pomiędzy nimi i zasadami koncernu. Istotna jest również integracja z lokalną społecznością oraz, jeśli okaże się to potrzebne¹¹⁴, nauka języka kraju goszczącego.

Możliwe kierunki dalszych badań

Pomimo uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz zweryfikowania hipotez, wyłonione zostały kolejne pytania, które mogą być przedmiotem dalszych badań, w szczególności (rysunek Z.1):

¹¹⁴ Nauka języka kraju goszczącego zalecana jest menedżerom ekspatriantom szczególnie, jeśli ich pobyt w tym kraju ma mieć charakter długookresowy.

- Powiązanie zaangażowania w pracę z zaangażowaniem organizacyjnym w międzynarodowym środowisku pracy. Czy zaangażowanie w pracę jest wzmacniane negatywnymi bodźcami obniżającymi poziom zaangażowania organizacyjnego oraz czy międzynarodowe środowisko pracy (lub jego brak) ma tu znaczenie, jak również- jakie czynniki będą sprzyjały integracji obu rodzajów zaangażowania, a jakie będą ją hamowały? Takie spojrzenie jest odmienne od spotykanego w źródłach literaturowych, które wskazują, że możliwe jest występowanie zjawiska, kiedy pracownik traktujący swój zawód jako misję lub wręcz powołanie, nie jest zaangażowany organizacyjnie (Marzec 2015, 153; Jurek i Adamska, 2017, s. 446; Stachowska, 2018, s. 116).
- Jakie inne narzędzia może menedżer obcokrajowiec stosować do budowania relacji z pracownikami i kształtowania ich zaangażowania organizacyjnego w kraju goszczącym?
- Jak badać jakość relacji z podziałem na jej formalny i nieformalny charakter (zauważono ograniczenie w narzędziach do ich badania)?
- Jakie są przyczyny wyższego poziomu udzielanego pracownikom przez menedżerów *empowerment* w międzynarodowym środowisku pracy niż ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw bez takiej cechy? Nie jest jasnym, czy przyczyny leżą w wyższych standardach i bardziej nowoczesnych metodach zarządzaniach, które prawdopodobnie stosowane są w przedsiębiorstwach międzynarodowych, czy też jest to wynik potrzeby oddania szerszego zakresu uprawnień i odpowiedzialności lokalnym pracownikom, którzy są bliżej rynku i lepiej rozumieją go.
- Jakie wystąpiły długofalowe skutki pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19 dla relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym oraz zaangażowania organizacyjnego w międzynarodowym środowisku pracy? O ile menedżerowie¹¹⁵ dostrzegali zarówno korzyści, które wyniknęły z tego specyficznego okresu, jak i wyrażali swoje obawy z nim związane¹¹⁶, o pracownicy¹¹⁷ w większości widzieli głównie zalety takiej formy pracy i deklarowali jej pozytywny wpływ na zaangażowanie oraz relację z przełożonym.

¹¹⁵ Uczestnicy badań jakościowych, menedżerowie z doświadczeniem w zarządzaniu pracownikami w międzynarodowym środowisku pracy.

¹¹⁶ Badania były prowadzone w okresie pandemii COVID-19.

¹¹⁷ Uczestnicy badań ilościowych, w tym osoby posiadające doświadczenie współpracy z menedżerem o innym niż one pochodzeniu narodowym.



Rysunek Z.1. Kierunki dalszych badań

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Zarówno cel główny jak i cele szczegółowe rozprawy zostały zrealizowane. Dokonano identyfikacji i oceny wpływu czynników kształtujących relację przełożonego z podwładnymi, jej cech oraz poziomu na charakter zaangażowania pracowników w międzynarodowym środowisku pracy, jak również na odczuwaną przez nich satysfakcję z pracy. Uporządkowano i wyjaśniono pojęcia z zakresu kształtowania relacji przełożony-podwładny, dokonano interpretacji pojęcia *zaangażowanie pracownika* oraz jego uwarunkowań i determinant w kontekście międzynarodowego środowiska pracy. Została przeprowadzona identyfikacja typów i jakości relacji pomiędzy menedżerem i pracownikiem w przedsiębiorstwach międzynarodowych, jak również identyfikacja związku pomiędzy relacją przełożony-podwładny i zaangażowaniem pracownika. Dokonano oceny uwarunkowań i determinant relacji przełożony-podwładny i zaangażowania pracowników. Została przeprowadzona ocena wpływu wybranych zmiennych społeczno-kulturowych oraz stylu przywództwa na kształtowanie relacji przełożony-podwładny oraz w rezultacie- na poziom zaangażowania pracownika. Zidentyfikowano i oceniono znaczenie upodmiotowienia pracownika (ang.

empowerment) dla budowania jego pozytywnej relacji z menedżerem oraz zwiększenia zaangażowania organizacyjnego. Główne rezultaty rozprawy są następujące:

- usystematyzowanie wiedzy na temat relacji przełożony-podwładny na gruncie nauk o zarządzaniu,
- wskazanie i wyjaśnienie znaczenia relacji z przełożonym i zaangażowania dla satysfakcji pracownika z pracy,
- określenie roli relacji formalnej i nieformalnej w powiązaniu z zaangażowaniem organizacyjnym i w pracę w jej międzynarodowym środowisku,
- wyjaśnienie powiązań pomiędzy relacją i zaangażowaniem w międzynarodowym środowisku pracy,
- wyłonienie dalszych kierunków prac badawczych na temat roli, jaką odgrywa relacja i zaangażowanie w międzynarodowej organizacji.

Tematyka relacji przełożony-podwładny i zaangażowania pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem środowiska organizacji międzynarodowych, będzie wymagała jeszcze wielu badań, zarówno tych pogłębiających jak i weryfikujących dotychczas zdobytą wiedzę, ze względu na zmiany następujące w skutek dynamiki sytuacji gospodarki globalnej. Powodowana to jest, nie tylko wspomnianą w niniejszej dysertacji pandemią COVID-19, ale również konfliktem zbrojnym, który wybuchł w Europie w 2022 roku, zaburzając łańcuchy dostaw surowców i prowadząc do destabilizacji sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw w wielu krajach, co nie mogło pozostać obojętne dla interakcji zachodzących pomiędzy pracownikami w organizacjach.

Bibliografia

- Abugre, J. B. (2017). Relations at workplace, cynicism and intention to leave. A proposed conceptual framework for organisations. *International Journal of Organizational Analysis*, no. 25(2).
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions. The mediating role of work engagement. *Career Development International*, no. 17(3), 208-230. doi: 10.1108/13620431211241063
- Ahmed, M. M., Chung, K. Y., Eichenseher, J. W. (2003). Business students' perception of ethics and moral judgment: A cross-cultural study. *Journal of Business Ethics*, no. 43, 89-102.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, no. 63, 1-18.
- Anczewska, M., Świtaj, P., Roszczyńska, J. (2005). Wypalenie zawodowe. *Postępy Psychiatrii i Neurologii*, no. 14(2), 67-77.
- Austen, A., Marzec, I., Polok, G. (2018). W kierunku zaufania organizacyjnego. Komunikowanie i jakość relacji między przełożonym a podwładnym w sądach powszechnych. *Organizacja i Kierowanie*, no. 2, 175-187.
- Ayers, K. E. (2001). *Engagement is not enough. You need passionate employees to achieve your dream*. Inscape Publishing, Inc.
- Babiak, J. (2008). Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji. *Przegląd Psychologiczny*, no 51(1).
- Bakar, H. A., Mohamad, B. (2007). Superior–Subordinate Communication Dimensions and Working Relationship: Gender Preferences in a Malaysian Organization, *Journal of Intercultural Communication Research*, no. 36(1).
- Bakar, H.A., Mustaffa, C.S. (2007). Relationship between superior-subordinate relationships quality and group commitment: The mediating factor of superior-subordinate communication. *Journal of Applied Psychology*, no. 81(3), 219-227.
- Bakar, H. A., Mustaffa, C. S., Mohamad, B. (2009). LMX quality, supervisory communication and team-oriented commitment. A multilevel analysis approach. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 14, no. 1.

- Banach, W. (2016). Mentalność folwarczna jako przeszkoda w skutecznym zarządzaniu organizacją. *Kulturowe uwarunkowania działalności gospodarczej*, red. Kamiński, R., Sójka, J, 71-102. Poznań: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Bańka, A., Wołoska, A., Bazińska, R. (2002). Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, vol. 8, no. 0, 65-74.
- Bartosik-Purgat, M. (2010). Kulturowe uwarunkowania badań marketingowych na rynkach zagranicznych. *Badania marketingowe – nowe wyzwania. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 96, 106-114.
- Baruk, A. I. (2009). Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 11-24.
- Baruk, A. I. (2016). Partnerzy czy przeciwnicy- wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi. *Nauki o zarządzaniu*, no. 2(27).
- Batorski, D., Zdziarski, M. (2009). Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania. *Problemy zarządzania*, vol. 7, no. 4(26).
- Bednarska-Wnuk, I. (2015). Reflected-based-self jako przykład koncepcji pozytywnych zachowań- zakres i możliwości wykorzystania. *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, red. Makowiec, M., 83-90. Kraków: Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Bednarska-Wnuk, I. (2017). Patterns of behaviour in the manager-employee relationship- the results of empirical research in Polish business organizations. *Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika*, vol. 8, no. 1.
- Biesaga-Słomczewska, E. J., Iwińska-Knop, K. (2012). Relacje wewnętrzne w kreowaniu lojalności pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, no. 712, Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, no. 26.
- Biesok, G., Wyród-Wróbel, J. (red.). (2018). *Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*. Warszawa: CeDeWu.
- Biggs, D., Swailes, S., Baker, S. (2016). The measurement of worker relations: the development of a three-component scale. *Leadership and Organization Development Journal*, no. 37(1), 2-12.
- Bilińska-Reformat, K. (red.). (2009). *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.

