



Obecny rynek pracy a praca zdalna – wyzwania dla kultury organizacyjnej

Pamela Omiotek | Uniwersytet Gdański
<https://orcid.org/0000-0003-0128-4503>

Streszczenie

Słowa kluczowe:
kultura organizacyjna, praca zdalna, rynek pracy

Pandemia COVID-19 przypomniła o wielkim potencjale, jaki można zaobserwować w pracy zdalnej. Pracownik może pracować z dowolnego miejsca, oszczędzając przy tym przede wszystkim czas na dojazdy do siedziby organizacji, może też dopasować aktywności do indywidualnego rytmu dnia i sposobu pracy, bez bezpośredniego nadzoru swojego przełożonego. Niestety, praca zdalna powoduje też wyzwania dla kreowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie – pracownikom pracującym zdalnie jest trudniej zrozumieć, poznać, a nawet poczuć specyficzny mikroklimat panujący w przedsiębiorstwie. Celem poniższego artykułu jest przedstawienie głównych rozwiązań, które pomogą kształtować kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie proponującym pracę zdalną. Artykuł szuka odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób budować i podtrzymywać kulturę organizacyjną podczas pracy zdalnej. Dodatkowo przeprowadzono badania obecnego rynku pracy, aby zobaczyć, czy praca zdalna zaczyna dominować i jak duża jest skala tego zagadnienia oraz w jaki sposób pandemia wpływa na kształtowanie modelu pracy. W pracy wykorzystano badanie analizy i syntezy źródeł literaturowych oraz wnioskowanie logiczne.

The contemporary labour market versus remote work – challenges for organisational culture (Summary)

Keywords:
organizational culture, remote work, labour market

The COVID-19 pandemic reminded us of the great potential that lies in remote working. An employee can work from anywhere, saving time commuting to the company's headquarters in the first place and can adjust activities to their daily rhythm and ways of working without the direct supervision of their supervisor. Unfortunately, home office mode also poses a considerable challenge to the creation of organizational culture in the company – it is more difficult for a remote worker to understand, learn and even feel the specific microclimate of the company. This article aims to present the leading solutions that will help shape the organizational culture in a company offering remote working. The article tries to answer the question of how to build and maintain organizational culture while working remotely. In addition, a survey of the current labour market was conducted to see if remote work is indeed beginning to dominate.

Surveys also show how large the scale of this issue is and how the pandemic is shaping the work model. A study of analysis and synthesis of literature sources and the logical inference was used to conduct the analysis.

Wstęp – istota pracy zdalnej

Rozwój pracy zdalnej sięga lat 70. XX wieku. Kryzys naftowy, zmiana cen paliw oraz zagrożenie ekologiczne związane z nadmierną emisją spalin skłoniły Jacka Nillesa do przeprowadzenia eksperymentu dotyczącego pracy na odległość. W swojej książce pod tytułem *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą* autor przedstawia badania naukowe nad telepracą¹, które przeprowadzał od 1975 roku, oraz kilku wdrożeń programów telepracy w różnych organizacjach. Co więcej, wskazuje na problemy psychologiczne oraz organizacyjne podczas implementacji pracy zdalnej w organizacji (Nilles 2003).

Agnieszka Jeran proponuje przedstawienie pracy zdalnej jako pracy realizowanej poza siedzibą pracodawcy, w zależności od formy: w miejscu zamieszkania pracownika lub w innym, dowolnym miejscu (Jeran 2016). Dla Ewy Bąk pojęcie to odnosi się do pracy umysłowej świadczonej poza miejscem pracy, której efekty przesyłane są do pracodawcy z wykorzystaniem technologii informatycznych i telekomunikacyjnych (Bąk 2006).

