

W KIERUNKU DOJRZAŁEJ ELASTYCZNOŚCI – ORGANIZACYJNE KONSEKWENCJE ZMIANY TRYBU PRACY

Wprowadzenie

Zmiany od zawsze towarzyszyły organizacjom, jednak ostatnie trzy lata pokazały, w jak dużym stopniu organizacje zależą od zmian, a w zasadzie, jak wiele zależy od reakcji na nie [Amis, Greenwood, 2021]. Pandemia COVID-19 stała się akcelerato-rem wdrażania rozwiązań technologicznych umożliwiających pracę zdalną, w tym rozwiązań opartych na *smart technology* [Scardamalia, Bereiter, 2014]. O ile jednak początek zmian, wyznaczony dynamiką pandemii, nastąpił dla wielu organizacji w tym samym czasie, to dziś, po kilkudziesięciu miesiącach doświadczeń, można uznać, że mamy do czynienia z organizacjami „różnych prędkości”. Przy czym naj-częściej stosowanym kryterium analizy i oceny podejmowanych działań jest udział pracy zdalnej w organizacji, podczas gdy znacznie ważniejszym wydaje się być roz-ważenie, jaka jest jakość wdrażanych rozwiązań. To właśnie w zależności od przyjętej strategii odpowiedzi, organizacje znajdują się dziś na różnych etapach zmiany, rozwoju i adaptacji nowych technologii umożliwiających pracę w zróżnicowanych trybach – stacjonarnym, zdalnym lub hybrydowym [Dewalska-Opitek, Velez Nunez, 2022].

W kontekście wciąż dokonujących się przemian kluczowa wydaje się umiejętność wyciągnięcia wniosków z czasu pandemii – wymuszonej elastyczności – i przyjrzenia się, jakie konsekwencje niesie za sobą zmiana i jak może wpływać na pracowników.

* Katarzyna Januszkiewicz, dr hab., prof. Uniwersytetu SWPS – Uniwersytet SWPS. ORCID: 0000-0003-3000-0370.

** Magdalena Łuźniak-Piecha, dr – Uniwersytet SWPS. ORCID: 0000-0001-9834-7552.

*** Justyna Sarnowska-Wilczyńska, dr – Uniwersytet SWPS. ORCID: 0000-0001-5376-7625.

**** Justyna Wiktorowicz, dr hab., prof. UŁ – Uniwersytet Łódzki. ORCID: 0000-0001-9246-9225.

O ile bowiem nowe rozwiązania w zakresie organizacji pracy i metodyki ich wdrażania są wciąż rozwijane, to ich następstwa wydają się rozpoznane w niewystarczającym stopniu w praktyce. Z tego względu celem prezentowanych w artykule badań jest opis organizacyjnych konsekwencji pracy w różnych trybach (stacjonarna, zdalna, hybrydowa) oraz wyjaśnienie, jaka jest relacja między trybem pracy a rodzajem konsekwencji doświadczanych przez pracowników. Cel ten zostanie zrealizowany w oparciu o trzy pytania badawcze: (1) czy w ramach poszczególnych trybów pracy charakterystyka konsekwencji jest zróżnicowana, (2) czy doświadczane przez pracowników konsekwencje różnią się w zależności od trybu pracy oraz (3) czy występują konsekwencje specyficzne i niespecyficzne dla trybu pracy?

1. Ewolucja elastyczności

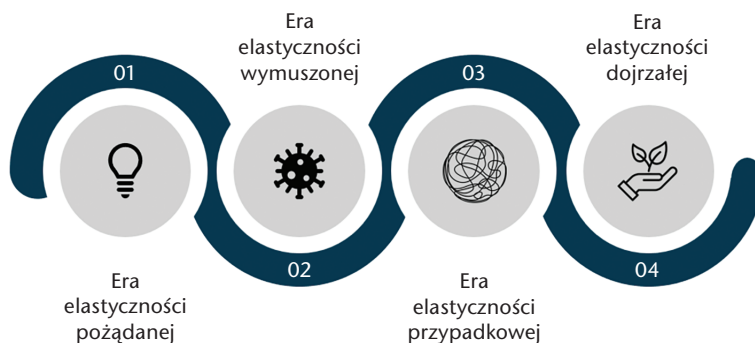
Dynamikę pojawiania się w organizacjach „rozwiązań nowoczesnych, rozwiązań przyszłości, rozwiązań zdalnych” [Ozimek, 2020; Popovici, Popovici, 2020] do niedawna jeszcze wyznaczało tempo rozwoju otoczenia technologicznego, jednak to po stronie organizacji pozostawała decyzja, czy i jak wykorzystać dane rozwiązanie. Część firm korzystała z tego przywileju, planując wdrożenia z pewnym wyprzedzeniem, część odkładała te decyzje w czasie, nie znajdując uzasadnienia dla modyfikacji sposobu działania. Elastyczne rozwiązania organizacyjne, w tym te dotyczące pracy zdalnej, były postrzegane jako pożądany kierunek rozwoju, jednak nie dla wszystkich był to priorytetowy kierunek działań, a istota i znaczenie pracy zdalnej ulegała zmianom na przestrzeni kolejnych lat (por. rysunek 1).

W pierwszym okresie, który można określić *erą elastyczności pożądanej*, wprowadzane w organizacji rozwiązania technologiczne – umożliwiające odejście od tradycyjnego trybu i metody wykonywania pracy – traktowane były jako wyznacznik nowoczesności i otwartości na zmianę. W tym czasie kluczowymi wskaźnikami oceny była zarówno sama użyteczność rozwiązań elastycznych, pozwalająca na dostosowanie metod pracy do aktualnych potrzeb firmy [Kalleberg et al., 1997] oraz godzenie pracy zawodowej z życiem prywatnym [Papalexandris, Kramar, 1997], jak i ich postrzegana dostępność [MacEachen, Polzer, Clarke, 2008]. Możliwość pracy zdalnej stała się zatem pewnego rodzaju przywilejem, pożądany atrybutem pracy, który nie w każdych warunkach mógł zostać wykorzystany.