- Bilińska-Reformat, K. (2015). *Relacje sieci handlu detalicznego z klientami i dostawcami na tle uwarunkowań globalnych i lokalnych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Blanchard, K. (2007). *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Blanken, R. (2013, styczeń). 8 Common Leadership Styles. ASAE. Pobrane 2 października 2018 z https://www.asaecenter.org/resources/articles/an_magazine/2013/january/8-common-leadership-styles
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 4, 296-318. doi: 10.1108/02683940610663105
- Boddy, C.R., Miles, D., Sanyal, C., Hartog, M. (2015). Extreme managers, extreme workplaces: Capitalism, organizations and corporate psychopaths. *Organization*, no. 22, 530-551. doi: 10.1177/1350508415572508
- Boddy, C.R. (2017). Psychopathic Leadership. A Case Study of a Corporate Psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*, vol. 145, 141–156. doi: 10.1007/s10551-015-2908-6
- Bodziany, M. (2010). Profil kulturowy żołnierzy wielonarodowych jednostek wojskowych w strukturach SZ RP. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki*, vol. 156, no. 2. Pobrane 4 października 2016 z <http://zeszyty-naukowe.wso.wroc.pl/fulltxt.php?ICID=1122867>
- Bodziany, M. (2012). Dialog kultur w świecie „bez granic” jako determinant ładu społecznego. *Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki*, vol. 163, no. 1. Pobrane 27 października 2016 z <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPW6-0025-0032>
- Bolesta-Kukułka, K., Kostera, M., Kownacki, S., Matczewski, A., Obłój, K., Piotrowski, W., Sobczak, A., Soliński, A., Sopoćko, A., Trybuchowski, M. (1995). *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, red. Koźmiński, A. K., Piotrowski, W. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bombała, B. (2010). Zagadnienie upełnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, no. 13(1), 123-132.
- Bombała, B. (2011). Od humanizacji i strukturalizacji pracy do upełnomocniania pracowników- aspekt etyczny. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, no. 14 (1), 67-81.

- Bombiak, E. (2013). Kształtowanie relacji z pracownikami jako płaszczyzna społecznej odpowiedzialności biznesu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie*, no. 99.
- Borkowska, S. (2014). Rola zaangażowania pracowników. *Projekt sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki*, 9-26.
- Braslauskas, J. (2020). Effective creative intercultural communication in the context of business interaction: theoretical and practical aspects. *Creativity Studies*, vol. 13, no. 1, 199–215. doi: 10.3846/cs.2020.12094
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, no. 30(7), 754-770. doi: 10.1108/JMP-03-2013-0088
- Brunelle, E. (2013). Leadership and Mobile Working: The Impact of Distance on the Superior-Subordinate Relationship and the Moderating Effects of Leadership Style. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 4, no. 11, 1-14.
- Budzanowska-Drzewiecka, M., Marcinkowski, A.S., Motyl-Adamczyk, A. (2016). *Różnice kulturowe w komunikacji biznesowej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bursztyn, M. (2015). Wartości organizacyjne a zaangażowanie pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, no. 8 (944), 91-99. doi: 10.15678/ZNUEK.2015.0944.0808
- Cable, D. M., Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 5, 822-834. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.822
- Cahill, K. E., McNamara, T. K., Pitt-Catsouphes, M., Valcour, M. (2015). Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work-life balance. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, no. 56, 40–54. doi: 10.1016/j.socec.2015.03.002
- Cameron, K. S., Dutton, J.E., Quinn, R. E. (2003). Positive organizational scholarship. Foundations of a New Discipline. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2017). Cross-cultural research and positive organizational scholarship. *Cross Cultural & Strategic Management*, vol. 24, no. 1.
- Caza, B. B., Caza, A. (2008). Positive Organizational Scholarship. A Critical Theory Perspective. *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, no. 1, 21-33. doi: 10.1177/1056492607305907

- Chomątowska, B., Żarczyńska-Dobiesz, A. (2016). Wybrane problemy zaangażowania członków uczelnianych organizacji studenckich. *Kształtowanie zaangażowania i postaw pracowników w sektorze publicznym i non profit*, red. A. Andrzejczak, J. Furmańczyk, 66-80. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu/edu-Libri.
- Chomiak-Orsa, I. (2013). Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji- podejście modelowe. *Monografie i Opracowania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 239.
- Chrupała-Pniak, M., Grabowski, D. (2014). Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 350, 82-92. doi: 10.15611/pn.2014.350.07
- Cialdini, R. (2000). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, tłum. B. Wojciszke. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Cieślik, A. (2019). What attracts multinational enterprises from the new EU member states to Poland? *Eurasian Business Review*, 25 marca.
- Cybulski, K. (2006). Główne trendy w zarządzaniu służbami sprzedaży firmy. *Studia i Materiały- Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, no. 1, 109-115.
- Cybulski, K. (2013). *Zjawisko fluktuacji sprzedawców w świetle badań empirycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Cyruł, W., Hałucha, W. (2018). Wybrane aspekty kulturowych uwarunkowań negocjacji prawniczych międzynarodowych kontraktów handlowych. *Studia Prawnicze. Rozprawy i Materiały*, no. 2(23), 21-36.
- Czarnota-Bojarska, J. (2015). Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management & Organization*, no. 21, 460-470. doi: 10.1017/jmo.2015.15
- Czerwonka, M. (2015). Charakterystyka wskaźników modelu kulturowego Hofstede. W: J. Ostaszewski (red.), *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH. Pobrane z http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/IF/konferencje/Documents/M_Czerwonka.pdf
- Ćwiertnia, R. (2010, 6 kwietnia). Jaki jest polski styl zarządzania? *Gazeta Ubezpieczeniowa*.

Pobrane

17

kwietnia

2017

z

http://www.gu.com.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=35908&catid=1
[18](#)

- Dewing, J., McCormack, B. (2015). Engagement: a critique of the concept and its application to person-centred care. *International Practice Development Journal*, no. 5, 1-10.
- Dhir, S., Shukla, A. (2013, marzec). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, no. 16 (4), 465-493. doi: 10.1108/IJOTB-16-04-2013-B002
- Diefenbach, T., Sillince, J. A. A. (2012). Crossing of Boundaries – Subordinates’ Challenges to Organisational Hierarchy, w: Reinventing Hierarchy and Bureaucracy – from the Bureau to Network Organizations Research in the Sociology of Organizations, Diefenbach, T. and Todnem By, R. (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, no. 35.
- Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, no. 11(3), 618-634.
- Dobrowolska, M. (2016). Psychologiczne aspekty zaangażowania w pracę osób zatrudnionych w sektorze publicznym w ramach elastycznych form. *Kształtowanie zaangażowania i postaw pracowników w sektorze publicznym i non profit*, red. A. Andrzejczak, J. Furmańczyk, 12-24. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu/edu-Libri.
- Dominiewska, K. (2013, 27 sierpnia). Jesteś X, Y, Z czy C? Pobrane 28 lutego 2017 z http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,156046,14500449,Jestes_X_Y_Z_czy_C_.html
- Drake, J., Blake, J., Swallow, W. (2009). Employer engagement: the critical role of employee commitment. *Education + Training*, vol. 51, no. 1, 23-42. doi: 10.1108/00400910910931814
- Drucker, P. F. (2008). *Myśli przewodnie*, tłum. A. Doroba. Warszawa: MT Biznes Sp. z o.o.
- Dymitrowski, A., Fonfara, K., Deszczyński, B. (2019). Informal relationships in a company’s internationalization process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, no. 34(5).
- Dźwigoł-Barosz, M. (2014). Role liderów biznesu współczesnych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, no. 70(1909), 105-118.
- Emmett, J., Schrah, G., Schrimper, M., Wood, A. (2020). *COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment*. McKinsey & Company.
- Farndale, E., Beijer, S. E., Van Veldhoven, M. J. P. M., Kelliher, C., Hope-Hailey, V. (2014). Work and organisation engagement: aligning research and practice. *Journal of Organizational*

Effectiveness: People and Performance, vol. 1, no. 2, 157-176. doi: 10.1108/JOEPP-03-2014-0015

Fonfara, K., Deszczyński, B., Dymitrowski, A. (2017). Informal relationships in the company internationalization process- concept and empirical evidence, 1-16.

Fritzon, K., Bailey, C., Croom, S., Brooks, N. (2017). Problem Personalities in the Workplace: Development of the Corporate Personality Inventory. doi: 10.1201/9781315317045-13

Fukukawa, K., Shafer, W. E., Lee, G. M. (2007). Values and attitudes toward social and environmental accountability: A study of MBA students. *Journal of Business Ethics*, no. 71(4), 381-394.

Gałat, W. (2018). Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, vol. 82, no. 5, 35-43. doi: 10.26349/zn.wsb.w.poznaniu.0082.02

Garg, S., Dhar, R. (2017). Employee service innovative behaviour. The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, no. 38(2), 242-258. doi: 10.1108/IJM-04-2015-0060

Gausepohl, S. (2017). 5 Common Leadership Mistakes You're Probably Making. *BusinessNewsDaily.com*. Pobrane z <https://www.businessnewsdaily.com/8517-common-leadership-mistakes.html>

Gawłowski, S., Mruk, H. (2016). *Przywództwo. Teoria i praktyka*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o.

Gesteland, R. R. (2000). *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*, tłum. H. Malarecka-Simbierowicz. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Glinkowska, B. (2016). Managing Teams in the Multicultural Organizations. *Journal of Intercultural Management*, vol. 8, no. 2, 55–69, czerwiec. doi: 10.1515/joim-2016-0009

Glińska-Neweś, A. (2017). Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Glińska-Neweś, A., Escher, I. (2018). Analiza treści w badaniach zjawisk społecznych w organizacji. Zastosowanie programu IRAMUTEQ. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, vol. 6, no. 3, 73-94. doi: 10.18559/SOEP.2018.3.4

Goleman, D. (1999). *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, tłum. A. Jankowski. Poznań: Media Rodzina.

