

Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy

Redakcja naukowa
Joanna Tabor-Błażewicz • Hanna Rachoń

Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy

Recenzje

Joanna Cewińska

Anna Rakowska

Redakcja językowa

Anna Adamczyk

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2022
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-546-5

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Magdalena Limbach

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

Zamówienie 59/V/22

Spis treści

Wstęp	7
-------------	---

Część 1. Praca zdalna i hybrydowa z perspektywy pracowników

Monika Inków

Korzyści i koszty pracy zdalnej z perspektywy pracodawcy i pracownika – przeгляд literatury	13
--	----

Aneta Kuźniarska, Monika Jedynak, Karolina Mania

System pracy hybrydowej w percepcji pracowników	21
---	----

Część 2. Praca hybrydowa a dobrostan pracowników

Marta Juchnowicz, Hanna Kinowska

Komponenty dobrostanu pracowników w warunkach pracy hybrydowej	33
--	----

Joanna Tabor-Błażewicz

Wpływ pracy zdalnej i hybrydowej na dobrostan pracowników	47
---	----

Część 3. Rola i kompetencje menedżera w hybrydowym modelu zarządzania

Czesław Zajęc, Katarzyna Prokopowicz

Kompetencje menedżerów w organizacji wirtualnej	59
---	----

Monika Stelmaszczyk

Menedżerski kapitał społeczny – istotny element rozwoju innowacji hybrydowych na przykładzie przedsiębiorstw IT	71
--	----

Spis treści

Część 4. Wpływ pandemii COVID-19 na upowszechnienie się praktyk i procesów zdalnych

Katarzyna Piwowar-Sulej

Praktyki szkoleniowe w kontekście pandemii COVID-19 – wyniki badań empirycznych 85

Katarzyna Czernek-Marszałek

Relacje społeczne w biznesie w warunkach pandemii COVID-19 95

Magdalena Sobocińska

Hybrydowość wydarzeń kulturalnych w kontekście produktu systemowego i zarządzania wartością dla uczestnika kultury 105

Wstęp

Od początku XXI w. obserwujemy głębokie zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa – w zewnętrznym środowisku działania organizacji, które rozumiane jest jako system wzajemnie powiązanych ze sobą elementów [Duczowska-Piasecka, 2021]. W związku z pojawiającymi się nowymi możliwościami, czy też potrzebami, przedsiębiorstwa – niezależnie od rodzaju, skali działalności oraz formy własności – stale obserwują środowisko, w którym operują. W takim właśnie nieciągłym otoczeniu, charakteryzującym się zmiennością i dużą dynamiką pojawiania się kolejnych zmian, przedsiębiorstwa, a dokładniej rzecz ujmując – zarządzający nimi oraz pracujący w nich ludzie, muszą być otwarte na ewentualne, w tym niespodziewane, wyzwania i zagrożenia.

Każdego rodzaju zmiana, niezależnie od tego, czy niesie za sobą nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstwa czy też generuje konieczność nagłego dostosowania się do sytuacji kryzysowej, wymaga ustalenia konkretnego kierunku oraz zakresu podejmowanych działań. Angażuje również zasoby, w tym z całą pewnością zasoby ludzkie, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Co więcej, każda zmiana wymaga społecznej akceptacji, która wytwarza ruch przedsiębiorczości dla jej efektywnej realizacji.

Najbardziej niespodziewaną sytuacją, w jakiej znalazły się na początku trzeciej dekady XXI w. nie tylko omawiane w tej monografii przedsiębiorstwa, ich właściciele i pracownicy, lecz także społeczeństwa miast, państw i całego świata, było pojawienie się pandemii COVID-19. Niezależnie od kraju czy regionu, na kilka tygodni, a nawet dni przed wprowadzeniem ograniczeń w kontaktach, zamknięciem zakładów pracy, szkół, przedszkoli itp. ludzie żyli normalnie, wykonując swoje codzienne obowiązki. Pandemia COVID-19 miała bardzo duży wpływ na zmianę organizacji pracy wielu przedsiębiorstw i innych podmiotów operujących na rynku. Wszelkie zmiany dotyczące sposobu świadczenia pracy, wynikające z restrykcji związanych z pandemią oraz z potrzeby zadbania o zdrowie swoje i członków rodziny, wpłynęły bezpośrednio na pracowników i właścicieli podmiotów gospodarczych, to oni bowiem – niezależnie od roli, jaką pełnią i zadań, jakie wykonują – tworzą omawiane przedsiębiorstwa.

