**Elastyczne, ale czy nowoczesne? Jak firmy adaptują się do zmian**

**Zmiany to nieodłączny element każdej organizacji. Pandemia, wojna w Ukrainie czy kryzys energetyczny były testem dla wielu firm. Kolejną próbą będą nowe regulacje dotyczące pracy zdalnej. Ekspertki Uniwersytetu SWPS zbadały, jak firmy adaptują się do zmian.**

**Pandemia jako katalizator zmian**

Coraz większa popularność pracy zdalnej widoczna była już od dłuższego czasu. Pandemia wywołana wirusem SARS-CoV-2 sprawiła, że sposób pracy dotychczas dostępny tylko dla nielicznych grup stał się codziennością dla większości osób wykonujących prace biurowe. Przyspieszyło to wprowadzanie w organizacjach rozwiązań technologicznych, które umożliwiały pracę zdalną. Obecnie w czasach „next normality” firmy w różnym stopniu bazują na pracy zdalnej lub hybrydowej. Jakość wdrożonych rozwiązań także jest różna. Prof. Katarzyna Januszkiewicz, dr [Magdalena Łużniak-Piecha](mailto:mluzniak-piecha@swps.edu.pl) oraz dr Justyna Sarnowska-Wilczyńska zbadały, jakie są konsekwencje elastycznych zachowań organizacyjnych w sytuacji zmiany trybu pracy (zdalna, stacjonarna, hybrydowa) oraz opisały częstotliwość i natężenie ich występowania.

**Co wpływa na działania organizacji?**

Sposób działania organizacji kształtują postawy wobec zmiany (aktywna/pasywna) oraz to, czy przyjmują perspektywę długookresową lub krótkookresową. Organizacje, które same nie inicjują zmian, a jedynie odpowiadają na zmieniające się warunki otoczenia przyjmują postawę pasywną. Adaptują się do nowej sytuacji, ale nie zastanawiają się nad  zasadnością zmian czy ich celowością.

Niektóre przedsiębiorstwa przyjmują postawę aktywną. One także ulegają zmianie, ale towarzyszy jej szersza refleksja, co ta zmiana oznacza dla organizacji i w jaki sposób można ją zoptymalizować. Są to organizacje, które nie tylko wprowadziły pracę z wykorzystaniem metod i technik pracy na odległość, ale również dostrzegły w niej możliwość dalszego rozwoju.

Organizacje przyjęły także różną perspektywę czasową. Ci, którzy na początku pandemii lokowali swoje zasoby w bieżące procesy, mieli nadzieję, że za chwilę „wszystko wróci do normy”. Inne organizacje od razu założyły, że świat już nie będzie wyglądał tak, jak do tej pory. Swoje działania koncentrowały na przygotowaniach do „next normality”. Te firmy planowały swoje działania w czasie i akceptowały konieczność ciągłej zmiany.

**Ewolucja elastyczności**

Elastyczne rozwiązania organizacyjne były postrzegane jako pożądany kierunek rozwoju, jednak nie dla wszystkich był to priorytetowy kierunek zmian.

Pierwszy okres można nazwać *Erą elastyczności pożądanej*. W tym przypadku  wprowadzane rozwiązania umożliwiające odejście od tradycyjnego trybu i metod wykonywania pracy traktowane były jako wyznacznik nowoczesności i otwartości na zmianę. Tu kluczowe były nie tylko użyteczność rozwiązań elastycznych, pozwalająca na dostosowanie metod pracy do aktualnych potrzeb firmy oraz godzenie pracy zawodowej z życiem prywatnym, ale też ich postrzegana dostępność. Rewolucja cyfrowa sprawiła, że na długo przed wybuchem pandemii popularność elastycznych form zatrudnienia rosła na całym świecie.