- Goleman, D. (2000, marzec-kwiecień). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. Article collection, 2-17.
- Górnjak, J. (2015). Polski rynek pracy– wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015. Warszawa–Kraków: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Graen, G., M., Uhl-Bien (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, wyd. 2, no. 6.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Mahwah: Paulist Press.
- Grębosz, M., Mikulska, A. (2013). Narzędzia komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i zarządzanie*, no. 1154, vol. 55, 43-52.
- Grodowska, D. (2012, 5 września). Różnice kulturowe w biznesie. WP.pl. Pobrano 16 kwietnia 2017 z <http://facet.wp.pl/roznice-kulturowe-w-biznesie-6002245060183169a>
- Gromkowska-Melosik, A. (2021). Globalna tożsamość korporacyjnego lidera i edukacja międzykulturowa. *Edukacja Międzykulturowa*, no. 2(15), 75-90. doi: 10.15804/em.2021.02.04
- Gruszczyńska-Malec, G. (2016). Motywacja do pracy w organizacjach sektora publicznego i non profit z perspektywy teorii autodeterminacji, zarządzania wiekiem i koncepcji autoironii. *Kształtowanie zaangażowania i postaw pracowników w sektorze publicznym i non profit*, red. A. Andrzejczak, J. Furmańczyk, 41-49. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu/edu-Libri.
- Grzesiuk, A. (2018). Zagraniczne dezinwestycje bezpośrednio- doświadczenia polskich przedsiębiorstw handlowych. *Handel Wewnętrzny*, no. 6(377), vol. II, 149-159.
- Guillot, C. (2017, 11 kwietnia). Lean Manufacturing is about People, not Just Process. ChiefExecutive.net. Pobrano 19 stycznia 2018 z <https://chiefexecutive.net/lean-manufacturing-people-not-just-process/>
- Gummesson, E. (2017, 13 lutego). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of Services Marketing*, no. 31/1.
- Guzik, G. (2016). Znaczenie wsparcia w relacjach przełożony – podwładny w kontekście budowania stymulującego środowiska pracy. *Zmiany ról i uwarunkowań pracy menedżerów*

- w *organizacjach publicznych i non-profit*, red. A. Andrzejczak, J. Furmańczyk. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu/Edu Libri.
- Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P., Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of Organizational Behavior*, no. 35, 598-621.
- Harzing A.W. (2005). Does the Use of English-language Questionnaires in Cross-national Research Obscure National Differences? *International Journal of Cross Cultural Management*, 5 (2), s. 213-224. doi: 10.1177/1470595805054494
- Hasan, S. A., Subhani, M. I. (2011). Managerial Social Wisdom: A major facet for Employee Turnover Intentions, Work Commitments and Manager-Subordinate Relationships. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*.
- Haugen, L. K., Davis, A. S. (2009). The Engagement Process: Examining the Evidence from Diverse Perspectives.
- Heckathorn, D. D. (2011). Comment: Snowball versus Respondent-Driven Sampling. *Sociological Methodology*, no. 41(1), 355–366. doi: 10.1111/j.1467-9531.2011.01244.x
- Hoffmann-Burdzińska, K. (2016). Determinanty postrzegania równowagi praca-życie w opinii pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. *Kształtowanie zaangażowania i postaw pracowników w sektorze publicznym i non profit*, red. A. Andrzejczak, J. Furmańczyk, 175-191. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu/edu-Libri.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*, tłum. M. Durska. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Holmlund, M. (2008). A definition, model, and empirical analysis of business-to-business relationship quality, 14 marca. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 19, no. 1.
- Huang, T. J., Chi, S. C., Lawler, J. J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, no. 16(9), 1656-1670. doi: 10.1080/09585190500239325
- Jabłonowska, L. (2012). Style komunikacyjne w budowaniu zaufania w organizacji. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, vol. 116, 70-80. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie/Dom Wydawniczy Elipsa.

- Jayasingam, S., Govindasamy, M., Singh, S. K. G. (2016). Instilling affective commitment: insights on what makes knowledge workers want to stay. *Management Research Review*, no. 39(3), 266-288. doi: 10.1108/MRR-03-2014-0060
- Jha, S. (2017, 11 września). Mediation of superior-subordinate relationship and a climate of innovation on psychological empowerment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, no. 66(7).
- Jones, M. L. (2007, 24-26 czerwca). Hofstede - Culturally questionable? Oxford Business & Economics Conference. Pobrane 3 lutego 2023 z <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=http://scholar.google.pl/&httpsredir=1&article=1389&context=commpapers>
- Jonsson, A., Foss, N. J. (2011). International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*, no. 42, 1079–1102.
- Józefowicz, B. (2012). Rozważania na temat zaufania we współczesnym przedsiębiorstwie w kontekście badań nad pozytywnym potencjałem organizacji. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, vol. 116, 96-104. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie/Dom Wydawniczy Elipsa.
- Juchnowicz, M. (2010). Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników. Pobrane z http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2013/02/m_juchnowicz_zzl_3-4_2010.pdf
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jurczak, P. (2015). Jak sprawdzić, czy system wynagradzania odpowiada pracownikom? *HR oparty na faktach. Część I. Badania HR – spójrz na firmę oczami pracowników!*, red. Sedlak, K., 25-28. Kraków: Sedlak & Sedlak.
- Jurczak, P. (2015). Powstrzymać wkradający się mobbing. *HR oparty na faktach. Część I. Badania HR – spójrz na firmę oczami pracowników!*, red. Sedlak, K., 29-31. Kraków: Sedlak & Sedlak.
- Jurek, P., Adamska, K. (2017). Skala emocjonalnego nastawienia wobec organizacji (SENO)-konstrukcja i właściwości psychometryczne narzędzia. *Psychologia Społeczna*, vol. 12 no. 4(43), 444–458. doi: 10.7366/1896180020174307

- Kabalski, P., Przygodzka, W. (2017). Osobowość zawodowa, środowisko zawodowe i zadowolenie z pracy na przykładzie centrum usług księgowych. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, no. 95(151), 2017, 31-40. doi: 10.5604/01.3001.0010.6565
- Kaczmarczyk, S. (2002). *Badania marketingowe. Metody i techniki*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kalińska, M. (2010). Pozytywny klimat organizacji jako pożądany efekt pozytywnego potencjału organizacji. *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. Stankiewicz, M. J., 107-140. Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Kang, D., Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD. Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, no. 28(6), 531-551. doi: 10.1108/01437730710780976
- Karaszewski, R., Lis, A. (2016) Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? *Nauki o Zarządzaniu*, no. 2(27), 72-80. doi: 10.15611/noz.2016.2.06
- Karwowski, M., Pawłowska, K. (2009). Style przywództwa w motywowaniu do twórczej pracy. *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, no. 04, 16-18.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management. An International Peer-reviewed Journal*, vol.16, 1-7.
- Kierska, M. (2018). O emocjach w relacjach, czyli teoria afektu w wymianie społecznej E. J. Lawlera. *Humanitarian Corpus. Collection of scientific articles on contemporary problems of philosophy, cultural studies, psychology, pedagogy and history*, no. 18, 31-37. Vinnytsia TVORY Ltd.
- Klimas, P. (2013). Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci. *Organizacja i kierowanie*, no. 3(156), 149-160.
- Klimczuk, A. (2012). Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok, Lublin: Wiedza i Edukacja. Pobrane 14 kwietnia 2017 z https://books.google.pl/books?id=5_acJ4Cvx7sC&pg=PA30&dq=znaczenie+wieku+w+r%C3%B3%B3nC5%BCnych+kulturach&hl=pl&sa=X&ved=0ahUKEwie2qy7yaTTAhVCiCwKHbmOBJ4Q6AEIQzAG#v=onepage&q&f=false
- Kmiotek, K. (2012). Zaangażowanie jako oczekiwany element relacji z pracownikiem we współczesnym przedsiębiorstwie. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Wybrane*

- Aspekty Zarządzania Nowoczesną organizacją*, red. Sitkiewicz, F., 285-298. Łódź: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi.
- Kmiotek, K. (2016). Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników (przykład inżynierów). *Nauki o zarządzaniu*, no. 2(27), 81-90. doi: 10.15611/noz.2016.2.07
- Knap-Stefaniuk, A. (2017). Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie międzynarodowym- wybrane zagadnienia. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, no. 2, vol. 12, red. Miszański, W., 95-106. Warszawa: Wojskowa Akademia Techniczna.
- Knemeyer, A. M., Murphy, P. R. (2005). Is the glass half full or half empty? An examination of user and provider perspectives towards third-party logistics relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, no. 35(10).
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). Zaangażowanie pracowników w różnym wieku. *Komunikaty z badań*, 84-96.
- Kołodziejczyk, J. (2019). *Przywództwo edukacyjne a przemoc rówieśnicza*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Komor, M. (2010). Modele komunikacji międzykulturowej. *Ekonomiczne Problemy Usług*, no. 55, 397-408.
- Kopertyńska, M. W., Kmiotek, K. (2014). Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 358, 39-48.
- Kopertyńska, M. W. (2018). Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach- doświadczenia badawcze. *Management Forum*, vol. 6, no. 2, 16-22. doi: 10.15611/mf.2018.2.03
- Korczyński, T. (2020). Etyczne wykorzystanie reguł wpływu społecznego- Model Głównych Motywów Wpływu Społecznego skuteczną drogą do zmiany w instytucjach resocjalizacyjnych. *The Prison Systems Review*, no. 108, 61-80.
- Kostera, M. (1997). *Zarządzanie personelem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M., Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura* (wydanie drugie). Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Krawczyk-Bryłka, B. (2012). Empowerment –strategia zarządzania oparta na zaufaniu. *Zarządzanie i Finanse*, no. 4. Pobrane 4 listopada 2019 z http://zif.wzr.pl/pim/2012_4_1_22.pdf

- Krone, K. J. (1991, czerwiec). Effects of Leader-Member Exchange on Subordinates' Upward Influence Attempts. *Communication Research Reports*, 9–18. doi: 10.1080/08824099109359870
- Krzyżak, J., Motyka, M. (2016). Kultura zaangażowania organizacyjnego a potrzeby psychospołeczne pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, no. 8(944), 69-77. doi: 10.15678/ZNUEK.2015.0944.0806
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review. *Kingston University Working Paper Series*, no. 19.
- Kulikowski, K. (2014). Związek wysokości wynagrodzenia, szczebla zatrudniania oraz typu i wielkości przedsiębiorstwa z zaangażowaniem w pracę. *Economics and Management*, no. 1/2014, 171-182. doi: 10.12846/j.em.2014.01.10
- Kulikowski, K. (2015). Satysfakcja, która się opłaca. *HR oparty na faktach. Część I. Badania HR – spójrz na firmę oczami pracowników!*, red. Sedlak, K., 20-21. Kraków: Sedlak & Sedlak.
- Kulikowski, K. (2015). Zaangażowanie przynoszące zyski. *HR oparty na faktach. Część I. Badania HR – spójrz na firmę oczami pracowników!*, red. Sedlak, K., 22-24. Kraków: Sedlak & Sedlak.
- Kumar Pradhan, R., Panda, M. (2019). Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool. *Global Business Review*, no. 3/2019, 1–19. doi: 10.1177/0972150918816895.
- Latuszek-Jurczak, D. (2019). *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Leleń, A. (2011). Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. *Organizacja i zarządzanie strategiczne*. Pobrane 16 stycznia 2018 z <https://yadda.icm.edu.pl/.../httpwww.bg.utp.edu.plartbtp2022010lelenpdf.pdf>
- Leszczyński, G. (2014). *Adaptacja w relacjach business-to-business. Uwarunkowania i efekty*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Lewicka, D. (2013). Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników. *Folia Oeconomica*, no. 282, 179-186. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Lewicka, D., Glińska-Neweś, A. (2018). Siła praktyk personalnych w kreowaniu zaangażowania pracowników. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 538, 204-215. doi: 10.15611/pn.2018.538.16