Pandemia koronawirusa spowodowała wprowadzenie po raz pierwszy polskiej definicji pracy zdalnej (*remote working*) do ustawodawstwa (ustawa z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych). Według ustawy pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie przez czas oznaczony pracy określonej w umowie o pracę poza miejscem jej stałego wykonywania, czyli pracę zdalną. Należy zaznaczyć, że nie można mylić pracy zdalnej z telepracą oraz *home office*, ponieważ mimo stosowania tych pojęć naprzemiennie to praca zdalna ma charakter wyjątkowy, wprowadzany na podstawie jednostronnego polecenia pracodawcy na czas określony. W przeciwieństwie do telepracy praca zdalna nie musi być oparta na przekazywaniu wyników pracy za pomocą środków komunikacji elektronicznej i wykorzystywaniu tych środków do komunikacji. Praca zdalna od *home office* różni się tym, że to pierwsze może być wykonywane z dowolnego miejsca, drugie – z domu.

¹ Nilles w swojej książce stosuje dwa pojęcia: telepracy (*teleworking*) oraz teledojazdów (*telecommuting*). To pierwsze pojęcie można rozumieć jako każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną. Z kolei teledojazdy to okresowa praca poza siedzibą organizacji (na przykład w domu) co najmniej jeden dzień w tygodniu (Nilles 2003).

Do głównych pozytywnych aspektów pracy zdalnej można zaliczyć (Dolot 2020; Jeran 2016):

- dostosowanie pracy do potrzeb osobistych i najbliższych,
- godzenie obowiązków zawodowych i osobistych,
- więcej czasu dla najbliższych oraz oszczędność czasu na dojazdy,
- pracę w przyjaznych, dostosowanych warunkach,
- dopasowanie aktywności do indywidualnego rytmu dni i sposobu pracy,
- odczuwanie większej satysfakcji z życia,
- obniżenie poziomu stresu.

Z kolei do głównych negatywnych konsekwencji pracy zdalnej można wskazać (Dolot 2020):

- brak kontaktu ze współpracownikami oraz przełożonym,
- poczucie bycia cały czas w pracy – zatarcie granicy między domem a pracą,
- trudności w utrzymaniu skupienia,
- obniżenie produktywności i efektywności,
- zmniejszenie dostępu do szkoleń stacjonarnych,
- obniżenie szansy na rozwój i awans,
- ograniczenie dostępu do zasobów organizacji.

Warto jednak zaznaczyć, że na powyższe aspekty mają wpływ takie czynniki, jak: doświadczenie pracownika w pracy zdalnej, przeszkolenie w tym zakresie, umiejętność posługiwania się narzędziami do pracy zdalnej, czy też cechy osobowościowe, jak sumienność, uczciwość, determinacja i umiejętność zarządzania czasem (Dolot 2020).

Inną analizę pozytywnych i negatywnych aspektów pracy zdalnej – tym razem patrząc z perspektywy młodych pracowników w wieku do 30 lat² – przedstawiła Magdalena Kłopotek. W artykule pod tytułem *The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees* autorka przedstawiła swoje badanie pilotażowe. Kwestionariusz wypełniło 100 respondentów, którzy mieli wybrać trzy ich zdaniem najważniejsze pozytywne i negatywne aspekty pracy zdalnej wśród wymienionych. Zgodnie z wynikami 80% respondentów wskazało na elastyczne godziny pracy jako główną zaletę pracy zdalnej. Pozostałe pozytywne aspekty wskazane przez ankietowanych to oszczędność czasu na dojazdy do pracy (56%) oraz możliwość wpływania na miejsce pracy (muzyka, temperatura w pomieszczeniu czy umeblowanie pokoju). Jak zauważyła Kłopotek, dla młodych pracowników nie ma większego znaczenia brak przełożonego w miejscu pracy i samodzielność w trakcie wykonywania pracy zdalnej. Jeżeli chodzi o wady pracy zdalnej to najczęściej respondentów wskazało trudność w oddzieleniu spraw domowych od zawodowych (68%), izolację społeczną (48%) oraz większe zapotrzebowanie na umiejętności organizacyjne (44%).

² Do tej grupy autorka zalicza osoby, które podjęły pracę bezpośrednio po szkole średniej, osoby pracujące i studiujące oraz osoby, które stosunkowo niedawno (w ciągu 5–6 lat) ukończyły studia.