Rewolucja cyfrowa i związana z nią zmiana stylu życia oraz systemów społecznych sprawiła, że na długo przed wybuchem pandemii światowy trend popularności tej formy pracy miał charakter rosnący. Należy dodać, że taki trend pojawiał się raczej w przodujących gospodarkach świata [Green, Tappin, Bentley, 2020], natomiast w Polsce było to zjawisko pożądane, jednak wolniej wkraczające do stałego repertuaru rozwiązań organizacyjnych [Zalega, 2009]. W tym czasie bardzo dynamiczny

rozwój technologii umożliwiał transformację, jednak jej tempo znacznie wzrosło wraz z nadejściem pandemii COVID-19 wprowadzając organizacje w erę *elastyczności wymuszonej*.

Rysunek 1. Rozwój elastyczności



Źródło: opracowanie własne.

W trakcie kolejnych fal pandemii można było zauważyć zmianę dynamiki wykonywania pracy zdalnej. Część organizacji powracała do standardowych metod pracy w pierwszym możliwym terminie, podczas gdy inne utrzymywały pracę zdalną, między innymi ze względu na rachunek ekonomiczny. Dane statystyczne wskazują, że pandemia przyspieszyła zmiany zachodzące na rynku biurowym, co przejawia się wzrostem wskaźnika pustostanów i zmniejszenia popytu na powierzchnie biurowe [Koszel, 2020]. Firmy decydują się na model pracy zdalnej lub pracy hybrydowej często właśnie w celu ograniczenia kosztów związanych z wynajmem lokali [Łaszka, 2021]. Warto przy tym zwrócić uwagę, że o ile decyzje o przejściu na tryb zdalny podejmowane były w oparciu o wytyczne Głównego Inspektora Sanitarnego, to już decyzje o terminie i skali powrotu do pracy tradycyjnej, pozostawały i wciąż pozostają w gestii organizacji. Dlatego też okres ten można nazwać *erą elastyczności przypadkowej* – gdy decyzje o utrzymaniu lub rezygnacji z pracy zdalnej zależą od wielu czynników, a zarazem wydaje się, że jednak w niewielkim stopniu od oceny zadań i procesu pod kątem efektywności ich realizacji w trybie pracy zdalnej. Takie podejście wymaga bowiem wypracowania nowej metodyki analizy i oceny konsekwencji uwzględniającej trzy poziomy: jednostki, zespołu i całej organizacji w specyficznym kontekście funkcjonowania. Aksjomatem wpisanym w ten rodzaj zmiany są konsekwencje, pojawia się zatem wyraźna potrzeba eksploracji, eksplikacji i predykcji ich natury: jakie są konsekwencje pracy zdalnej dla pracownika, jak praca zdalna wpływa na zespół oraz jak tryb zdalny wpływa na funkcjonowanie całej organizacji?

Należy przyjąć, iż uwzględnienie tych trzech perspektyw pozwala organizacji na wejście w *erę elastyczności dojrzałej*, w której organizacje charakteryzuje:

(1) wykorzystywanie zróżnicowanych form pracy, co niesie ze sobą zróżnicowane konsekwencje na poziomie indywidualnym i organizacyjnym, (2) wybór formy pracy uwzględniający interesy organizacji i jednostki, a zatem uwzględniający owe zróżnicowane konsekwencje, (3) wykorzystywanie instrumentów zarządzania opartych na przywoływanych tu mechanizmach i konsekwencjach, a zatem pozwalających na łączenie zarówno pojedynczych czynności, jak i całych procesów realizowanych w różnych trybach pracy. Elastyczność dojrzała jest zatem elastycznością opartą na znajomości mechanizmów organizacyjnych, na świadomym wprowadzaniu różnych trybów pracy z uwzględnieniem skutków, jakie niesą one dla zachowań członków organizacji.

Podstawowym założeniem dojrzałej elastyczności jest wykorzystanie zróżnicowanych form pracy. We wskazanej triadzie kryje się jednak pewien paradoks, ponieważ o dojrzałości możemy mówić dopiero wówczas, gdy wybór formy pracy wynika z analizy interesów zarówno organizacji, jak i jednostki oraz jest możliwy do wdrożenia w ramach dostępnych rozwiązań organizacyjnych. Wracając zatem do wskazanego we wstępie błędu, w którym ocena dotyczy tylko kryterium ilościowego, należy wskazać, że o ile możliwa jest identyfikacja charakterystyk dojrzałej elastyczności, to już ocena poziomu, który ją wyznacza, ma charakter specyficzny i dokonywana jest kontekstowo.

Projektowanie *dojrzałej elastyczności*, wykorzystującej możliwości, jakie daje technologia, wymaga przede wszystkim uwzględnienia szerokiego kontekstu efektów wynikających z wprowadzonych modyfikacji. Zmiany sposobu komunikacji, organizacji pracy, czy wreszcie architektury relacji interpersonalnych, mogą mieć konsekwencje zarówno w wymiarze krótkookresowym, jak i długookresowym. Kossek i zespół [2015], dokonując metaanalizy wyników badań dotyczących kosztów elastyczności, wskazują, że elastyczna organizacja pracy zmniejsza liczbę kontaktów fizycznych i kontaktów między współpracownikami, w tym między pracownikami wykorzystującymi elastyczne formy organizacji pracy a ich przełożonymi, a także klientami i resztą organizacji. Ponadto osoby korzystające z elastycznej organizacji pracy mogą czuć się izolowane i wykluczone ze społeczności zawodowej i obawiać się, że pracując „inaczej”, zmniejszają swoje szanse na karierę zawodową. Ryzyko wystąpienia tych problemów potwierdzają również badania przeprowadzone m.in. przez J. Glass [2004], z których wynika, że kobiety, które korzystały z elastycznych rozwiązań oferowanych przez pracodawców, doświadczyły pominięcia w awansie i innych negatywnych skutków (np. obniżenia wynagrodzenia), nawet jeśli polityka firmy formalnie faworyzowała elastyczność. Do podobnych wniosków doszedł zespół M. Judiesch i K. Lyness [1999], analizując ścieżkę kariery menedżerów, którzy stosowali niestandardowe rozwiązania. W tym przypadku również nastąpił spadek wynagrodzeń, spadek oceny efektywności i „spowolnienie kariery”, zarazem nie zaobserwowano różnic między płacami.