- Lewicka, D. (2019). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo C.H.Beck.
- Long., C. (2016). Promoting Fairness: The Roles of Conflict, Integrity, and Social Control, *Leadership & Organization Development Journal*, no. 37(5), 593-608.
- Lopes Morrison, R. K. (2005). Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions. Pobrano 29 maja 2023 z https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/1666/02_whole.pdf
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process, *International Journal of Management, Business and Administration*, vol. 13, no. 1.
- Luthans, F., Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, vol. 21, no. 5, 376-387. doi: 10.1108/02621710210426862
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., Żaliński, A., Wałachowska, K. (2015). Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę. *Medycyna Pracy*, no. 66(2), 277–284. Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera. doi: 10.13075/mp.5893.00169
- Łochnicka, D. (2015). Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji. *Studia prawno-ekonomiczne*, t. XCIV, 317–334.
- Łuszczczyńska, M. (2018). Empowerment jako innowacyjne narzędzie zarządzania w instytucjach publicznych, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Machol-Zajda, L. (2014). Organizacja czasu pracy a work life balance- implikacje ekonomiczne, społeczne i zdrowotne. *Relacje praca-życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. Tomaszewska-Lipiec, R., 253-277. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Madden, L., Mathias, B. D., Madden, T. M. (2015). In good company. The impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. *Management Research Review*, vol. 38, no. 3.
- Malik, S. H. (2012). A Study of Relationship between Leader Behaviors and Subordinate Job Expectancies: A Path-Goal Approach. *Pak. J. Commer. Soc. Sci.*, vol. 6 (2).
- Marszałek, L. (2008). Kulturowe uwarunkowania roli kobiety we współczesnym społeczeństwie. *Poszukiwania naukowe*, no. 25, Muzeum Historii Polski. Pobrane z http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Seminare_Poszukiwania_naukowe/Seminare_Posz

[ukiwania naukowe-r2008-t25/Seminare Poszukiwania naukowe-r2008-t25-s267-279/Seminare Poszukiwania naukowe-r2008-t25-s267-279.pdf](#)

- Marx, E. (2000). Przełamywanie szoku kulturowego. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Marzec, I. (2015). Rola klimatu organizacyjnego w kształtowaniu zaangażowania pracowników ośrodków pomocy społecznej na Śląsku. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 232, 146-155.
- Matosek, M. (2014). Aktywność innowacyjna w zespołach transgranicznych- wybrane aspekty kulturowe. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji, seria „Ekonomia”*, no. 9(2/2014), 73-86.
- Mazur, B. (2013). Wpływ kultury na rozwój zasobów ludzkich w organizacjach. *Economics and Management*, no. 4/2013.
- Men, L. R. (2015). Employee Engagement in Relation to Employee–Organization Relationships and Internal Reputation: Effects of Leadership Communication. *Public Relations Journal*, no. 9(2).
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, no. 50(1).
- Mesu, J., Sanders, K., van Riemsdijk, M. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises. The moderating effects of directive and participative leadership. *Personnel Review*, vol. 44 no. 6, 970-990. doi: 10.1108/PR-01-2014-0020
- Meyer, E. (2015, październik). When Culture Doesn't Translate. How to expand abroad without losing your company's mojo. *Harvard Business Review*. Pobrane 18 maja 2023 z <https://hbr.org/2015/10/when-culture-doesnt-translate>
- Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S. (2020). The Cross-Cultural Moderators of the Influence of Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behaviour and Counterproductive Work Behaviour. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 31(2), 1-21. doi: 10.1002/hrdq.21385
- Mierzejewska, K., Chomicki, M. (2020). Psychospołeczne aspekty pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych w trakcie trwania pandemii COVID-19. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, no. 3(987), 31–44. doi: 10.15678/ZNUEK.2020.0987.0302

- Miles, E. W., Patrick, S. L., King Jr., W. C. (1996). Job level as systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, no. 69.
- Miński, R. (2017). Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, vol. XIII, no. 3, 30-51. doi: 10.18778/1733-8069.13.3.02
- Mitręga, M. (2018). Marketing relacji. Teoria i praktyka, wyd. 3. Warszawa: CeDeWu.
- Młokosiewicz, M. (2016). Humanizacja relacji przełożony-podwładny w klasycznej i behawioralnej szkole organizacji i zarządzania a koncepcja kapitału społecznego. *Edukacja Humanistyczna*, no. 1(34), Szczecin.
- Mockało, Z. (2011). Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników. *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, no. 01, 10-13.
- Moczydłowska, J. M. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o.
- Moczydłowska, J. M. (2013). Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne. *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*, no. 4(42), 162-171.
- Mosadegh Rad, A. M., Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, vol. 19, no. 2.
- Mroczo, F. (2014). Jakościowe metody badań. Obserwacja naukowa. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, no. 26(1), 65-78.
- Mrówka, R. (2010). Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej. *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, 405-416. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Mrówka, R. (2010). Wyzwania współczesnych przywódców organizacji gospodarczych. *Kolegia Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*. Pobrane 2 lutego 2023 z https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Wyzwania_wspolczesnych_przywodcow_organizacji_gospodarczych.pdf
- Munoz-Doyague, M. F., Nieto, M. (2012, 27 stycznia). Individual creativity performance and the quality of interpersonal relationships. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 112, no. 1.

- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., Hamid, M. A. (2020). Working from Home Phenomenon as an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity. *The International Journal of Applied Business*, no. 4(1), 13-21.
- Nauman, S., Khan, A. M., Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, no. 28, 638–649. doi: 10.1016/j.ijproman.2009.11.013
- Nishimura, S., Nevgi, A., Tella, S. (2008). Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: A Case Study of Finland, Japan and India. Pobrane 28 lutego 2017 z <http://www.helsinki.fi/~tella/nishimuranevgitella299.pdf>
- Nogalski, B., Szpitter, A. (brak roku). Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową. Pobrane 27 października 2016 z <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/3.4.pdf>
- Olsztyńska, A. (2002). Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie. *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, 174-175. Poznań: Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Othman, A. K., Hamzah, M. I., Abas, M. K., Zakuan, N. M. (2017). The influence of leadership styles on employee engagement: The moderating effect of communication styles. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, no. 4(3), 107-116. doi: 10.21833/ijaas.2017.03.017
- Pandita, D., Singh, M., Chaudhari, S. (2019, 11 marca). The changing dynamics of manager-subordinate relationships in organizations. An empirical study. *European Business Review*, vol. 31, no. 2.
- Parry, E., Farndale, E., Brewster, C., Morley, M. J. (2021). Balancing Rigour and Relevance: The Case for Methodological Pragmatism in Conducting Large-Scale, Multi-country and Comparative Management Studies. *British Journal of Management*, vol. 32, 273–282. doi: 10.1111/1467-8551.12405
- Patel, D. (2017, 21 listopada). 5 Common Mistakes Most Leaders Make (And How To Avoid Them). *Forbes.com*. Pobrane 28 listopada 2017 z <https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/11/21/5-common-mistakes-most-leaders-make-and-how-to-avoid-them/#29bf5cfb242d>
- Pauli, U., Sapeta, T. (2016). Wykorzystanie badania satysfakcji w procesie budowania zaangażowania pracowników administracji samorządowej. *Kształtowanie zaangażowania i postaw pracowników w sektorze publicznym i non profit*, red. A. Andrzejczak, J. Furmańczyk, 25-40. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu/edu-Libri.

- Pawłowska, A. (2006). Badanie relacji społecznych w organizacji z wykorzystaniem metod projekcyjnych. *Studia i Materiały – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, no. 1.
- Pawłowski, M., Kułakowska, A., Piątkowski, Z., Sajecka, R., Piątkowski, A. (2017). Uwarunkowania stosowania empowermentu w pracy zawodowej pracowników i kadry kierowniczej w organizacjach- Część II. *Postępy techniki przetwórstwa spożywczego*, no. 1.
- Penger, S., Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, vol. 27, no. 1, 508–526. doi: 10.1080/1331677X.2014.974340
- Perlik-Piątkowska, A., Marchwiński, G., Szcześniak, P. (2019). *Między feudalizmem a personalizmem*. Komitet Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej.
- Peterson, R. A., Merunka, D. R. (2014). Convenience samples of college students and research reproducibility. *Journal of Business Research*, no. 67(5), 1035-1041.
- Piecuch, T., Molter, A. (2014). Metody jakościowe w badaniu przedsiębiorczości. *Problemy Zarządzania*, vol. 12, no. 3(47), 248-268. doi: 10.7172/1644-9584.47.14
- Pistrui, J., Dimov, D. (2018, 26 października). The Role of a Manager Has to Change in 5 Key Ways. *Harvard Business Review*. Pobrane 16 maja 2021 z https://hbr.org/2018/10/the-role-of-a-manager-has-to-change-in-5-key-ways?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=linkedin&tpcc=orgsocial_ed
[it](#)
- Pizło, W. (2008). Marketing relacji- koncepcja i kierunki rozwoju. *Ekonomika i organizacja gospodarki żywnościowej. Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie*, red. Kiryrow, J., no. 69, 89-98.
- Podlewska, E. (2018). Kompetencje menedżera sprzyjające budowaniu pozytywnych relacji interpersonalnych. *Zeszyty Naukowe Zbliżenia Cywilizacyjne*, no. XIV(3).
- Polanowska, A. (2018). Patologie społeczne w miejscu pracy – analiza i ocena zjawiska we współczesnych czasach. *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie*, no. 1(26).
- Przytuła, S. (2010). Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych- ich rola i znaczenie. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 132, 209-221.
- Przytuła, S. (2011). Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych. *Problemy Zarządzania*, vol. 9, no. 4(34), 26-42.