Jak wynika z raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) i Uniwersytetu Jagiellońskiego (UJ), około 8% pracowników deklarowało wykonywanie pracy zdalnej przed wybuchem pandemii COVID-19 [PARP, UJ, 2021]. Praca zdalna, wynikająca z możliwości technologicznych, nie była więc przed rokiem 2020 standardem,

lecz ewentualnym rozwiązaniem, z którego w pewnych sytuacjach pracownicy mogli skorzystać. W trakcie pandemii w branżach dotkniętych czasowymi przerwami w prowadzeniu działalności, takich jak m.in. gastronomia, zbiorowe zakwaterowanie czy sprzedaż bezpośrednia, obserwowano czasowe niewykonywanie pracy lub krótszy czas pracy [PARP, UJ, 2021]. Podczas pierwszej fali pandemii w marcu 2020 r. co piąta osoba posiadająca pracę nie wykonywała jej przez co najmniej tydzień. W przypadku prawie 14% posiadających pracę czasowe jej niewykonywanie związane było bezpośrednio z sytuacją epidemiczną [Główny Urząd Statystyczny, 2021]. Z kolei w przypadku wykonywania prac o charakterze edukacyjnym, administracyjno-biurowym czy też dotyczącym obsługi procesów biznesowych większość pracowników (ponad 14%) skorzystała z możliwości pracy zdalnej, mając na uwadze troskę o zdrowie i zapobieganie dalszemu rozprzestrzenianiu się pandemii [PARP, UJ, 2021].

Wspomniane czasowe przerwy w działalności niektórych podmiotów czy też świadczenie pracy przez pewien czas w formie zdalnej, najczęściej z domu, to nie jedyne wyzwania, przed jakimi stanęły przedsiębiorstwa. Znalazły się one w 2020 r. i w kolejnych latach w sytuacji, w której niezbędne jest dostosowanie się do potrzeb klientów, dostawców, pracowników, przy jednoczesnym sprostaniu wyzwaniom operacyjnym, finansowym, technologicznym czy zarządczym.

Przedsiębiorstwa od samego początku pandemii, dbając o pracowników, wprowadzały – o ile rodzaj prowadzonej działalności na to pozwolił – nowy wzorzec pracy, który można określić – jak w tytule niniejszej monografii – mianem systemu hybrydowej organizacji pracy. W systemie tym, w różnych proporcjach, uwzględnia się pracę zdalną świadczoną z domu lub z innego wybranego miejsca oraz pracę stacjonarną realizowaną w siedzibie firmy. Przed właścicielami przedsiębiorstw pojawiło się w związku z tym trudne zadanie utrzymania efektywności pracy zespołu, przy jednoczesnym budowaniu wzajemnego – jeszcze ważniejszego w zaistniałej sytuacji – zaufania. Co więcej, pandemia i codzienne utrudnienia z nią związane zmieniły na zawsze postawy i zachowania ludzi, w tym klientów, pracowników i właścicieli przedsiębiorstw. Sytuacja ta, cechująca się bardzo wysokim stopniem niepewności i nieprzewidywalności, wpłynęła nie tylko na ludzi, lecz także na działające w przedsiębiorstwach (niejednokrotnie wypracowywane latami) procesy, systemy, przeprowadzane regularnie operacje czy dobrze działające łańcuchy dostaw. Kluczowe znaczenie ma łańcuch dostaw, a towary i usługi muszą być dostarczone bezpiecznie (znaczenie tego słowa w dobie pandemii ma również wydźwięk sanitarny) i na czas. Przedsiębiorstwa stanęły przed nowymi priorytetami, do których zalicza się m.in. zachowanie ciągłości produkcji czy produktywności siły roboczej. Plan przebiegu oraz opłacalność rozmaitych procesów są ponownie badane, w efekcie czego wiele z nich wymaga restrukturyzacji. Przedsiębiorstwa muszą być otwarte na szeroki wachlarz innowacji sprzedażowych. Dla nie-

których podmiotów rozpoczynających działalność w branży e-commerce lub głównie na niej się koncentrujących oznaczało to całkowitą zmianę priorytetów sprzedażowych, pociągającą za sobą wdrożenie dotychczas niestosowanych w przedsiębiorstwie operacji, systemów czy procesów.