Brak uczestnictwa w kulturze korporacyjnej był najmniej istotny dla młodych pracowników (tę odpowiedź wskazało 4% ankietowanych) (Kłopotek 2017).

Zgodnie z badaniami Anny Dolot na temat pracy zdalnej³ tylko niespełna 2% osób pracowało pięć dni w tygodniu zdalnie przed pandemią COVID-19. Ten wskaźnik w 2020 roku wzrósł do ponad 85% (Dolot 2020). Z kolei według danych Głównego Urzędu Statystycznego udział ludzi pracujących zdalnie wyniósł niecałe 11% w IV kwartale 2020 roku, z tego ponad 64% osób pracowało w domu z powodu sytuacji związanej z pandemią COVID-19 (Główny Urząd Statystyczny 2020).

Przyszłość pracy zdalnej

Według raportu pod tytułem „Jak oceniamy pracę zdalną po roku pandemii?” przygotowanego przez portal ClickMeeting⁴ aż 54% badanych chce dalej korzystać z wirtualnego modelu pracy po zniesieniu ograniczeń. Za modelem hybrydowym (łączącym zarówno pracę zdalną, jak i pracę w biurze) opowiedziało się 35% ankietowanych. Przeciwnicy pracy online to 9% respondentów. Co więcej, autorzy raportu zadali pytanie o emocje, jakie wywołuje temat pracy online. Respondenci mieli zaznaczyć liczbę w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało „zupełnie nie lubię pracować zdalnie”, a 10 – „bardzo lubię pracować zdalnie”. Określono średnią na poziomie 7 punktów. Można uznać to za ocenę pozytywną, która pokazuje, że respondenci lubią jednak pracować online.

W badaniu Dolot na pytanie, czy po pandemii COVID-19 pracownicy chcą nadal pracować zdalnie tylko 5% respondentów odpowiedziało, że tak (odpowiedź określała tylko pracę zdalną bez obecności w siedzibie organizacji). Z kolei ponad 5% stwierdziło, że ma dość takiej pracy i nie chce w taki sposób pracować. Najwięcej wskazań (ponad 40%) odnotowała odpowiedź z jedno- lub dwudniową w tygodniu pracą zdalną (Dolot 2020).

Przed wybuchem pandemii praca zdalna nie była tak popularna. Z badań stosowania pracy zdalnej w Unii Europejskiej opublikowanych przez Eurostat wynika, że około 9% osób zatrudnionych w Polsce pracowało zdalnie (średnia europejska wynosiła ponad 5%) (Moliński 2021). W większości była to praca z segmentu IT i analizy danych.

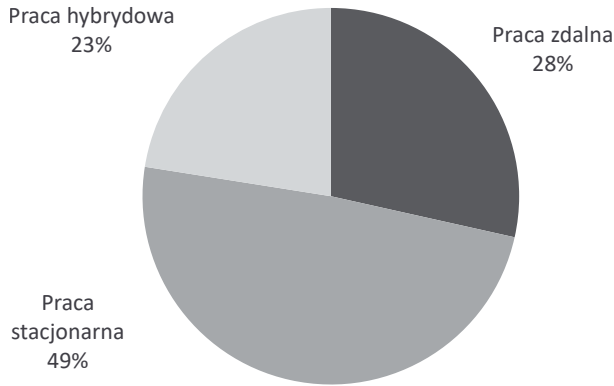
W okresie od czerwca do sierpnia 2021 roku autorka przeanalizowała 200 ofert pracy opublikowanych na portalu LinkedIn według kryterium dopasowania do

³ Autorka rozumie pracę zdalną jako tę wykonywaną w domu. Badanie zostało przeprowadzone w kwietniu 2020 roku i brało w nim udział 327 osób, z tego 54% to kobiety. Dominującą grupą wiekową były osoby z przedziału 26–35 lat (43%). Aż 69% ankietowanych pracowało w usługach i 73% w dużych organizacjach (zatrudniających 251 i więcej pracowników). Badania prowadzone były w stosunkowo wczesnej fazie pandemii. Przeprowadzono je z wykorzystaniem metody ankiety. Dobór próby badawczej miał charakter celowy.