Warto jednak zauważyć, że dotychczas prowadzone badania koncentrowały się w znacznej mierze na wpływie trybu pracy na funkcjonowanie pracowników w wymiarze psychospołecznym, w tym między innymi na konsekwencjach pracy zdalnej dla dobrostanu pracownika, zaangażowania, lojalności, czy szerzej – relacji praca–dom [Mierzejewska, Chomicki, 2020; Stefańska, Grabowski, 2023; Januszkiewicz, Świątek-Barylska, 2022; Sęczkowska, 2019]. Stosunkowo mało miejsca poświęca się natomiast w literaturze przedmiotu zagadnieniom związanym ze zmianami w sposobie organizacji i wykonywania samej pracy w różnych trybach, co może stanowić ważny przyczynek do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym, gdzie już na etapie projektowania zmiany rozważane są jej konsekwencje zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnym.

2. Metodyka badań¹

Z uwagi na zakres i złożoność podejmowanego problemu badawczego rozpoznanie konsekwencji zmiany trybu pracy wymagało zastosowania zróżnicowanych metod poznania naukowego. Dlatego też w postępowaniu badawczym wykorzystano jedną ze strategii badań mieszanych: sekwencyjną metodę eksploracyjną [Creswell, 1999]. Celem pierwszej części badania (badania jakościowe, 6 grup fokusowych, $N = 30$ osób) była identyfikacja konsekwencji zmiany trybu pracy. Zgromadzony materiał empiryczny (ponad 360 minut nagrań) po zakodowaniu stał się podstawą do wyłonienia 20 kategorii predykatów teoretycznych, wskazywanych przez uczestników jako konsekwencje zmiany, a następnie opracowania kwestionariusza ankiety zgodnie z metodyką budowy narzędzi do badania zachowań organizacyjnych [Januszkiewicz, 2015]. Kwestionariusz ankiety k-EZOP został wykorzystany w drugiej części badania, w badaniach sondażowych.

Kwestionariusz ankiety k-EZOP składa się ze 120 itemów. Osoby badane w trakcie odpowiadania na pytania odnoszą się do swoich ostatnich doświadczeń, wskazując, czy w związku ze zmianą natężenie występowania danej konsekwencji zmniejszyło się, zwiększyło, czy pozostało bez zmian. Kwestionariusz składa się z 3 skal (Organizacja i zarządzanie, Relacja i współpraca, Dobrostan i rozwój), podzielonych na podskale. Z uwagi na cel artykułu oraz zakres opracowania, w niniejszym artykule przedstawiono wyniki skali 1: Organizacja i zarządzanie (podskale: 1.1. *Rozliczanie pracy*; 1.2. *Czas pracy*; 1.3. *Formalizacja i standaryzacja pracy*; 1.4. *Struktura organizacyjna*; 1.5. *Digitalizacja pracy*; 1.6. *Organizacja zebrań*).

¹ Prezentowane wyniki badań stanowią część interdyscyplinarnego projektu badawczego k-EZOP, którego celem było rozpoznanie konsekwencji wymuszonej elastyczności w kontekście psychologicznym, społecznym i organizacyjnym (projekt: Konsekwencje elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników (2020–2021), K. Januszkiewicz (PI), M. Łuźniak-Piecha, Justyna Sarnowska, nr SUB/INS/2019/32. Źródło finansowania: BST Grant INS. Jednostka realizująca: Uniwersytet SWPS).

3. Charakterystyka i dobór próby

W ramach przeprowadzonego badania ilościowego zastosowano kwotowy dobór próby, mający na celu uwzględnienie równomiernej reprezentacji płci oraz różnych grup wiekowych. Liczbę ogólną uczestników ustalono na 300 osób. W celu zapewnienia równowagi płciowej przewidziano podział na dwie grupy: mężczyzn i kobiety. Zgodnie z kryterium 50/50 ustalono, że każda grupa będzie stanowiła 50% próby. Ostatecznie, 150 osób z badanej próby to mężczyźni, a pozostałe 150 to kobiety.

W przypadku wieku przewidziano równomierne uwzględnienie różnych przedziałów wiekowych. Określono cztery grupy wiekowe: 18–29 lat, 30–39 lat, 40–49 lat i 50–59 lat. Każda z tych grup miała stanowić równą część próby, tj. 25%. W rezultacie, w każdej grupie wiekowej uwzględniono po 75 uczestników. Dzięki takim założeniom dotyczącym doboru kwotowego próby, uzyskano pełniejszy obraz badanej populacji badanej, co umożliwiło analizę wyników pod kątem zróżnicowania płciowego i wiekowego uczestników.