W miarę łagodzenia obostrzeń pandemicznych, organizacje w różny sposób zaczęły podchodzić do pracy zdalnej. Część firm  powracała do standardowych metod pracy tak szybko, jak to było możliwe. Niektóre firmy pozostały przy pracy zdalnej lub hybrydowej głównie ze względu na ograniczenie kosztów, np. związanych z wynajmem lokali biurowych. Okres ten można nazwać *erą elastyczności przypadkowej*. W tym przypadku decyzje o utrzymaniu lub rezygnacji z pracy zdalnej podejmowane były w oparciu o różne czynniki. Tylko w niewielkim stopniu zależały one od oceny zadań i procesu pod kątem efektywności ich realizacji w trybie pracy zdalnej.

Dopiero uwzględnienie trzech perspektyw (jednostki, zespołu i całej organizacji) pozwala organizacji na wejście w *erę dojrzałej elastyczności*, w której organizację charakteryzuje:

1) wykorzystywanie zróżnicowanych form pracy (stacjonarna, zdalna, hybrydowa);

2) wybór formy pracy uwzględniający interesy organizacji i jednostki;

3) wykorzystywanie instrumentów zarządzania pozwalających na łączenie zarówno pojedynczych czynności, jak i całych procesów realizowanych w różnych trybach pracy.

**Jakie są konsekwencje elastyczności zachowań organizacyjnych w sytuacji zmiany trybu pracy?**

Najmniejsze zmiany miały miejsce w przypadku pracujących stacjonarnie, największych zaś dostarcza model hybrydowy.

W trybie pracy zdalnej badani przez zespół prof. Januszkiewicz, odnosząc się do zmian, z którymi wiązał się ten tryb, wskazywali na: 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%). Najbardziej zmalała: liczba spotkań i zebrań w pracy (32% wskazań), jakość zebrań w pracy (25%), poziom ustrukturyzowania spotkań (21%).

W przypadku pracy hybrydowej wzrosło 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%). Najbardziej zmalała: liczba zebrań w pracy (42%), jakość spotkań w pracy (38%), potrzeba spotkania z włączoną kamerą i przekazania własnej komunikacji niewerbalnej (32%), regularność czasu pracy (30%).

W przypadku 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%), liczbę godzin pracy w ciągu dobry (37%) liczbę  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: 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%).

Znacznie częściej obserwowano wzrost niż spadek odnośnie: wszystkich aspektów digitalizacji pracy, a także znaczenia biurokracji dla działania organizacji i jej poziomu i znaczenia rozliczania czasu pracy. Z kolei znacznie częściej obserwowano spadek niż wzrost liczby zebrań i ich jakości, nieco częściej zmalała niż wzrosła regularność czasu pracy, potrzeba spotkania z włączoną kamerą i przekazania własnej komunikacji niewerbalnej oraz poziom ustrukturyzowania spotkań. W przypadku pozostałych aspektów wzrosty przeważały nad spadkami.

Najsilniejsze różnice obserwowane w przypadku zmiany trybu pracy  dotyczą: częstotliwości rozliczania czasu pracy, skoncentrowania czasu pracy. Silne różnice dotyczą też poziomu biurokracji w organizacji, wykorzystania materiałów w formie cyfrowej, wykorzystania dokumentacji elektronicznej w godzinach innych niż standardowe oraz częstotliwości wykonywania podczas zebrań innych zadań pozazawodowych – odnośnie tych czterech aspektów istotnie częściej wzrost następował jest przy trybie hybrydowym niż stacjonarnym.

\*\*\*

Badanie „Konsekwencje elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników” zostało zrealizowane w okresie 11.2020-04.2022 przez zespół:  prof. *Katarzyna Januszkiewicz*, dr *Magdalena Łużniak-Piecha, Justyna Sarnowska,  Justyna Wiktorowicz.*

Jego celem była identyfikacja konsekwencji elastyczności zachowań organizacyjnych w sytuacji zmiany trybu pracy (zdalna, stacjonarna, hybrydowa) oraz opis częstotliwości i natężenia ich występowania. Badanie przeprowadzono w oparciu o sekwencyjną metodę eksploracyjną. W drugim etapie prac przeprowadzono badania sondażowe z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety k-EZOP. Badaniem objęto 300 pracowników i pracowniczek. 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%.