⁴ Badanie zostało przeprowadzone na przełomie stycznia i lutego 2021 roku. Podstawą była ankieta internetowa. Grupa respondentów składała się z 616 osób, z tego większość (82%) to kobiety. Największą grupę stanowiły osoby między 25 a 40 rokiem życia – 51%.

profilu – były to więc stanowiska z całej Polski, związane z analizą danych, analizą finansową i biznesową, zarządzaniem projektami, zarządzaniem procesami oraz związanych z Lean Management (szczupłym zarządzaniem). Takie kryterium zostało ustanowione automatycznie przez portal na podstawie analizy profilu autorki.

Pracę zdalną proponowało 57 ofert. Największą grupę propozycji modelu pracy stanowiła praca stacjonarna – aż 98 ofert. Pracę hybrydową proponowało 45 pracodawców. Na poniższym wykresie przedstawiono procentowy udział:



Rysunek 1. Tryb pracy proponowany przez pracodawców – wyniki

Źródło: Opracowanie własne.

Pracę hybrydową przeanalizowano pod kątem następujących aspektów:

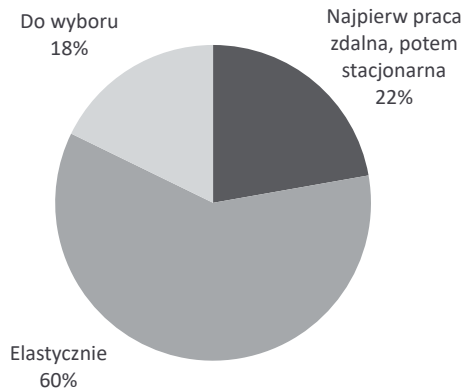
- praca zdalna wprowadzana jest tylko na chwilę, z uwagi na panującą sytuację epidemiologiczną; docelowo pracownik będzie pracował stacjonarnie w biurze,
- model pracy zakłada kilka dni pracy zdalnej w miesiącu,
- można pracować zdalnie – jest to opcja do wyboru przez pracownika.

Największą grupę stanowił model pracy elastycznej. Została ona zaproponowana przez 27 pracodawców. Powrotu do biura po pandemii chce 10, z kolei 8 pozwala pracownikowi wybrać odpowiedni dla niego model pracy (wyniki zobrazowano na rysunku 2).

Jednym z głównych konsekwencji pandemii COVID-19 na rynku pracy jest wzrost zainteresowania pracą zdalną nie tylko w trakcie lockdownu, ale także po jego zakończeniu. Wspominane wcześniej badania Dolot wskazują, że pracownicy woleliby pracować zdalnie albo w modelu hybrydowym. Według badania przeprowadzonego przez ManpowerGroup⁵ dotyczącego planów pracodawców na temat modelu pracy w I kwartale 2022 roku co piąty pracownik (20%) będzie wykonywał swoje obowiązki

⁵ Badanie zostało przeprowadzone w grupie 992 przedsiębiorstw z różnych regionów Polski. Ankietowani byli członkami platform online, korzystających z metody double opt-in (zgody na otrzymywanie wiadomości e-mailem poprzez kliknięcie na link aktywacyjny) i zachęceni do wypełnienia ankiety. Dane zostały zebrane w październiku 2021 roku.

służbowe w siedzibie organizacji. W większości badanych przedsiębiorstw (76%) kadra będzie mogła wykonywać swoją pracę w modelu hybrydowym. Ten model preferowało 23% ofert pracy proponowanych przez pracodawców na LinkedIn, z tego większość dotyczyła modelu elastycznego – zakładającego kilka dni w miesiącu pracy zdalnej. Można wywnioskować, że jest to opcja, która będzie zyskiwała na popularności i stanowi pewnego rodzaju konsensus między pracodawcami a pracownikami.