W obrębie próby pracownicy zwykle utrzymywali w trakcie pandemii dotychczasowy stacjonarny tryb pracy (osoby takie stanowiły dokładnie połowę próby). Osoby, które pracowały w trybie zdalnym lub prawie całkowicie zdalnym, stanowiły 23% próby, a te pracujące w trybie hybrydowym – 27%. Jak można zaobserwować analizując strukturę próby – ogółem i według trybu pracy – zaprezentowana struktura badanych w obrębie poszczególnych grup wyróżnionych na podstawie trybu pracy nie różni się znacząco (tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyki zawodowe badanych – ogółem i według trybu pracy (w %)

Wyszczególnienie		Ogółem (n=300)	Aktualny tryb pracy		
			Zdalny (n=69)	Hybrydowy (n=81)	Stacjonarny (n=150)
Płeć	Kobieta	50,0	56,8	46,4	48,0
	Mężczyzna	50,0	43,2	53,6	52,0
Stanowisko	Niekierownicze	74,0	76,5	56,5	80,7
	Kierownicze	26,0	23,5	43,5	19,3
Wiek	18–29	25,0	29,6	29,0	20,7
	30–39	25,0	25,9	26,1	24,0
	40–49	25,0	28,4	18,8	26,0
	50–59	25,0	16,0	26,1	29,3
Wielkość organizacji (według liczby zatrudnionych)	Do 9	55,0	51,9	53,6	57,3
	10–49	21,7	18,5	23,2	22,7
	50–249	14,3	19,8	13,0	12,0
	250+	9,0	9,9	10,1	8,0

Źródło: opracowanie własne.

Pewne różnice można zauważyć podczas analizy próby badawczej według stanowisk pracy (w przypadku trybu hybrydowego managerowie stanowią nieco ponad połowę badanych, podczas gdy przy pozostałych trybach – ok. 80%), wieku (wśród pracujących zdalnie odsetek osób w wieku 50+ był niższy niż przy pozostałych trybach pracy). Niemniej jednak i w tym przypadku różnice nie są znaczące.

4. Wyniki badań

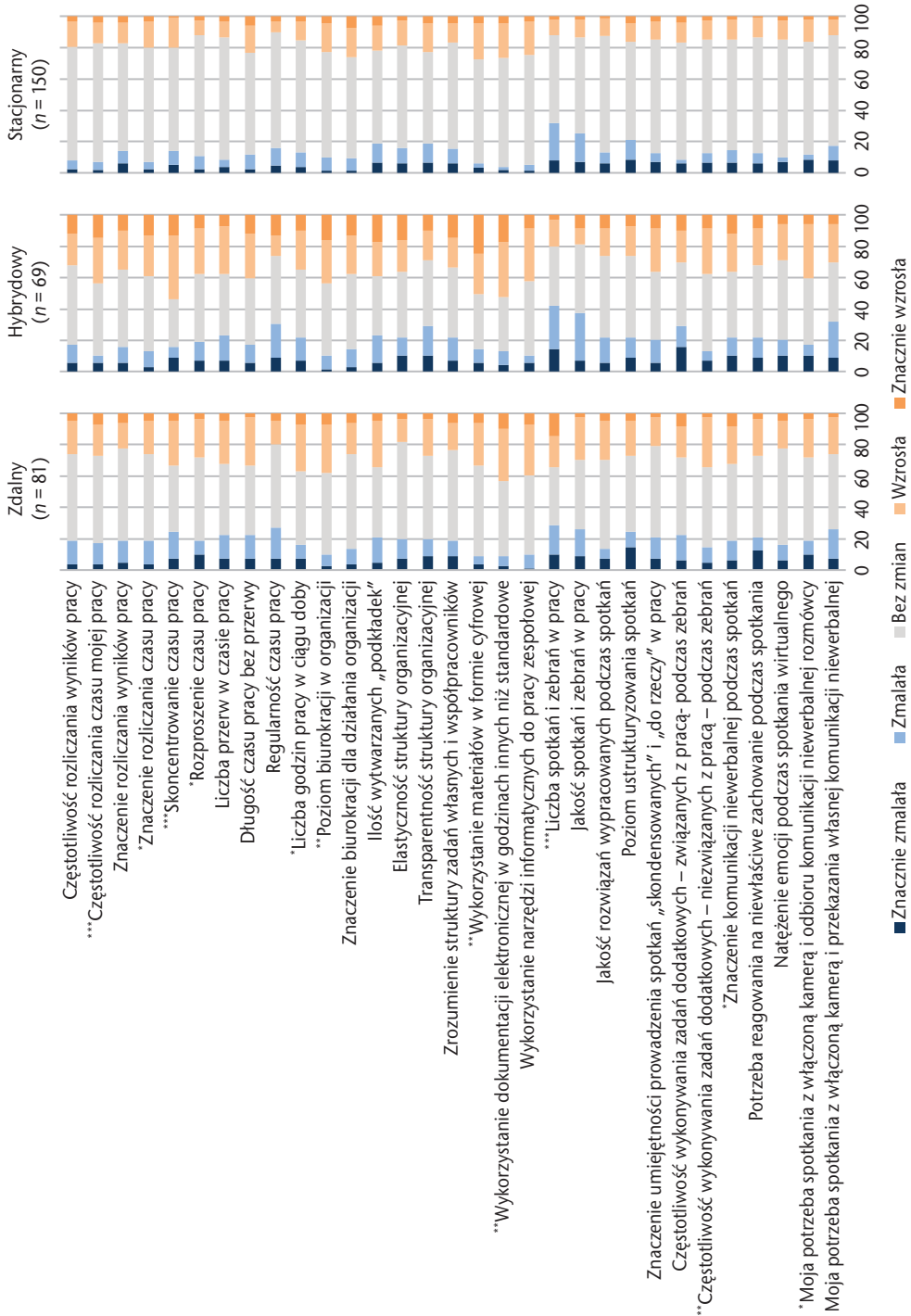
W badanej próbie zmiana trybu pracy przyniosła zmiany w obszarze Organizacja i zarządzanie, niemniej jednak ich skala była zróżnicowana. Generalnie, najmniejsze zmiany miały miejsce w przypadku pracujących stacjonarnie, największych zaś dostarcza model hybrydowy. W największym stopniu wzrosła digitalizacja pracy, ale też aspekty czasu pracy oraz rozliczania pracy (tabela 2).