W związku z tym, że przedsiębiorstwa funkcjonują w jeszcze nie do końca określonej i stabilnej formule hybrydowej, zarysowuje się bardzo interesujący i aktualnie ważny obszar badawczy. Przedsiębiorstwo z hybrydowym systemem pracy jest tworem nowym, pewnego rodzaju innowacją, którego szereg powiązanych ze sobą i warunkujących działalność rynkową elementów pozostaje niezbadanych z naukowego punktu widzenia. Innowacje należą do najistotniejszych czynników warunkujących rozwój. Decydują one o tempie i kierunkach rozwoju gospodarczego, a także wyznaczają formę i strukturę międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw [Poznańska, Sobiecki, 2012]. W związku z powyższym celem tej publikacji jest prezentacja różnego typu wyzwań dotyczących ludzi, bez których zaangażowania i zrozumienia potrzeb wynikających z pandemii COVID-19 nie byłoby możliwości transformacji przedsiębiorstw w podmioty działające w innowacyjnej formule pracy hybrydowej. Mowa tu o właścicielach, kadrze kierowniczej i pracownikach, którzy tworzą omawiane przedsiębiorstwa oraz pełnią różne role w procesie kierowania. Przyjęty przez autorów poszczególnych rozdziałów punkt widzenia podyktowany jest zaprezentowanymi we wstępie wyzwaniami wynikającymi z pandemii COVID-19.

Monografię otwierają dwa teksty prezentujące korzyści i koszty pracy zdalnej. Monika Inków przedstawiła wnioski z systematycznego przeglądu literatury odnoszące się do perspektywy zarówno pracowników, jak i pracodawców w kontekście pracy w systemie hybrydowym. Z kolei Aneta Kuźniarska, Monika Jedynak i Karolina Mania zaprezentowały wyniki badań empirycznych podkreślające zróżnicowane potrzeby pracowników w zakresie form i miejsca świadczenia pracy. Kolejna część monografii poświęcona jest zależnościom pomiędzy pracą hybrydową a dobrostanem pracownika. Marta Juchnowicz i Hanna Kinowska w omawianych badaniach dowiodły wpływu pracy hybrydowej na takie składowe dobrostanu, jak relacje z przełożonym oraz postrzeganie wynagrodzenia. Joanna Tabor-Błażewicz wskazuje natomiast na różne modele organizacji pracy hybrydowej oraz na czynniki wpływające negatywnie i pozytywnie na dobrostan. Trzecia część monografii odnosi się do roli i kompetencji menedżera w hybrydowym modelu zarządzania. Czesław Zajac i Katarzyna Prokopowicz w oparciu o przegląd literatury przeanalizowali istotność poszczególnych grup kompetencji menedżerskich w organizacji wirtualnej i stwierdzili, że zyskują na znaczeniu kompetencje poznawcze i społeczne. Monika Stelmaszyk zbadała wpływ menedżerskiego kapitału społecznego na tworzenie innowacji hybrydowych, w efekcie czego uzyskała wynik świadczący o umiarkowanym poziomie owego wpływu. W ostatniej części

monografii zebrane zostały teksty poświęcone wpływowi pandemii COVID-19 na różne procesy organizacyjne. Katarzyna Piwowar-Sulej zaprezentowała wyniki badań nad praktykami szkoleniowymi, wskazując na wzrost ważności kompetencji cyfrowych oraz umiejętności pracy i zarządzania zespołem wirtualnym. Katarzyna Czernek-Marzałek podkreśliła istotę budowania i podtrzymywania relacji społecznych w dobie pandemii. Obszar badań Magdaleny Sobocińskiej dotyczył zaś hybrydowości wydarzeń kulturalnych i konieczności tworzenia innowacyjnych rozwiązań odpowiadających na wymogi języka nowych mediów.