Rysunek 2. Praca hybrydowa proponowana przez pracodawców – wyniki

Źródło: Opracowanie własne.

Wyzwania dla kultury organizacyjnej

Zanim zostaną przeanalizowane główne wyzwania dla kultury organizacyjnej w czasie pracy zdalnej, należy spróbować odpowiedzieć na pytanie, co oznacza to pojęcie. Za datę powstania kultury organizacyjnej uznaje się rok 1951 za sprawą publikacji pod tytułem *The changing culture of a factory* Elliota Jaquesa na temat fabryki Glacier w Anglii⁶. Stworzył on pierwszą definicję kultury organizacyjnej: „zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie” (cyt. za: Aniszewska 2007).

W literaturze przedmiotu pojawia się wiele definicji pojęcia kultury organizacyjnej. Do najbardziej rozpowszechnionych należą definicje Edgara Scheina czy Gerta Hofstede. Pierwszy wymieniony autor stwierdził, że kultura organizacyjna to „wzór podzielanych podstawowych założeń (norm i wartości) wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji,

⁶ Na zjawisko kultury organizacyjnej zwrócono uwagę jednak już wcześniej. Na początku lat 20. XX wieku amerykański socjolog Elton Mayo zauważył, że najważniejszym czynnikiem wydajności jest wyróżnienie pracowników i poświęcenie im uwagi przez menedżerów, a nie jak sądzono danie im zapłaty.

działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przeto wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” (cyt. za: Sikorski 2006). Co więcej, Schein przedstawił model, który wyróżnia trzy poziomy kultury według kryterium świadomości. Na najniższym poziomie znajdują się założenia podstawowe – dotyczą one zarówno aspektów niewidocznych, jak i nieświadomych. Następnym poziomem są normy i założenia. Ten poziom jest częściowo widoczny dla pracowników. Mogą to być wartości, zakazy czy też wytyczne określonych postaw. Najbardziej widoczny i uświadomiony to poziom artefaktów – na przykład językowych (specyficzny język, którym posługują się pracownicy w danej organizacji), behawioralnych (schematy przyjętych zachowań), fizycznych (na przykład wystrój wnętrza biura czy uniformy pracowników) (Schein 2004).

Z kolei Hofstede uważa kulturę za „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii od członków innej” (Hofstede, Minkov 2010). Dodatkowo zaproponował tak zwany „diagram cebuli”, który pokazuje, że kultura ma warstwy ustalone w kolejności ich widoczności – symbole, bohaterowie, rytuały oraz wartości. Symbole przejawiają się między innymi w kolorystyce elementów przedsiębiorstwa (logo, ubiór i tak dalej), są to też znaki i obrazy widoczne, jak również specyficzny język dla danej organizacji. Bohaterowie to wzorce do naśladowania, może nim być prezes. Rytuały z kolei to wzorce zachowań, na przykład sposób witania gości w organizacji. W samym środku „cebuli” znajdują się jeszcze wartości. Dotyczą one między innymi uczuć i skłonności do rozróżnienia, co jest dobre, a co złe, jakie zachowania są dozwolone czy zabronione.

Jeszcze inną definicję proponuje Małgorzata Czerska w książce *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Dla autorki kultura organizacyjna to „zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania – podzielany, przyswajany i asymilowany przez pracowników” (Czerska 2003). Z kolei Monika Kostera i Stanisław Kownacki uznają kulturę organizacyjną za „osobowość” konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu, firmy. Przejawia się w zachowaniach i reakcjach jednostek i grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów (Kostera, Kownacki 1995). W dalszej części artykułu przyjęto tę ostatnią definicję kultury organizacyjnej za punkt wyjścia do dalszej analizy.