W przypadku zmiany trybu pracy na pracę zdalną najczęściej wskazywano na wzrost następujących aspektów pracy: wykorzystanie materiałów w formie cyfrowej i wykorzystanie dokumentacji elektronicznej poza standardowymi godzinami pracy (po 27% wskazań), znaczenie biurokracji dla działań organizacji (26%), wykorzystanie narzędzi informatycznych do pracy zespołowej (25%), długość czasu pracy bez przerwy, poziom biurokracji w organizacji, transparentność struktury organizacyjnej (po 23%), ilość wytwarzanych „podkładek” (22%). Z kolei najbardziej zmalała (największy odsetek odpowiedzi „znacznie zmalała”/„zmalała”): liczba spotkań i zebrań w pracy (32% wskazań), jakość spotkań i zebrań w pracy (25%), poziom ustrukturyzowania spotkań (21%).

Znaczenie umiejętności prowadzenia spotkań „skondensowanych” i „do przodu” oraz potrzeba spotkania z włączoną kamerą i przekazania własnej komunikacji niewerbalnej również często wzrosły i zmalały. Podobne wnioski dotyczą: elastyczności kultury organizacyjnej – podobnie często wzrosła (19%) jak zmalała (20%), oraz poziomu ustrukturyzowania spotkań (27% wzrost vs. 25% spadek), a także znaczenia rozliczania wyników pracy (22% wzrost vs. 19% spadek), zrozumienia struktury zadań własnych i współpracowników (23% wzrost vs. 19% spadek) i jakości zebrań (30% wzrost vs. 26% spadek).

Generalnie dla niemal wszystkich aspektów (poza trzema) częściej obserwowano wzrost niż spadek częstotliwości zachowań. Szczególnie silne różnice dotyczą wszystkich aspektów digitalizacji pracy (różnica rzędu 25–35%), a także poziomu biurokracji (38% wzrost vs. 10% spadek), liczby godzin pracy w ciągu doby (37% wzrost vs. 16% spadek) oraz częstotliwości wykonywania zadań pozazawodowych w trakcie spotkań (35% wzrost vs. 15% spadek).

Tabela 2. Obszar Organizacja i zarządzanie – oceny stopnia natężenia zmian



*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$; p – prawdopodobieństwo w teście Kruskala-Wallis
 Źródło: opracowanie własne.

W przypadku przejścia na *tryb pracy hybrydowej* kolejność aspektów pracy podlegających największym wzrostom jest podobna, jednak częstotliwość ich występowania jest około dwukrotnie wyższa: wykorzystanie dokumentacji elektronicznej poza standardowymi godzinami pracy (52%), wykorzystanie materiałów w formie cyfrowej (51%), częstotliwość rozliczania czasu pracy i poziom biurokracji w organizacji (po 43%), wykorzystanie narzędzi informatycznych do pracy zespołowej (42%), długość czasu pracy bez przerwy oraz potrzeba spotkań z włączoną kamerą i odbioru komunikacji niewerbalnej rozmówcy (po 41%).

Z kolei najbardziej zmalała (największy odsetek odpowiedzi „znacznie zmalała”/ „zmalała”): liczba spotkań i zebrań w pracy (42%), jakość spotkań i zebrań w pracy (38%), potrzeba spotkania z włączoną kamerą i przekazania własnej komunikacji niewerbalnej (32%), regularność czasu pracy (30%).

Transparentność struktury organizacyjnej również często wymieniana była jako aspekt, który poprawił się i pogorszył w trakcie pandemii. Podobne wnioski dotyczą częstotliwości wykonywania zadań pozazawodowych w trakcie spotkań (wzrost 30%, spadek 29%), potrzeby spotkania z włączoną kamerą i przekazania własnej komunikacji niewerbalnej (30% wzrost vs. 32% spadek), regularności czasu pracy (26% wzrost vs. 30% spadek), poziomu ustrukturyzowania spotkań (26% wzrost vs. 22% spadek), jakości rozwiązań wypracowanych podczas spotkań (26% wzrost vs. 22% spadek).

Natomiast znacznie częściej obserwowano wzrost niż spadek odnośnie: wszystkich aspektów digitalizacji pracy (różnica rzędu 32–39 p.p.), skoncentrowania czasu pracy (54% wzrost vs. 16% spadek) i częstotliwości jego rozliczania (43% wzrost vs. 10% spadek), a także poziomu biurokracji (43% wzrost vs. 10% spadek). Z kolei znacznie częściej obserwowano spadek niż wzrost jakości zebrań (38% spadek vs. 19% wzrost), nieco częściej zmalała niż wzrosła regularność czasu pracy (30% spadek vs. 26% wzrost). W przypadku pozostałych aspektów wzrosty przeważały nad spadkami.

W przypadku *trybu pracy stacjonarnej* lista aspektów najczęściej wskazywanych jako te, które nasiliły się w okresie pandemii, obejmuje: wykorzystanie dokumentacji elektronicznej poza standardowymi godzinami pracy (43%), wykorzystanie narzędzi informatycznych do pracy zespołowej (40%), poziom biurokracji w organizacji (38%), liczba godzin pracy w ciągu doby (37%), ilość wytwarzanych „podkładek” i liczba spotkań i zebrań w pracy (po 35%), skoncentrowanie czasu pracy, długość czasu pracy bez przerwy i wykorzystanie materiałów w formie cyfrowej (po 33%).

Z kolei najbardziej zmalała (największy odsetek odpowiedzi „znacznie zmalała”/ „zmalała”): regularność czasu pracy (27%), jakość spotkań i zebrań w pracy oraz potrzeba spotkania z włączoną kamerą i przekazania własnej komunikacji niewerbalnej (po 26%), poziom ustrukturyzowania spotkań (25%).