- Przytuła, S., Rozkwitalska, M., Chmielecki, M., Sułkowski, Ł., Basinska, B. A. (2014). Cross-Cultural Interactions between Expatriates and Local Managers in the Light of Positive Organizational Behaviour. *Social Sciences*, no. 4, 14-24. doi: 10.5755/j01.ss.86.4.9261
- Purgał-Popiela, J. (2012). Ekspatriacja w przedsiębiorstwie międzynarodowym- z punktu widzenia centrali i oddziału goszczącego. *Zarządzanie i Finanse*, vol. 3, no. 1, 199-209.
- Pyszka, A. (2015). Modele i determinanty efektywności zespołu. *Studia Ekonomiczne*, no. 230.
- Radstaak, M., Hennes, A. (2017). Leader–member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*, no. 43(0). doi: 10.4102/sajip.v43.i0.1458
- Ragin-Skorecka, K., Stempińska, R. (2018). Analiza różnic kulturowych na przykładzie przedsiębiorstwa międzynarodowego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, no. 78, 169-186. doi: 10.21008/j.0239-9415.2018.078.12
- Ratajczak-Mrozek, M. (2010). *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2016). Negatywne efekty osadzenia i relacji przedsiębiorstw- wymiar działalności lokalnej i międzynarodowej.
- de Reuver, R., van Woerkom, M. (2010). Can conflict management be an antidote to subordinate absenteeism? *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, no. 5.
- Reza Jalilvand, M., Nasrolahi Vosta, L. (2015). Examining the relationship between managerial power and affective organizational commitment. An empirical study in the sport sector of Iran. *Sport, Business and Management: An International Journal*, vol. 5, no. 4, 344-364. doi: 10.1108/SBM-04-2011-0041
- Rozkwitalska, M. (2008). Kultury organizacyjne przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym. *Problemy zarządzania we współczesnych organizacjach: teoria i praktyka*, red. Pawlak, W., Noch, T., 227-246.
- Rozkwitalska, M. (2012). Interakcje międzykulturowe w ujęciu pozytywnego potencjału organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, no. 4(153), 15-28.
- Rutkowska, A. (2018). Kulturowo-ekonomiczne aspekty komunikacji międzykulturowej. *Kultura i Wartości*, no. 25, 173-200. doi: 10.17951/kw.2018.25.173
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, 600-619.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, no. 25, 293–315. doi: 10.1002/job.248
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. i Schein, P. A. (2019). *Potęga relacji w zarządzaniu. O trudnej sztuce bycia pokornym liderem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schroeder, J. (2000). *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Schroeder, J. (2010). *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Serafin, K., (2015). Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, no. 222.
- Sikorski C. (2002). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C. H. Beck.
- Simpson, D. (2012). Modele analizowania różnorodności kulturowej w biznesie międzynarodowym. *Wyzwania gospodarki globalnej, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego*, no. 31.
- Skowron-Mielnik, B. (2014). Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer brandingu. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum 4*, red. Bełz, G., Barabasz, A., 25-38. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Skowron-Mielnik, B. (2016). Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym. *Nauki o zarządzaniu*, no. 2(27), 151-163. doi: 10.15611/noz.2016.2.13
- Słocińska, A., Robak, E. (2014). Relacje w miejscu pracy a równoważenie sfery osobistej i zawodowej pracowników. *Relacje praca-życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, red. Tomaszewska-Lipiec, R., 163-177. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Smolbik-Jęczmień, A., Żarczyńska-Dobiesz, A. (2017). Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, no. 3-4, 169-184.
- Sobka, M. (2014). Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce. *Monografie– Politechnika Lubelska*. Pobrane z <http://www.bc.pollub.pl/Content/7898/zmiany.pdf>

- Sokołowska-Durkalec, A., Tabaszewska-Zajbert, E. (2017). Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zaangażowaniem pracowników. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, red. Adamik, A., no. 4/2017, 179-194.
- Springer, A. (2016). Postawy wobec pracy- analiza porównawcza stosowanych pojęć. *Edukacja ekonomistów i menedżerów*, no. 1(39), 11-28.
- The Society for Human Resource Management. (2016). Employee Job Satisfaction And Engagement. Revitalizing a Changing Workforce. *Research Report*.
- Stahl, G. K., Tung, R. L., Kostova, T., Zellmer-Bruhn, M. (2016). Widening the lens: Rethinking distance, diversity, and foreignness in international business research through positive organizational scholarship. *Journal of International Business Studies*, no. 47, 621–630.
- Stachowska, S. (2018). Jakość relacji z przełożonymi jako czynnik determinujący zaangażowanie pracowników (na przykładzie uczelni wyższej). *Edukacja ekonomistów i menedżerów*, no. 2(48), 113–130.
- Stankiewicz, J., Moczulska, M. (2014). Zaangażowanie pracowników i jego „druga strona”: pracoholizm i wypalenie zawodowe. *Przegląd Organizacji*, no. 2/2014, 25-29.
- Stankiewicz-Mróz, A. (2015). Kontrola versus zaufanie. Nadzór nad pracownikami w erze koncepcji empowerment. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, no. 1200, *Organizacja i Zarządzanie*, no. 60.
- Stańczyk, I. (2018). *Wsparcie organizacyjne menedżerów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Stefańska, M. (2013). Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Społeczna odpowiedzialność organizacji. W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii*, no. 288, 198-211.
- Stefańska, M., Olejnik, I. (2021). Dobór próby i analiza wyników w badaniach jakościowych. *Dobór próby we współczesnych badaniach marketingowych. Podejścia ilościowe, jakościowe i mieszane*, red. M. Rószkiewicz, K. Mazurek-Łopacińska, A. Sagan, 59-74. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński. Rozprawy i Studia (1311) 1237.
- Stefańska, M., Grabowski, G. (2023). Zaangażowanie pracowników a satysfakcja z pracy w warunkach pracy zdalnej. *e-mentor*, 13–21. doi: 10.15219/em98.1597
- Stodolak, S. (2017, 8 kwietnia). Dlaczego zaufanie w biznesie jest tak ważne? To ono tłumaczy różnice między PKB USA i Somalii. *GazetaPrawna.pl*. Pobrane 14 kwietnia 2017 z

<http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/1033490,dlaczego-zaufanie-w-biznesie-jest-tak-wazne-to-ono-tlumaczy-roznice-miedzy-pkb-usa-i-somalii.html>

[Stor, M., Kupczyk, T. \(2015\). Differences in Competency Management- Comparative Analysis between Polish, Spanish, and Austrian Business Practices. *Journal of Intercultural Management*, vol. 7, no. 2, 49–74, czerwiec 2015. doi: 10.1515/joim-2015-0010](#)

Subocz, D. (2012). Geert Hofstede – praktyczne zastosowanie wymiarów kultur narodowych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin*, vol. XXV, no. 1-2, 41-52.

Suchodolski, A. (brak roku). Closer or Further? Comparison of Employee Development Trends in Polish and International Companies Operating in Poland, 99-118.

Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Zaborila Dumitru, C., Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, vol. 17, no. 3, 188-207. doi: 10.1108/13620431211241054

Sutherland, M., Wöcke, A. (2011). The symptoms and consequences to selection errors in recruitment decisions. *South African Journal of Business Management*, no. 42(4), 23-32. doi: 10.4102/sajbm.v42i4.502

Sy, T., Tram, S., O'Hara, L.A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, no. 68(3), 461-473.

Szeliga-Duchnowska, A., Goranczewski, B. (2018). Przywództwo sytuacyjne a zachowania obywatelskie w organizacji. *Humanities and Social Sciences*, vol. XXIII, no. 25 (1/2018), 161-174.

Szostek, D. (2018). Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a skłonność pracowników do zachowań kontrproduktywnych. *Organizacja i Kierowanie*, no. 3(182), 129-144.

Szychta, K., Karwowska, A. (2016). Młodzi w sieci. Kim jest generacja C, czyli pokolenie "zawsze podłączonych"? *Magazyn Trójmiasto*, 11 lutego. Pobrane 28 lutego 2017 z <http://trojmiasto.wyborcza.pl/trojmiasto/1,35635,19613306,mlozdi-w-sieci-pokolenie-zawsze-podlaczonych.html>

Śliz, A., Szczepański, M. S. (2015). Wielokulturowość współczesna: terminy, idee, teorie i aktorzy. *Górnośląskie Studia Socjologiczne*, no. 6, 13-27.

Ślusarczyk, Z. (2018). Kierowanie pracownikami: podstawowe relacje w układzie przełożony–podwładny. *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie*, no. 1(26), Łódź.

- Tang, C., Ma, H., Naumann, S. E., Xing, Z. (2020) Perceived Work Uncertainty and Creativity During the COVID-19 Pandemic: The Roles of Zhongyong and Creative Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, vol. 11, 1-10. doi: 10.3389/fpsyg.2020.596232
- Tian, K., Borges, L. (2011). Cross-Cultural Issues in Marketing Communications: An Anthropological Perspective of International Business. *International Journal of China Marketing*, vol. 2(1), 110-126.
- Tokarski, S. (2006). *Kierownik w organizacji*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o.
- Trzcieliński, S., Włodarkiewicz-Klimek, H., Pawłowski, K. (2013). *Współczesne koncepcje zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2003). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, wyd. 3. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Varma, A., Stroh, L. K., Schmitt, L. B. (2001). Women and International Assignments: The Impact of Supervisor-Subordinate Relationship. *Journal of World Business*, no. 36(4).
- White, P., (2015). Appreciating your staff makes sound business sense: The four main ways to make employees feel valued. *Human Resource Management International Digest*, 2(23), 31-33. doi: 10.1108/HRMID-01-2015-0014
- Wilson, K. S., Sin, H. P., Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, vol. 35, no. 3, 358–372.
- Witek-Hajduk, M. K. (2012). Formy umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia. *Gospodarka Narodowa*, no. 4(248), 61-83.
- Witek-Hajduk, M. K. (2013). Wczesne umiędzynarodowienie a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, no. 11-12(267-268), 73-92.
- Wojtczuk-Turek, A. (2010). Osobowościowe predyktory zaangażowania pracowników- analizy empiryczne. *Organizacja i kierowanie*, no. 2(140), 21-41.
- Wojtczuk-Turek, A. (2013). Jakość relacji lider-podwładny a kreowanie innowacyjności pracowników- empiryczna analiza zależności. *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica*, no. 283.
- Wolski, K., Szymańska, M. (2012, 24 stycznia). Zachowania kontrproduktywne- jak pracownicy hamują rozwój firmy? *RynekPracy.pl*. Pobrane 29 marca 2021 z