Praca zdalna stanowi duże wyzwanie dla przełożonych, nawet jeżeli stosowana jest tylko kilka dni w miesiącu, bądź jest dostosowana do obecnie panującej sytuacji epidemiologicznej. Jednym z głównych pytań, które przedsiębiorstwa powinny sobie postawić, jest to, w jaki sposób można budować i podtrzymywać kulturę przedsiębiorstwa, gdy każdy pracuje w domu.

O ile pracodawca może przedstawić podwładnym różnego rodzaju regulacje, prezentacje i plakaty, z których można przeczytać o misji i wizji przedsiębiorstwa, regulaminach czy statutach, tak wiele niepisanych aspektów (jak na przykład artefakty językowe – tematy tabu czy słownictwo specjalistyczne) może być trudne do przekazania w pracy

zdalnej. Dlatego też jednym z najważniejszych wyzwań jest komunikacja. Interakcje za pomocą komunikatorów są bardziej zaplanowane (rzadko następują spontaniczne spotkania), formalne i – co najważniejsze – zdystansowane. Globalizacja, współpraca pracowników z różnych państw czy kontynentów pokazuje jednak, że komunikacja na odległość to nowa rzeczywistość, z którymi pracodawcy muszą się zmierzyć. Jednakże w dzisiejszym świecie narzędzi technologicznych pomagających we współpracy online nic nie zastąpi obecności drugiego człowieka, gdy wymagana jest komunikacja, praca zespołowa w kwestii rozwiązywania problemów. Po części dzieje się tak dlatego, że człowiek woli „odczuwać” świat wokół niego poprzez język ciała i emocje (Howard-Grenville 2020). Co więcej, pracownik pozbawiony jest artefaktów przedsiębiorstwa – fizycznych, behawioralnych oraz w ograniczonym stopniu językowych.

Coraz więcej też mówi się o zapewnieniu pracownikom poczucia bezpieczeństwa psychologicznego. Oznacza to, że muszą czuć się na tyle bezpiecznie, że nie będą działać defensywnie i lekkomyślnie (Spicer 2020; Fravil 2021). Co więcej, praca zdalna może powodować problemy z utrzymaniem koncentracji z uwagi na występowanie czynników rozpraszających uwagę (w szczególności gdy dzieci pracowników również uczą się zdalnie). Dużo łatwiej też przerwać pracę i zająć się domowymi obowiązkami. Jest to związane przede wszystkim z ograniczoną kontrolą ze strony przełożonego, co skutkuje też spadkiem dyscypliny i samokontroli, a także organizacją czasu pracy.

W ramach pracy zdalnej przełożeni otrzymują nowe role, zadania i obowiązki. Są też odpowiedzialni za zmiany i optymalizację warunków pracy. Co więcej, przełożeni muszą też przypominać pracownikom, dlaczego przedsiębiorstwo istnieje i jak współtworzą jej kulturę. Pracodawcy powinni również zachęcać kadrę kierowniczą do utrzymywania kontaktu z pracownikami nie tylko poprzez e-mail i telefon, ale też poprzez inne wideokomunikatory. Kierownicy muszą również okazywać swoim pracownikom empatię i zainteresowanie ich sprawami. Jeżeli kierownik ma w swoim zespole pracowników zarówno pracujących zdalnie, jak i stacjonarnie, to musi się upewnić, że obie grupy są traktowane podobnie, mają zbliżone możliwości uczestniczenia w zadaniach i projektach. Przedsiębiorstwa powinny proponować pracownikom szkolenia w zakresie kompetencji technicznych, ale i budowania postaw sprzyjających umiejętności uczenia się, kreowania kultury organizacyjnej przez pracowników oraz wykorzystywania nowych umiejętności. Co więcej, należy zezwolić na nieformalne interakcje, jak wirtualne spotkania przy kawie. Dbanie o pracę zespołową może okazać się trudne bez budowania kultury poprzez wspólne doświadczenia, jak na przykład przeprowadzanie wirtualnych gier symulacyjnych. Praca zdalna to nie tylko laptop z podstawowymi programami i telefon służbowy. Należy także maksymalizować możliwości technologiczne, na przykład wykorzystywanie takich narzędzi, jak:

- platformy IoT (*Internet of things*) do zarządzania pracownikami,
- intranety,
- wirtualne skrzynki sugestii, pozwalające na zgłaszanie dowolnej liczby usprawnień organizacji,

- komunikatory wewnętrzne – zarówno formalne, jak i nieformalne dla pracowników,
- narzędzia do zarządzania zadaniami,
- narzędzia pozwalające zorganizować praktycznie wszystkie aspekty pracy zdalnej – od komunikacji firmowej, po zarządzanie bazą klientów i podwykonawców.