Monografia, którą oddajemy w Państwa ręce, wypełnia fragment luki badawczej zarysowującej się wokół przedsiębiorstwa hybrydowego, dotyczący jednego z najważniejszych elementów działalności przedsiębiorstwa – kapitału ludzkiego. Choć zaprezentowane w monografii opracowania nie wyczerpują problematyki, to – łącząc teorię z praktyką – mogą być przydatne dla reprezentantów zarówno świata nauki, jak i biznesu. Jako jedna z pierwszych monografii poświęconych wskazanej tematyce, publikacja ta określa obszar, który wymaga dalszej obserwacji, a zarazem stanowi przyczynek do kolejnych dyskusji na płaszczyźnie nauka–biznes nad możliwościami, jakie przed współczesnymi przedsiębiorstwami otwiera hybrydowa formuła pracy. Podsumowując, mamy nadzieję, że zawarte w opracowaniu treści będą stanowić dla Państwa inspirację do pogłębionych badań zarówno teoretycznych, jak i praktycznych nad kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie hybrydowym.

Joanna Tabor-Błażewicz

Hanna Rachoń

Bibliografia

- Duczkowska-Piasecka, M. (red.). (2021). *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Główny Urząd Statystyczny. (2021). *Wybrane aspekty rynku pracy w Polsce. Aktywność ekonomiczna ludności przed i w czasie pandemii COVID-19*. Warszawa.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Uniwersytet Jagielloński (UJ). (2021). *Bilans Kapitału Ludzkiego 2019–2020*. Warszawa.
- Poznańska, K., Sobiecki, R. (2012). *Innowacje w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Część 1

Praca zdalna i hybrydowa z perspektywy pracowników

Monika Inków

Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ORCID: 0000-0002-3179-9404

Korzyści i koszty pracy zdalnej z perspektywy pracodawcy i pracownika – przegląd literatury

Wprowadzenie

Początek XXI w. przyniósł dynamiczny rozwój technologiczny, a co za tym idzie powstanie oraz upowszechnienie się zupełnie nowych sposobów komunikacji. Jak zauważa Kardaszewicz [2011], bez dostępu do Internetu, telefonii GSM czy portali społecznościowych w dzisiejszych czasach trudno prowadzić jakąkolwiek działalność gospodarczą. Dynamiczny rozwój technologiczny otworzył przed przedsiębiorcami także zupełnie nowe możliwości, m.in. tworzenie wirtualnych zespołów, w których pracownicy pracują razem pomimo dzielącej ich czasem dość znacznej odległości. Warto nadmienić, że obecnie pojawia się coraz więcej głosów, że w zasadzie prawie każdy rodzaj działalności można prowadzić w mniejszym lub większym zakresie zdalnie [zob. np. Dixon, 2010].

Rozprzestrzenianie się na świecie pandemii COVID-19 wymusiło wdrażanie polityki „dystansu społecznego” celem zminimalizowania liczby zachorowań. Pracodawcy w wielu przypadkach odpowiedzieli na wezwanie „zostań w domu” i w obszarach, w których było to możliwe, wprowadzili pracę zdalną. Co istotne, przedsiębiorstwa – w obliczu rozprzestrzeniającej się pandemii – nie miały zbyt wiele czasu na przygotowanie się do tej zmiany. Dodatkowo część z nich musiała podjąć decyzję, co zrobić po zakończeniu pandemii: Kontynuować pracę zdalną czy wrócić do stanu sprzed pracy zdalnej? Żeby odpowiedzieć na to pytanie, należy przeanalizować korzyści wiążące się z wprowadzeniem pracy zdalnej oraz jej negatywne aspekty. Celem niniejszego rozdziału jest wskazanie korzyści i kosztów pracy zdalnej z perspektywy pracodawcy i pracownika w świetle istniejących badań.

Charakterystyka pracy zdalnej

Analiza literatury źródłowej pozwala stwierdzić, że pierwsze wzmianki o pracy zdalnej pojawiły się już w latach 80. XX w. Olson w 1983 r. zdefiniował pracę zdalną jako pracę, która odnosi się do pracy organizacyjnej, a jest wykonywana poza normalnymi granicami przestrzeni i czasu [Olson, 1983, s. 182]. Jak zauważa Kłopotek [2017], prace Olsona stały się podwaliną dla późniejszych rozważań innych badaczy dotyczących pracy zdalnej. Warto nadmienić, że w literaturze pojawia się wiele synonimów pojęcia „praca zdalna”. Są to najczęściej pojęcia takie jak: „telepraca”, „praca w domu”, „praca domowa” czy „praca wirtualna”.