<https://rynekpracy.pl/artykuly/zachowania-kontrproduktywne-jak-pracownicy-hamuja-rozwoj-firmy>

- Wójcicki, T. (2012). Application of the CAWI method for the holistic support of innovation transfer to business practice. *Problemy Eksploatacji*, no. 4/2012, 175-186.
- Wratny J. (2015). Kodeksy dobrych praktyk jako wyraz społecznej odpowiedzialności korporacji. *Przyszłość prawa pracy. W 50-lecie pracy naukowej Prof. M. Seweryńskiego*, red. Z. Hajn, D. Skupień, 139-151. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. doi: 10.18778/7969-749-6.09
- Wurtz, O. (2022). A transactional stress and coping perspective on expatriation: new insights on the roles of age, gender and expatriate type. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, vol. 10, no. 3, 351-372. doi: 10.1108/JGM-10-2021-0086
- Wziątek-Staśko, A. (2016). Mobbing jako przejaw patologii w kierowaniu ludźmi w placówkach leczniczych. *Kształtowanie zaangażowania i postaw pracowników w sektorze publicznym i non profit*, red. A. Andrzejczak, J. Furmańczyk, 237-253. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu/edu-Libri.
- Yahiaoui, D., Nakhle, S. F., Farndale, E. (2021, 12 kwietnia). Culture and performance appraisal in multinational enterprises: Implementing French headquarters' practices in Middle East and North Africa subsidiaries. *Human Resource Management*, vol. 60, no. 2, 1–15. doi: 10.1002/hrm.22063
- Yammarino, F. J., Dansereau, F. (2009, 19 maja) A new kind of organizational behaviour. *Multi-Level Issues in Organizational Behaviour and Leadership Research in Multi-Level Issues*, vol. 8.
- Yingying, L. (2015). The Review of Empowerment Leadership. *Open Journal of Business and Management*, no. 3, 476-482. doi: 10.4236/ojbm.2015.34049
- Zaleska, M. (2021, marzec). Wpływ COVID-19 na finanse. Polska perspektywa. *Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*, no. 1(92), 79-80.
- Zamojska-Król, M. (2017). Znaczenie wymiarów kulturowych. *Zarządzanie międzykulturowe*, no. 17, 99-112.
- Zarębska, A. (2008). Znaczenie przywództwa w kształtowaniu tożsamości organizacji przedsiębiorstwa. *Organizacja i Zarządzanie*, no. 4. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

- Zarębska, A. (2009). *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o.
- Zatka, N. (2013). Wymiary kultury. *Forum Akademickie*, no. 10. Pobrane 4 października 2016 z <https://forumakademickie.pl/fa/2013/10/wymiary-kultury/>
- Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zbierowski, P. (2011). Przywództwo transformacyjne, nadzieja i optymizm w organizacjach wysokiej efektywności. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, no. 218, 291-300.
- Zhong, J., Chen, Y., Yan, J., Luo, J. (2022). The mixed blessing of cyberloafing on innovation performance during the COVID-19 pandemic. *Computers in Human Behavior*, no. 126, 1-12. doi: 10.1016/j.chb.2021.106982
- Zieliński, M. (2019). *Zaufanie w relacjach business-to-business. Perspektywa dynamiczna*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Zimniewicz, K. (2009). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, wyd. 3 popr. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Żuchowski, I., Kacprzycki, P. (2017). Pozyskiwanie, style kierowania, umiejętność komunikowania się, relacje z pracownikami kadry kierowniczej, w przedsiębiorstwie międzynarodowym. *Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek*, no. 52.
- Żuchowski, I. (2018). Relacje z podwładnymi, style kierowania a postawy przedsiębiorcze menedżerów. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, no. 51/3.
- Żukowski, P., Galla, R. (2009). Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją. *Problemy Profesjologii*, no. 1. Zielona Góra: Uniwersytet Zielonogórski.

Wykaz rysunków

W.1	Obszar rozważań dysertacji	8
1.1.	Poziomy na kontinuum relacji	21
1.2.	Struktura relacji przełożony-podwładny w funkcji czasu	22
1.3.	Efekty relacji przełożony-podwładny	35
1.4.	Negatywne skutki relacji przełożony-podwładny	37
1.5.	Strony uczestniczące w tworzeniu relacji w przedsiębiorstwach międzynarodowych na rynkach lokalnych	41
1.6.	Podział stylów przywództwa	55
1.7.	Etapy wdrażania się menedżera w pracę z nowym zespołem	60
1.8.	Przykładowe narzędzia komunikacji wewnętrznej	65
1.9.	Budowanie relacji poprzez odpowiednią komunikację i jej rezultaty	66
2.1.	Zaangażowanie w pracę a zaangażowanie organizacyjne	70
2.2.	Model zaangażowania A.M. Saksa	71
2.3.	Zaangażowanie pracowników według Kahna	77
2.4.	Postawy pracowników zaangażowanych oraz niezaangażowanych organizacyjnie	77
2.5.	Wypalenie zawodowe a zaangażowanie jednostki	86
2.6.	Uwarunkowania i efekty zaangażowania pracownika	89
2.7.	Percepcja przedsiębiorstwa przez pracownika z perspektywy rynku pracy	91
2.8.	Współczesne przywództwo a tradycyjne podejście do kierowania	103
2.9.	Wpływ wzajemnego zaufania przełożonego i podwładnego na zaangażowanie organizacyjne pracownika	109
2.10.	Wpływ relacji oraz spójności wartości pomiędzy wyższą kadrą zarządzającą i menedżerem średniego szczebla na zaangażowanie pracowników	111
3.1.	Etapy przeprowadzenia badania z wykorzystaniem wywiadu pogłębionego	120
3.2.	Skojarzenia menedżerów z pojęciem relacja	126
3.3.	Cechy pozytywnej relacji	128
3.4.	Przyczyny negatywnej relacji	129
3.5.	Wpływ relacji nieformalnych na relacje formalne	134
3.6.	Wpływ nieformalnych relacji przełożony-podwładny na zaangażowanie	144
3.7.	Wpływ kraju pochodzenia pracownika na jego zaangażowanie- w opinii menedżerów pracujących w międzynarodowych organizacjach	149
4.1.	Rozbieżności pomiędzy kulturą narodową i organizacyjną	172
5.1.	Model koncepcyjny zależności między zmiennymi uwzględnionymi w badaniu empirycznym	217
6.1.	Transformacja przedsiębiorstwa z lokalnego na międzynarodowe	258
6.2.	Międzynarodowe środowisko pracy	259
6.3.	Ludzki i techniczny wymiar relacji	260
6.4.	Wzajemne oddziaływanie stylu przywództwa i pracy	268
6.5.	Oczekiwania wobec menedżera obcokrajowca (ekspatrianta)	273
6.6.	Relacja formalna i nieformalna w międzynarodowym środowisku pracy	278
6.7.	Przygotowanie do pełnienia roli menedżera w kraju goszczącym przed wyjazdem (PW) oraz realizacja powierzonych zadań w trakcie pobytu (TP)	279

6.8.	Jakość relacji wobec poziomu zaangażowania organizacyjnego oraz chęci zmiany pracy	280
6.9.	Wzmacnianie lub osłabianie zaangażowania organizacyjnego pracownika poprzez relację przełożony-podwładny	280
Z.1.	Kierunki dalszych badań	292

Wykaz tabel

1.1.	Interpretacja pojęcia <i>relacja</i> w dziedzinie nauk społecznych	17
1.2.	Typologia relacji w organizacjach	20
1.3.	Charakterystyka stylów przywództwa a narzędzia budowania relacji	59
1.4.	Cechy menedżera a preferowany styl przywództwa	60
2.1.	Zestawienie angielskojęzycznych terminów oznaczających zaangażowanie	74
2.2.	Pracownicy zaangażowani oraz niezaangażowani a pracownicy aktywnie niezaangażowani	79
2.3.	Interpretacja pojęcia <i>zaangażowanie organizacyjne pracowników</i>	81
2.4.	Cechy zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych pracowników	85
2.5.	Wpływ stylu przywództwa na zaangażowanie pracowników i okoliczności uzasadniające jego stosowanie	106
3.1.	Kraje pochodzenia menedżerów i ich podwładnych oraz miejsca ich współpracy	122
3.2.	Relacja przełożony-podwładny w interpretacji menedżerów	125
3.3.	Przyczyny ukrywania nieformalnych relacji przełożony-podwładny	134
3.4.	Typowe błędy popełniane przez menedżerów w kraju goszczącym	136
3.5.	Wyzwania dla menedżera w zarządzaniu pracownikami na początku pracy w nowym kraju	137
3.6.	Wpływ doświadczenia międzynarodowego na budowanie relacji przełożony-podwładny	139
3.7.	Przejawy zaangażowania pracownika	141
3.8.	Zaangażowany pracownik a zaangażowany menedżer	143
3.9.	Budowanie zaangażowania pracowników organizacji międzynarodowych	150
4.1.	Cechy menedżera budującego zaangażowanie pracowników	159
4.2.	Oczekiwane przez menedżerów efekty upodmiotowienia pracowników i zagrożenia związane z jego stosowaniem	162
4.3.	Wyróżniki empowerment i nieuzasadnionego przerzucania obowiązków przez przełożonego	164
4.4.	Rezultaty wpływu uwarunkowań organizacyjnych na relację przełożony-podwładny	174
4.5.	Wpływ warunków pracy na zaangażowania pracownika	175
4.6.	Wybrane kulturowe aspekty wpływające na budowanie relacji w ocenie menedżerów	185
4.7.	Narzędzia, metody i techniki podnoszenia poziomu zaangażowania pracowników	188
4.8.	Przyczyny zaniku zaangażowania pracownika	190
4.9.	Wypalenie zawodowe – przyczyny i skutki	192
4.10.	Matryca wpływu pracy zdalnej w reżimie sanitarnym na relację przełożony-podwładny	198
5.1.	Struktura respondentów ze względu na płeć	221
5.2.	Struktura respondentów ze względu na wiek	221
5.3.	Struktura respondentów ze względu na zajmowane stanowisko	221
5.4.	Struktura respondentów ze względu na płeć i zajmowane stanowisko	222