Znaczenie komunikacji niewerbalnej podczas spotkań, potrzeba reagowania na niewłaściwe zachowanie podczas spotkania, a także jakość rozwiązań wypracowanych podczas spotkań również często wzrosły i spadły. Podobne wnioski dotyczą:

rozproszenia czasu pracy (wzrost 12%, spadek 11%), zrozumienia struktury zadań własnych i współpracowników (wzrost 17%, spadek 15%), znaczenia umiejętności prowadzenia spotkań „skondensowanych” i „do rzeczy” w pracy, częstotliwości wykonywania zadań pozazawodowych podczas spotkań, liczby godzin pracy w ciągu doby (dla każdego z tych aspektów: 15% wzrost vs. 13% spadek), znaczenia rozliczania czasu pracy (17% wzrost vs. 14% spadek).

Natomiast znacznie częściej obserwowano wzrost niż spadek odnośnie: wszystkich aspektów digitalizacji pracy (różnica była jednak niższa, rzędu 19–23 p.p.), a także znaczenia biurokracji dla działania organizacji (wzrost 26%, spadek 9%) i jej poziomu (23% wzrost vs. 10% spadek) i znaczenia rozliczania czasu pracy (20% wzrost vs. 7% spadek). Z kolei znacznie częściej obserwowano spadek niż wzrost liczby zebrań (32% spadek vs. 12% wzrost) i ich jakości (25% spadek vs. 13% wzrost), nieco częściej zmalała niż wzrosła regularność czasu pracy (16% spadek vs. 10% wzrost), potrzeba spotkania z włączoną kamerą i przekazania własnej komunikacji niewerbalnej (17% spadek vs. 12% wzrost) oraz poziom ustrukturyzowania spotkań (21% spadek vs. 16% wzrost). W przypadku pozostałych aspektów wzrosty przeważały nad spadkami.

5. Wnioski i dyskusja wyników oraz rekomendacje menedżerskie

Na podstawie analizy uzyskanych wyników badań można stwierdzić, iż tryb pracy stanowi czynnik różnicujący istotnie (w sensie statystycznym) wybrane obszary zmiany (por. obszary oznaczone symbolem * w tabeli 2). Najsilniejsze różnice dotyczą: częstotliwości rozliczania czasu pracy ($p = 0,008$), skoncentrowania czasu pracy ($p = 0,001$) – w obu przypadkach testy *post hoc* wskazują na istotnie wyższą częstotliwość przy trybie hybrydowym niż pozostałych. Istotnie statystycznie różnice dotyczą też poziomu biurokracji w organizacji ($p = 0,013$), wykorzystania materiałów w formie cyfrowej ($p = 0,022$), wykorzystania dokumentacji elektronicznej w godzinach innych niż standardowe ($p = 0,016$) oraz częstotliwości wykonywania podczas zebrań innych zadań pozazawodowych ($p = 0,009$) – odnośnie tych czterech aspektów istotnie częściej wzrost następował przy przejściu na tryb hybrydowy niż przy trybie stacjonarnym. Liczba spotkań i zebrań w pracy jest istotnie wyższa przy trybie zdalnym niż dla pozostałych ($p = 0,020$). W przypadku pozostałych aspektów *Organizacji i zarządzania* wpływy zmiany trybu pracy również mają miejsce, nie są jednak tak znaczące w kontekście statystycznym.

Warto również zwrócić uwagę na wyniki dotyczące liczby zebrań i spotkań. Jest to aspekt, który wyróżnia się pod względem częstotliwości skrajnych odpowiedzi. Zdalny tryb pracy wiązał się ze spadkiem ich liczby w kontekście danych dostarczonych przez respondentów (28%), jak i z ich wzrostem (35%). Z kolei tryb hybrydowy

dwukrotnie częściej wiązał się ze spadkiem liczby zebrań (42%) niż ich wzrostem (20%), a tryb stacjonarny – z blisko trzykrotnie częstszym spadkiem (32%) niż wzrostem (12%) liczby zebrań, choć i tu odsetek i odpowiedzi wskazujących na brak zmian należał do najniższych (dla trybu stacjonarnego i zdalnego – był najniższy na tle pozostałych aspektów).

Zaobserwowane relacje i zależności pomiędzy poszczególnymi obszarami manifestacji zmiany skłaniają do konstatacji, iż w ramach poszczególnych trybów pracy charakterystyka konsekwencji jest zróżnicowana (pytanie badawcze 1), a doświadczane przez pracowników konsekwencje różnią się w zależności od trybu pracy (pytanie badawcze 2). Nie udało się natomiast jednoznacznie wskazać, które konsekwencje mają charakter specyficzny dla konkretnego trybu pracy, co staje się przesłanką do opisu ich w kategoriach konsekwencji niespecyficznych (pytanie badawcze 3).

Zasadnym staje się zatem pytanie o interpretację opisanych tu wyników w kontekście rekomendacji menedżerskich. Różnorodność trybów pracy będzie wymagała coraz większej elastyczności zarządzania zespołami i organizacjami. Wyniki badań pozwalają postawić tezę o konieczności uwzględniania w praktyce zarządczej zasad budowania transparentnego sposobu rozliczania czasu pracy, ten czynnik okazuje się w świetle otrzymanych danych istotną statystycznie zmienną zależną. Idąc dalej, konieczne wydaje się uczulenie członków zespołów na fakt, iż skoncentrowanie ich czasu pracy również ulegnie zmianie. Warto brać pod uwagę owe zależności przy planowaniu pracy zespołu.

Wyniki badań wskazują także na to, iż jedną z konsekwencji uelastycznienia trybu pracy będzie zmiana poziomu biurokracji w organizacji, zmiana natężenia pracy z materiałami cyfrowymi – również w godzinach niestandardowych. Niesie to za sobą potrzebę zadbania także o odpowiednią infrastrukturę, w tym zapewnienia narzędzi pozwalających ową biurokracją oraz przepływem dokumentacji elektronicznej sprawnie zarządzać. Ważne zatem wydaje się zapewnienie członkom organizacji nie tylko odpowiednich systemów wspierających ich w tym zakresie, ale też dostępu do szkoleń i nowoczesnych metod organizacji pracy.