Niektóre z tych narzędzi pomagają w kwestii kontroli efektywności współpracy w zespole. Przełożonemu będzie trudno odpowiedzieć, ile zadań i w jakim tempie wykonuje jego podwładny w domu. Liderzy muszą więc ustalić sposoby śledzenia wydajności pracowników, na przykład za pomocą kluczowych wskaźników efektywności (KPI – Key Performance Indicators), jak stopień realizacji kolejnych etapów projektów w terminie, czy też procent przygotowania danych produktów do wysyłki dla klienta. KPI są też informacją zwrotną dla pracownika, jakie są oczekiwania wobec jego pracy.

Innym z wyzwań dla pracodawcy jest opracowanie modelu wsparcia w rozwiązywaniu problemów, jak awaria laptopa czy też wdrożenie nowego pracownika (na przykład zarówno do pracy w przedsiębiorstwie, jak i nowego projektu).

Kolejne wyzwanie dla pracodawców to utrzymanie chęci do pracy zdalnej. Organizacje muszą przygotować się do nowego sposobu zarządzania pracownikami i zespołami zdalnymi. Według Deloitte⁷ praca zdalna stała się częścią rzeczywistości. Przewiduje się, że dwóch na trzech pracowników będzie częściej pracować zdalnie, nawet gdy pandemia się skończy. Większość respondentów uważa także, że zdolności dostosowawcze to istotna umiejętność, niezbędna do osiągnięcia sukcesu. Przedsiębiorstwa muszą więc wykorzystać pozytywne nastawienie i inwestować w możliwości swoich pracowników. Warto też zwrócić uwagę na kolejny wniosek przedstawiony przez Deloitte. Praca nie jest statyczna, ale zmienna, tak samo jak czynniki środowiskowe (Deloitte 2020).

Zakończenie

Pandemia koronawirusa COVID-19 ukierunkowała rynek pracy na pracę zdalną. Jak zauważył Krzysztof Inglot, prezes Zarządu Personnel Service S.A., praca zdalna przechodzi błyskawiczną transformację – z dostępnego dla wybranych swojego rodzaju benefitu zmienia się w element codziennej praktyki biznesowej i części pracy (Inglot 2021). Pomimo dużego udziału pracy stacjonarnej w analizowanych przez autorkę artykułu ofertach pracy (48%), zauważalny jest trend proponowania pracy zdalnej nawet w modelu elastycznym, dostosowanym do obecnej sytuacji epidemiologicznej

⁷ Ankieta „European Workforce Survey” została przeprowadzona w czerwcu 2020 roku wśród ponad 10 tysięcy osób z 7 państw (Francji, Niemiec, Włoch, Portugalii, Polski, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii). Badanie zostało przeprowadzone online, a próba ograniczona do osób w tym czasie zatrudnionych. Połowę respondentów stanowiły osoby w wieku co najmniej 50 lat, a drugą – w wieku od 18 do 50 lat. Struktura wieku i płci została określona, by odzwierciedlić aktualną sytuację zatrudnionych w poszczególnych państwach (Deloitte 2020).

na świecie. Warto też zauważyć, że pomimo niechęci pracodawców do tej formy pracy coraz więcej pracowników jest zainteresowanych pracą zdalną, chociażby ze względu na zmniejszenie czasu potrzebnego do przybycia do biura. Można więc się spodziewać, że w najbliższym czasie praca zdalna będzie proponowana nowym pracownikom na równi z pracą stacjonarną, a w niektórych branżach może być nawet dominującym modelem pracy.