5.5.	Zakres przestrzenny działania przedsiębiorstwa i pochodzenie przełożonego i pochodzenie przełożonego	222
5.6.	Struktura respondentów ze względu na płeć i pochodzenie przełożonego	222
5.7.	Struktura respondentów ze względu na zajmowane stanowisko i pochodzenie przełożonego	223
5.8.	Miejsce pracy i pochodzenie respondentów	223
5.9.	Struktura respondentów ze względu na udział ich czasu pracy w formie zdalnej w ostatnich 2 latach	224
5.10.	Skale wykorzystane do pomiaru relacji i zaangażowania	225
5.11.	Związek pomiędzy relacją przełożony-podwładny i zaangażowaniem pracowników w pracę	226
5.12.	Związek pomiędzy relacją przełożony-podwładny i zaangażowaniem organizacyjnym pracowników	227
5.13.	Związek pomiędzy formalną i nieformalną relacją przełożony-podwładny i zaangażowaniem w pracę oraz organizacyjnym pracowników (korelacja Pearsona)	227
5.14.	Związek pomiędzy relacją nieformalną i formalną z uwzględnieniem pochodzenia menedżera	228
5.15.	Wynik analizy liniowej regresji krokowej z uwzględnieniem pochodzenia przełożonego (menedżer jest obcokrajowcem)	229
5.16.	Wynik analizy liniowej regresji krokowej z uwzględnieniem pochodzenia przełożonego (menedżer nie jest obcokrajowcem)	230
5.17.	Opinie tworzące indeksy postrzeganego dopasowania stylu przywództwa oraz satysfakcji pracownika	231
5.18.	Związek pomiędzy jakością relacji przełożony-podwładny oraz dopasowaniem stylu przywództwa a odczuwaną przez pracownika satysfakcją z pracy	231
5.19.	Zróznicowanie w odczuwaniu empowerment stosowanego wobec podwładnych raportujących do przełożonego obcokrajowca i podległych menedżerowi o tym samym co oni pochodzeniu	233
5.20.	Opinie respondentów na temat komunikacji stosowanej przez menedżerów	234
5.21.	Postrzegana jakość relacji przełożony-podwładny	235
5.22.	Porównanie ocen typu relacji przełożony-podwładny w zależności od pochodzenia przełożonego	236
5.23.	Postrzeganie menedżera obcokrajowca	237
5.24.	Znaczenie znajomości języka kraju goszczącego dla budowania przez menedżera relacji z pracownikami w kraju goszczącym	239
5.25.	Odczuwany poziom wsparcia organizacyjnego	240
5.26.	Odczuwany poziom wsparcia przełożonego	241
5.27.	Odczuwany poziom satysfakcji z pracy	242
5.28.	Postrzegane stosowanie standardów i zasad w przedsiębiorstwach międzynarodowych	243
5.29.	Postrzegany wpływ środowiska przedsiębiorstw międzynarodowych na jakość relacji przełożony-podwładny	244
5.30.	Ocena działań kontrproduktywnych z uwzględnieniem obecności lub braku menedżera obcokrajowca	245
5.31.	Procentowy udział czasu pracy respondentów w formie zdalnej	246

	lub spotkań online w ostatnich 2 latach przed udziałem w badaniu	
5.32.	Związek pomiędzy udziałem czasu pracy respondentów w formie zdalnej lub spotkań online i relacją przełożony-podwładny oraz zaangażowaniem pracownika	247
5.33.	Praca w formie zdalnej a relacja przełożony-podwładny oraz zaangażowanie pracownika	249
5.34.	Wyniki weryfikacji hipotez	256

Aneks 1. Formularz z pytaniami do pogłębionego wywiadu

FORMULARZ OSOBOWY

1. wiek:
2. płeć:
3. staż pracy
 - a) całkowity:
 - b) międzynarodowy:
 - c) na obecnym stanowisku:
4. liczba krajów, w którym zdobywałem doświadczenie zawodowe pracując:
5. narodowość podwładnych:
6. stanowisko (musi być podane dokładne stanowisko):
 - a. kierownicze wyższego szczebla (dyr. generalny, prezes, etc.)
 - b. kierownicze średniego szczebla (dyr. handlowy, dyr. finansowy, etc.)
 - c. kierownicze niższego szczebla (brygadzysta, kierownik zmiany, etc.)
 - d. specjalista (kontroler jakości, koordynator logistyki, etc.)
 - e. wykonawcze (operator linii produkcyjnej, operator wózka widłowego, etc.)
7. Wielkość zespołu który mi podlega (ilość osób):
8. Kapitał organizacji, w której pracuję:
 - a. Polska
 - b. Europa Wschodnia lub Środkowa
 - c. Europa Zachodnia, Północna lub Południowa
 - d. Azja
 - e. Ameryka Północna
 - f. Ameryka Południowa lub Środkowa
 - g. Afryka
 - h. Australia
9. Moje pochodzenie:
 - a. Polska
 - b. Europa Wschodnia lub Środkowa
 - c. Europa Zachodnia, Północna lub Południowa
 - d. Azja
 - e. Ameryka Północna
 - f. Ameryka Południowa lub Środkowa
 - g. Afryka
 - h. Australia

<p>10. Przedsiębiorstwo, w którym pracuję to:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. firma międzynarodowa b. firma globalna c. firma działająca w jednym kraju 	
<p>PYTANIA W JĘZYKU POLSKIM</p>	<p>PYTANIA W JĘZYKU ANGIELSKIM</p>
<p>1. Jak Pan(i) rozumie pojęcie relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym?</p> <p>2. Co to jest pozytywna relacja pomiędzy przełożonym i podwładnym? Czym się przejawia?</p> <p>3. Co to jest negatywna relacja pomiędzy przełożonym i podwładnym? Jakie ma cechy?</p> <p>4. Jakie mogą być negatywne skutki budowania pozytywnej relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym?</p>	<p>1. How do you understand term relationship between a superior and a subordinate?</p> <p>2. What is a positive relationship between a supervisor and a subordinate? How does it show up?</p> <p>3. What is a negative relationship between a supervisor and a subordinate? What characteristics does it have?</p> <p>4. What might be the negative effects of building positive relationships between a supervisor and a subordinate?</p>
<p>5. Jak Pan/Pani rozumie nieformalne relacje?</p> <p>6. Na co i w jaki sposób wpływają relacje nieformalne?</p> <p>7. W jaki sposób relacje nieformalne wpływają na relacje formalne?</p> <p>8. Czy spotkał(a) się Pan(i) z tym, że nieformalne relacje wpływały na zaangażowanie pracowników (będących stroną takiej relacji lub osób spoza niej)?</p> <p>9. Czy zdarza się, że nieformalne relacje pomiędzy przełożonym i podwładnym są ukrywane przed innymi osobami w organizacji? Dlaczego tak się dzieje?</p>	<p>5. How do you understand informal relationships?</p> <p>6. What and in what way do informal relationships influence?</p> <p>7. How do informal relationships influence formal ones?</p> <p>8. Have you faced informal relationships influencing commitment of employees (being one of the relationship parties or outside of it)?</p> <p>9. Does it happen that informal relations between subordinate and superior are hidden from others in the organization? Why does this happen?</p>
<p>10. Co jest największym wyzwaniem w zarządzaniu pracownikami na początku pracy w nowym kraju? Dlaczego?</p> <p>11. W jaki sposób Pana/Pani doświadczenie międzynarodowe wpływa na budowanie relacji z podwładnymi (przełożonymi)?</p>	<p>10. What is the biggest challenge in managing employees at the beginning of work in a new country? Why?</p> <p>11. How does your international experience influence building relationships with subordinates (superiors)?</p>

<p>12. W jaki sposób styl przywództwa wpływa na budowanie relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym?</p> <p>13. W jaki sposób „empowerment” wpływa na budowanie relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym?</p> <p>14. Zdarza się, że przełożony obdarza niektórych pracowników większym zaufaniem. Czy spotkał(a) się Pan(i) z tym? Czym skutkuje wydzielanie przez menedżera grupy bardziej zaufanych współpracowników z całości zarządzanego zespołu?</p>	<p>12. How does the leadership style influence building relations between the superior and the subordinate?</p> <p>13. How does "empowerment" influence building relationships between the supervisor and the subordinate?</p> <p>14. Sometimes it happens that a manager trusts some employees more than others. Have you faced this? What is the result of separating by manager a group of more trusted co-workers from the entire team that is managed?</p>
<p>15. W jaki sposób uwarunkowania osobowe lub psychologiczne pracownika wpływają na budowanie relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym?</p> <p>16. Który z niżej wymienionych czynników ma większy wpływ na poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy: odnoszenie sukcesów w realizacji zadań czy dobra relacja z przełożonym i współpracownikami? Dlaczego?</p>	<p>15. How do personal or psychological conditions of an employee influence building relations between a superior and a subordinate?</p> <p>16. Which of following factors has greater influence on the feeling of job satisfaction: being successful in carrying out tasks or having good relationship with supervisor and co-workers? Why do you think that?</p>
<p>17. W jaki sposób właściwa komunikacja wpływa na budowanie relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym?</p> <p>18. Jakie alternatywne sposoby komunikacji wykorzystywał(a) Pan(i) w kontaktach z pracownikami w kraju goszczącym lub czy powierzał(a) Pan(i) komuś rolę tłumacza?</p> <p>19. W jaki sposób uwarunkowania organizacyjne wpływają na budowanie relacji przełożony-podwładny?</p> <p>20. Czy budowanie przez przełożonego relacji z pracownikami w kraju goszczącym wymaga innego podejścia, gdy dla pracowników jest to kraj macierzysty, i innego, gdy dla nich również jest on krajem goszczącym?</p> <p>21. W organizacjach międzynarodowych znajomość języka ojczystego drugiej strony relacji wpływa</p>	<p>17. How does proper communication influence building relations between a superior and a subordinate?</p> <p>18. What alternative methods of communication did you use when dealing with employees in the host country or have you asked someone to be an interpreter?</p> <p>19. How do organizational conditions influence building relations between a superior and a subordinate?</p> <p>20. Does building relationship by superior with employees in the host country require different approach when it is the home country for the employees and another when it is also the host country for them?</p> <p>21. In international organizations knowledge of mother tongue of the other party in relationship</p>