Kolejny obszar rekomendacji wiąże się ze sztuką prowadzenia efektywnych spotkań i zebrań. W kontekście zmian na poziomie biurokracji i konieczności błyskawicznego opanowania systemów zarządzania przepływem danych elektronicznych, konieczne wydaje się zrewidowanie przez menedżerów ich umiejętności efektywnego zarządzania spotkaniem i wykorzystania czasu, który uczestnicy poświęcają na udział w zebraniu. Tu ponownie warto upewnić się, że członkowie organizacji mają dostęp do narzędzi i szkoleń podnoszących efektywność spotkania. Wahania odzwierciedlone w uzyskanych wynikach badań, związane ze spadającą lub gwałtownie rosnącą częstotliwością spotkań, pozwalają stwierdzić, że najprawdopodobniej efektywność wykorzystywania czasu na spotkaniach nie jest jeszcze ciągle w organizacjach jednoznacznie obecna. Stąd jedni menedżerowie próbują spotykać

się częściej, inni redukują liczbę spotkań, wszystko zapewne w trosce o realizację zadań, jednak bez jednoznacznej wiedzy na temat konsekwencji organizacyjnych podejmowanych decyzji.

W planowaniu i organizacji zarówno czasu pracy, jak i przepływu informacji warto na nowo zdefiniować funkcje poszczególnych aktywności po stronie pracowników oraz zarządzać nimi adekwatnie to zakładanych efektów. Ponieważ w przypadku pracy zdalnej i hybrydowej ciężar zarządzania zadaniami spada przede wszystkim na pracowników, to warto jest ich wspierać w tej odpowiedzialności, a także budować sposoby kontroli przełożonych, opartej na zaufaniu i jeszcze większej transparentności w komunikacji.

6. Ograniczenia i kierunki dalszych prac

Zgodnie z przyjętym w pracy założeniem, osiągnięcie *dojrzałej elastyczności* wymaga od organizacji rozpoznania szerokiego kontekstu konsekwencji wynikających z wprowadzonych modyfikacji, co może przynieść ważne rozstrzygnięcia, wpływające na ocenę celowości i zasadności wprowadzanych rozwiązań. Proces ten ma jednak złożony i długotrwały charakter. W toku przeprowadzonego projektu badawczego udało się zrealizować założone cele (opis konsekwencji i wyjaśnienie relacji między trybem pracy a charakterystyką konsekwencji), napotkano jednak również na kilka istotnych ograniczeń, które powinny być brane pod uwagę przy interpretacji wyników i kontynuacji prac.

Po pierwsze, należy wziąć pod uwagę kontaminację w przestrzeni organizacyjnej różnych trybów pracy (stacjonarny, zdalny, hybrydowy), gdzie na profil konsekwencji wpływ ma nie tylko tryb pracy danego pracownika, ale również tryb pracy osób, z którymi pozostaje w kontakcie zawodowym. Jest to jednak ograniczenie, które powoduje trudności w warstwie teoriopoznawczej, bowiem w praktyce stosunkowo rzadko mamy do czynienia z „czystymi sytuacjami”, gdy pracownik w danym trybie kontaktuje się tylko i wyłącznie z pracownikami z tego samego trybu. Czynniki ten może jednak stanowić ważną przesłankę do uwzględnienia w dalszych pracach stopnia wysycenia danym trybem pracy środowiska organizacyjnego. W badaniu nie uwzględniono również poziomu dojrzałości organizacji, który może stanowić czynnik moderujący zmiany i mieć wpływ na rodzaj i intensywność konsekwencji.

Nie bez znaczenia dla uzyskanych wyników jest również czas realizacji badania. Pierwsze działania podjęte w projekcie przypadły na czas całkowitego lockdownu. Kolejne etapy prowadzone były w trakcie rozluźniania rygoru sanitarnego. Czynniki czasu mógł mieć wpływ na samopoczucie i oceny osób badanych, jednak należy podkreślić, iż celowy dobór próby zapewniał dostęp do respondentów z każdej z badanych grup (pracownicy w trybie stacjonarnym, zdalnym, hybrydowym). Choć

trudno jednoznacznie wskazać, jaki był bezpośredni wpływ doświadczeń pandemicznych na odpowiedzi osób badanych, to sam fakt przeprowadzenia badania w tak specyficznym okresie pozwolił na dotarcie do pracowników, dla których dostępność i użyteczność nietradycyjnych rozwiązań w zakresie organizacji pracy zmieniła się w krótkim czasie.

Reasumując należy stwierdzić, że zaprezentowane wyniki badań jednoznacznie wskazują na zróżnicowany charakter konsekwencji oraz na zróżnicowany poziom nasilenia ich występowania. Stanowi to ważną przesłankę do dalszych prac w tym obszarze. Jednocześnie poszerzanie wiedzy na temat zachowań organizacyjnych nie powinno i nie może być celem samym w sobie, a powinno stanowić solidną podstawę do planowania wdrożeń nowych rozwiązań. Zasadnym wydaje się przyglądanie się omawianym tutaj zjawiskom w perspektywie podłużnej, która pozwala na zaobserwowanie zmian zachodzących w czasie, w różnych warunkach na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Jest to warunek, dzięki któremu będziemy mogli skorzystać z doświadczeń, również tych zgromadzonych w tak trudnym momencie, jakim była pandemia COVID-19, i w sposób kumulatywny budować nie tylko teorię, ale również praktykę zarządzania.