W szczególności w trakcie długotrwałej pracy w innym miejscu niż w siedzibie przedsiębiorstwa pojawiają się wyzwania dla kultury organizacyjnej. Najważniejszymi z nich jest kształtowanie komunikacji między pracownikami, stosunkowo niewielki stopień postrzegania artefaktów przedsiębiorstwa, czy też nadzorowanie pracy pracowników. Innym wyzwaniem jest zarządzanie motywacją pracownika, gdyż praca w domu może powodować różne bodźce rozpraszające. Praca zdalna może też zacierać linię między życiem zawodowym a prywatnym, powodując uczucie ciągłego przebywania w pracy. Dlatego też proponowane są coraz nowe programy i aplikacje do zarządzania pracownikami podczas pracy zdalnej, które nie tylko pomagają w komunikacji, ale też w zarządzaniu zadaniami, projektami oraz analizują wykonywane obowiązki pracowników (na przykład poprzez wskaźniki efektywności).

Bibliografia

- Aniszewska G., 2007, *Kultura organizacyjna – istota zjawiska*, w: *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, Warszawa.
- Bąk E., 2006, *Elastyczne formy zatrudnienia*, Warszawa.
- Deloitte, 2020, *Raport: The voice of the European workforce 2020*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-The-voice-of-the-European-workforce-2020.html>, dostęp: 6.04.2022.
- Dolot A., 2020, *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-mentor”, nr 1(83).
- Czerska M., 2003, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa.
- Fravil K., 2021, *Building Culture Virtually – sustaining company culture in a post-COVID world*, <https://www.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/building-culture-virtually-sustaining-company-culture-in-a-post-covid-world.html>, dostęp: 12.09.2021.
- Główny Urząd Statystyczny, 2020, *Wpływ Pandemii na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w IV kwartale 2020 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wpływ-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-czwartym-kwartale-2020-r-4,4.html>, dostęp: 6.04.2022.
- Hofstede G., Minkov M., 2010, *Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance*, New York.
- Howard-Grenville J., 2020, *How to sustain your organization's culture when everyone is remote*, „MIT Sloan Management Review: MIT'S Journal of Management Research and Ideas”, Vol. 63, No. 1.

Inglot K., *Praca zdalna już nie benefit, jeszcze nie codzienność*, w: Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?*, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-i-ekspertyzy.pdf>, dostęp: 6.04.2022.

Jeran A., 2016, *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*. „Opuscula Sociologica”, nr 2(16).

Łłopotek M., 2017, *The advantages and disadvantages od remote working from the perspective of young employees*, „Scientific Quarterly Organization and Management”, Vol. 4, No. 40.

Kostera M., Kownacki S., 1995, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa.

Nilles J.M., 2003, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Warszawa.

Moliński D., 2021, *Jest raport vs pracy zdalnej. W 2020 roku w ten sposób pracowało tylko 9 proc. Polaków*, <https://next.gazeta.pl/next/7,151003,27206135,praca-zdalna-9-proc-polakow-pracowalo-z-domu-w-2020-r-to.html>, dostęp: 12.09.2021.

Ustawa z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (t.j. Dz. U. z 2021 r., poz. 2095).

Schein E., 2004, *Organizational culture and leadership*, Hoboken.

Spicer A., 2020, *Organizational Culture and COVID-19*, „Journal of Management Studies”, Vol. 57, No. 8.

Biogram

Pamela Omiotek – doktorantka w Szkole Doktorskiej Nauk Społecznych i Humanistycznych z dziedziny nauk o zarządzaniu i jakości na Uniwersytecie Gdańskim. Do jej naukowych zainteresowań należy Lean Management, kultura organizacyjna oraz Daleki Wschód.

Pamela Omiotek – PhD student in the Doctoral School of Social Sciences and Humanities in management and quality studies at the University of Gdansk. Her academic interests include Lean Management, organizational culture and the Far East.