<p>na jakość tej relacji. Jakie jest Pana/Pani doświadczenie w tym zakresie?</p> <p>22. W jaki sposób w organizacjach międzynarodowych znajomość kultury kraju goszczącego wpływa na jakość budowanych relacji?</p>	<p>influences quality of the relation. What is your experience in this field?</p> <p>22. How does knowledge of host country's culture in international organizations influence the quality of relationships that is being built?</p>
<p>23. Jak praca zdalna, szczególnie w reżimie sanitarnym, wpływa na relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi?</p> <p>24. Czy okres „lockdownu” i pracy zdalnej wpłynął na poziom zaufania menedżerów do pracowników z krajów goszczących?</p> <p>25. W jaki sposób komunikatory elektroniczne pomagają w budowaniu relacji przełożony-podwładny? Czy może utrudniają budowanie relacji z ludźmi dookoła nas? Czy zyskały na znaczeniu podczas „lockdownu” spowodowanego pandemią?</p>	<p>23. How does remote work, especially in the pandemic period, influence relations between superiors and subordinates?</p> <p>24. Has the period of lockdown and remote work influenced the level of managers' trust in employees in host countries?</p> <p>25. How do electronic communicators help in building superior-subordinate relationship? Or maybe they make it more difficult to build relations with people around us? Has their importance increased during the lockdown caused by the pandemic?</p>
<p>26. Jak Pan(i) rozumie pojęcie zaangażowania pracowników? Czy polega ono bardziej na poświęcaniu się swojej pracy, czy też na poczuciu przywiązania do przedsiębiorstwa?</p> <p>27. Kim dla Pana/Pani jest zaangażowany pracownik?</p> <p>28. Kim dla Pana/Pani jest zaangażowany menedżer?</p> <p>29. W jaki sposób relacje przełożony-podwładny wpływają na zaangażowanie tego drugiego i jak przejawia się ono?</p>	<p>26. How do you understand term employee commitment?</p> <p>Is it more about dedication to your work or a feeling of attachment to the company?</p> <p>27. Who is a committed employee in your opinion?</p> <p>28. Who is a committed manager in your opinion?</p> <p>29. How does superior-subordinate relation influence commitment of the subordinate and how is it expressed?</p>
<p>30. Jakie cechy powinien posiadać menedżer, który chce skutecznie budować zaangażowanie pracowników?</p> <p>31. Jakich narzędzi/metod/technik używa Pan(i), aby podnosić poziom zaangażowania pracowników? Czy ich dobór uzależniony jest od obecnego poziomu zaangażowania pracowników?</p> <p>32. Czym różni się „empowerment” od zwyczajnego podejścia na zasadzie „psychologii”</p>	<p>30. What personal characteristics should a manager have if he wants to effectively build employee commitment?</p> <p>31. What tools/methods/techniques do you use to increase the level of employee's commitment? Does their selection depend on the employee's current level of commitment?</p> <p>32. What is the difference between empowerment and the boss's approach of overexploiting people</p>

<p>przełożonego? Jak oba podejścia wpływają na zaangażowanie pracownika?</p> <p>33. Czy spotkał(a) się Pan(i) z sytuacją, w której menedżer wskazywał na kwestie różnic kulturowych, aby uzasadnić stosowanie przez siebie metod zarządzania odstających od firmowych standardów? Proszę opisać tę sytuację.</p>	<p>by passing his/her tasks to them? How do both approaches influence employee commitment?</p> <p>33. Have you faced a situation when a manager used issues of cultural differences to explain why he used management methods that did not meet company standards? Please describe the situation.</p>
<p>34. W jaki sposób Pana/Pani pracownicy przejawiają oddanie przedsiębiorstwu? Czy jest to entuzjastyczne nastawienie do organizacji, czy wyraz świadomości swojego znaczenia dla niej, czy też poczucie, że- pomimo wielu zastrzeżeń do firmy- odejście z niej wiązałoby się ze zbyt dużym ryzykiem?</p> <p>35. W jaki sposób sytuacja rodzinna wpływa na poziom zaangażowania pracownika?</p> <p>36. W jaki sposób cechy osobowe wpływają na poziom zaangażowania pracownika?</p> <p>37. Co sądzi Pan(i) o opinii, że poziom zaangażowania pracowników zależy od ich kraju pochodzenia?</p>	<p>34. How do your employees show commitment to the company? Is it an enthusiastic attitude towards the organization, a sign of awareness of their importance to the organization, or feeling that- despite a number of remarks towards company- leaving it would include too much risk?</p> <p>35. How does family situation influence employee's commitment level?</p> <p>36. How do employee's characteristics influence his/her commitment level?</p> <p>37. What do you think about the opinion, that employees' commitment level depends on their country of origin?</p>
<p>38. Co sprawia, że pracownik kiedyś zaangażowany przestaje angażować się?</p> <p>39. Czy zna Pan(i) przypadek pracownika, który z czasem zaczął przejawiać wrogie postawy wobec przedsiębiorstwa? Co było tego przyczyną i jak przejawiały się negatywne zachowania tego pracownika?</p> <p>40. W jaki sposób tolerowanie wrogiej wobec organizacji postawy i nieprzyjaznych zachowań jednego z pracowników wpływa na zaangażowanie pozostałych osób w przedsiębiorstwie?</p> <p>41. Co prowadzi do wypalenia zawodowego i jakie są jego skutki?</p>	<p>38. What makes a committed employee stop being involved?</p> <p>39. Do you know a case of an employee that in time began to show unfriendly approach towards the enterprise? What was the reason for that and how were the negative behaviours showed up?</p> <p>40. How does tolerating an unfriendly approach towards the organization and antagonistic behaviour of one employee affect the commitment of other people in the company?</p> <p>41. What leads to burnout and what are its consequences?</p>
<p>42. W jaki sposób warunki pracy wpływają na poziom zaangażowania pracownika?</p>	<p>42. How do working conditions influence level of employee commitment?</p>

<p>43. W jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na poziom zaangażowania pracownika?</p> <p>44. W jaki sposób postrzeganie swojej roli w organizacji i perspektywy rozwoju w niej wpływają na zaangażowanie pracowników (podwładnych)? Proszę uzasadnić tę opinię.</p> <p>45. W jaki sposób satysfakcja z otrzymywanego wynagrodzenia wpływa na zaangażowanie pracowników (podwładnych)? Proszę uzasadnić opinię.</p> <p>46. Jak sytuacja na rynku pracy zmienia postrzeganie przedsiębiorstwa przez pracownika oraz w jaki sposób wpływa ona na poziom jego zaangażowania?</p> <p>47. Co w międzynarodowej organizacji pomaga menedżerowi w budowaniu zaangażowania pracowników, a co stanowi utrudnienie?</p> <p>48. Czy przełożeni i współpracownicy wykazują skłonność do wykorzystywania osób o ponadprzeciętnym poziomie zaangażowania? W jaki sposób to robią?</p>	<p>43. How does organizational culture influence level of employee commitment?</p> <p>44. How do perception of one's role in the organization and development prospects in it influence commitment of employees (subordinates)? Please explain the opinion.</p> <p>45. How does satisfaction with payment received influence commitment of employees (subordinates)? Please explain the opinion.</p> <p>46. How does situation on employment market change employee's perception of the enterprise and how does it affect level of his commitment?</p> <p>47. What in an international organization helps a manager in building employee commitment, and what is a barrier in the process?</p> <p>48. Do superiors and co-workers tend to overexploit people with an above-average level of commitment? How do they do it?</p>
<p>49. Jak praca zdalna, szczególnie w reżimie sanitarnym, wpłynęła na poziom zaangażowania pracowników?</p> <p>50. Czy sytuacja związana z pandemią wirusa SARS-CoV-2 i jej skutkami wpłynęła na postrzegany poziom zaangażowania pracowników w Pana/Pani przedsiębiorstwie? Czym to się przejawia?</p>	<p>49. How did remote work, especially in the pandemic period, influence level of employee commitment?</p> <p>50. Have SARS-CoV-2 virus pandemic situation and the consequences of it affected perceived level of employee commitment in the enterprise that you work for? How is it shown?</p>

Źródło: Opracowanie własne

Aneks 2. Charakterystyka uczestników pogłębionych wywiadów

RESPONDENT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
WIEK, lata	57	47	47	45	57	40	44	55	40	46	56	52	52	45
PLEĆ	mężczyzna	mężczyzna	mężczyzna	mężczyzna	mężczyzna	mężczyzna	kobieta	mężczyzna	mężczyzna	mężczyzna	mężczyzna	mężczyzna	mężczyzna	mężczyzna
CAŁK. STAŻ PRACY, lata	32	22	25	24	31	14	22	33	17	30	35	29	32	20
MIĘDZYNAR. ST. P., lata	8	22	15	3	27	9	8	15	6	13	10	14	5	6
OBECNE STANOW., lata	6	7	10	1	1	4	3	1	6	8	3	5	4	2
DOŚW., liczba krajów	3	6	2	2	7	4	11	16	6	7	3	3	6	6
NAZWA STANOWISKA	kierownik budowy	kapitan statku morskigo	menedżer operacyjny	menedżer produkcji	menedżer zakupów	dyrektor IT i realizacji	menedżer zespołu HR	dyrektor handlowy	dyrektor eksportu	dyrektor finansowy	dyrektor zarządzający	dyrektor zarządzający	dyrektor finansowy	dyrektor zarządzający
POZIOM STANOWISKA	średnie kierownicze	wyższe kierownicze	średnie kierownicze	średnie kierownicze	średnie kierownicze	wyższe kierownicze	wyższe kierownicze	wyższe kierownicze	wyższe kierownicze	wyższe kierownicze	wyższe kierownicze	wyższe kierownicze	wyższe kierownicze	wyższe kierownicze
OBECNY ZESPÓŁ, ilość o.	20	90	8	22	4	25	450	50	50	30	30	140	400	18
KAPITAŁ ORGANIZACJI	Europa zachodnia	Ameryka Południowa	Ameryka Północna	Europa południowa	Europa zachodnia	Ameryka Północna	Ameryka Północna	Europa wschodnia	Europa zachodnia	Europa zachodnia	Europa zachodnia	Europa południowa	Europa zachodnia	Europa południowa
OBECNE MIEJSCE PRACY	Polska	Brazylia	UK	UK	Austria	Kanada	Polska	Polska	Niemcy	Niemcy	Francja	Brazylia	Francja	Polska
KRAJ POCHODZENIA	Polska	Polska	Wielka Brytania	Hiszpania	Austria	Polska	Polska	Polska	Niemcy	Niemcy	Francja	Hiszpania	Indie	Hiszpania
RODZAJ PRZEDSIĘB.	międzynarod.	międzynarod.	międzynarod.	międzynarod.	globalne	międzynarod.	globalne	międzynarod.	międzynarod.	międzynarod.	międzynarod.	międzynarod.	globalne	międzynarod.