Bibliografia

- [1] Amis J., Greenwood R. [2021], Organizational change in a (post-) pandemic world: Rediscovering interests and values, *Journal of Management Studies* 58(2): 382–386.
- [2] Becker F. [2002], Improving organizational performance by exploiting workplace flexibility, *Journal of Facilities Management* 1(2): 154–162.
- [3] Creswell J.W. [1999], *Mixed-method research: Introduction and application*, in: Cizek G.J. (ed.), *Handbook of educational policy*, Academic Press, Cambridge: 455–472.
- [4] Dewalska-Opitek A.D., Velez Nunez R. [2022], New challenges in employee relationships in the digitalised post-pandemic organizational culture, *Journal of Modern Science* 49(2): 253–274.
- [5] Green N., Tappin D., Bentley T. [2020], Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: Implications for workers and organizations, *New Zealand Journal of Employment Relations* 45(2): 5–16.
- [6] Januszkiewicz K. [2015], Od teorii naukowych do badania empirycznego – budowa narzędzi do badania zachowań ludzi w organizacji, *Przegląd Organizacji* (12): 37–42.
- [7] Januszkiewicz K., Świątek-Barylska I. [2021], The Work-Life Interface in a Situation of Forced Employee Flexibility, *Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 1/2: 135–149.

- [8] Kalleberg A.L., Rasell E., Cassirer N., Reskin B.F., Hudson K., Webster D., Spalter-Roth R.M. [1997], *Nonstandard work, substandard jobs. Flexible work arrangements in the US. Economic Policy Institute*, Washington, DC.
- [9] Koszel M. [2020], *Pandemia COVID-19 a rynek nieruchomości w Polsce. In Tendencje rozwoju współczesnego rynku nieruchomości mieszkaniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [10] Łaszka J. (ed.) [2021], *Raport NBP, Raport o sytuacji na rynku nieruchomości mieszkaniowych i komercyjnych w Polsce w 2020 r.*, https://archiwum.nbp.pl/publikacje/rynek_nieruchomosci/raport_2020.pdf (dostęp: 25.05.2023).
- [11] MacEachen E., Polzer J., Clarke J. [2008], „You are free to set your own hours”: Governing worker productivity and health through flexibility and resilience, *Social Science & Medicine* 66(5): 1019–1033.
- [12] Mierzejewska K., Chomicki M. [2020], Psychospołeczne aspekty pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych w trakcie trwania pandemii COVID-19, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie/Cracow Review of Economics and Management* 3(987): 31–44.
- [13] Ozimek A. [2020], *The future of remote work*, Available at SSRN 3638597.
- [14] Papalexandris N., Kramar R. [1997], Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work, *Employee relations* 19(6): 1–14.
- [15] Popovici V., Popovici A.L. [2020], Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations, *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series* 20: 468–472.
- [16] Scardamalia M., Bereiter C. [2014], Smart technology for self-organizing processes, *Smart Learning Environments* 11: 10.
- [17] Sęczkowska K. [2019], Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej, *Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych* (2): 10–16.
- [18] Stefańska M., Grabowski G. [2023], Zaangażowanie pracowników a satysfakcja z pracy w warunkach pracy zdalnej, *e-mentor* 98(1), 13–21.
- [19] Zalega T. [2009], Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej, *Master of Business Administration* 17(4): 35–45.

W KIERUNKU DOJRZAŁEJ ELASTYCZNOŚCI – ORGANIZACYJNE KONSEKWENCJE ZMIANY TRYBU PRACY

Streszczenie

Elastyczność organizacyjna jest jednym z czynników wymienianych wśród elementów niezbędnych dla budowania przewagi rynkowej. Jakkolwiek badania na ten temat są już dość silnie ugruntowane w obszarze studiów organizacyjnych, nigdy przed rokiem 2020 nie mieliśmy okazji do tak jednoznacznego obserwowania skutków swoistego wymuszenia elastyczności, jak w czasie pandemii COVID-19. Doświadczenia te pokazują, że właściwe projektowanie rozwiązań organizacyjnych wymaga wyciągnięcia wniosków z czasu pandemii i przyjrzenia się, jakie konsekwencje niesie za sobą zmiana. Celem niniejszego artykułu jest opis konsekwencji dla różnych trybów pracy (stacjonarna, zdalna, hybrydowa) oraz wyjaśnienie, jaka jest relacja między trybem pracy, a rodzajem konsekwencji doświadczanych przez pracowników. W pracy zaprezentowano wyniki badań własnych zrealizowanych w oparciu o sekwencyjną strategię eksploracyjną, które wykazały, iż w ramach poszczególnych trybów pracy charakterystyka konsekwencji jest zróżnicowana, a doświadczane przez pracowników konsekwencje różnią się w zależności od trybu pracy. Nie udało się natomiast jednoznacznie wskazać, które konsekwencje mają charakter specyficzne dla konkretnego trybu pracy, co stało się przesłanką do opisu ich w kategoriach konsekwencji niespecyficznych.

SŁOWA KLUCZOWE: ELASTYCZNOŚĆ, TRYB PRACY (STACJONARNA, ZDALNA, HYBRYDOWA), ORGANIZACJA PRACY

KODY KLASYFIKACJI JEL: M12, M50

TOWARDS MATURE FLEXIBILITY – ORGANIZATIONAL CONSEQUENCES OF CHANGING WORK PATTERNS

Abstract

Organizational flexibility is one of the factors named among the elements necessary for building market advantage. Although research on this topic is already quite firmly established in the field of organizational studies, never before 2020 have we had the opportunity to observe the effects of a kind of forced flexibility as clearly as during the COVID-19 pandemic. These experiences show that the proper design of organizational solutions requires learning from

the time of the pandemic and looking at what consequences the change brings. The aim of this paper is to describe the consequences for different work modes (stationary, remote, hybrid) and to clarify the relationship between work mode and the type of consequences experienced by employees. The paper presents the results of a self-reported study based on a sequential exploratory strategy, which showed that within the different work modes, the characteristics of consequences vary and that the consequences experienced by employees differ according to the work mode. On the other hand, it was not possible to clearly identify which consequences were mode-specific, which became the rationale for describing them in terms of non-specific consequences.

**KEYWORDS: FLEXIBILITY, WORKING MODE (STATIONARY, REMOTE, HYBRID),
WORK ORGANIZATION**

JEL CLASSIFICATION CODES: M12, M50