Zgodnie z raportem opracowanym przez Komisję Europejską telepraca to praca na rzecz pracodawcy czy też klienta, z wykorzystaniem telekomunikacji, informatyki, wykonywana głównie w miejscu innym niż miejsce pracy czy siedziba firmy [Kurkus-Rozowska, Konarska, 2002]. Kłopotek [2017] wskazuje, że telepraca jest w pewnym sensie rodzajem pracy zdalnej, a jej główną cechą jest wykorzystanie technologii, jednakże zarazem podkreśla, że praca zdalna może, ale nie musi polegać na wykorzystaniu technologii.

Dopowiedzieć jednak trzeba, że w przepisach prawa różnych krajów praca zdalna i telepraca mogą być inaczej definiowane. W Polsce definicja telepracy zawarta została w Kodeksie pracy, który przypisuje telepracy trzy cechy, mianowicie regularność, pracę poza miejscem pracy oraz pracę z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej [Ustawa, 1974, art. 67⁵ §1]. Telepracownik przekazuje wyniki pracy wykonanej poza zakładem pracy pracodawcy przede wszystkim za pośrednictwem komunikacji elektronicznej, ale nie jest to wymóg konieczny, ponieważ możliwe jest również przekazanie wyników pracy pracodawcy w inny, ustalony pomiędzy pracownikiem i pracodawcą sposób. Z kolei „praca zdalna” to pojęcie, które pojawiło się w polskich przepisach dopiero w marcu 2020 r., a wprowadziła je ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych.

Analizując przepisy prawa, można zauważyć, że telepraca – zgodnie z Kodeksem pracy – może wynikać z postanowień umowy o pracę lub z porozumienia zawartego pomiędzy pracodawcą i pracownikiem, natomiast wykonywanie pracy zdalnej jest wynikiem polecenia pracodawcy.

Przeгляд literatury

Autorka w ramach systematycznego przeglądu literatury przeanalizowała artykuły pełnotekstowe, które zostały zamieszczone w bazach: Ebsco, Proquest, Springer Wiley Online Library. Przyjęto następujące kryteria wyszukiwania: artykuł badawczy, pełnotekstowy, opublikowany w latach 2011–2022, słowa kluczowe: *remote work*, *virtual work*, *work from home*, *telecommuting*, *virtual office* oraz *remote employees*. Po usunięciu artykułów nierelevantnych i powielających się do analizy przyjęto 189 artykułów, następnie wyselekcjonowano 21 artykułów, w których autorzy badań wskazywali m.in. na korzyści i koszty pracy zdalnej.

Tabela 1. Charakterystyka analizowanych badań

Autor	Opis badań*
Fonner, Stache [2012]	Stany Zjednoczone, międzysektorowe, liczba respondentów: 142
Aboalmaali, Abedi, Ketabi [2015]	Iran, pracownicy administracji państwowej, liczba respondentów: 630
Vega, Anderson, Kaplan [2015]	Stany Zjednoczone, administracja rządowa, liczba respondentów: 180
Donnelly, Proctor-Thomson [2015]	Nowa Zelandia, sektor publiczny, liczba respondentów: 247
Nakanishi [2015]	Japonia, międzysektorowe, liczba respondentów: 142
Kulkarni, Uchgaonkar [2017]	Indie, IT, liczba respondentów: 27
Kłopotek [2017]	Polska, międzysektorowe, liczba respondentów: 100
Bathini, Kandathil [2017]	Indie, IT, liczba respondentów: 61
Visagie, Jones, Linde [2019]	Republika Południowej Afryki, pracownicy firmy zajmującej się inżynierią transportu miejskiego, liczba respondentów: 120
Müller, Niessen [2019]	Niemcy, międzysektorowe, liczba respondentów: 195
Delanoëjje, Verbruggen, Germeys [2019]	Belgia, międzysektorowe, liczba respondentów: 81
Walentek [2020]	Polska, liczba respondentów: 887 studentów
Shah, Manna [2020]	Indie, międzysektorowe, liczba respondentów: 313
Manko, Rosinski [2021]	międzynarodowe, międzysektorowe, liczba respondentów: 158
Satpathy, Patel, Kumar [2021]	Indie, IT, 17 przedsiębiorstw
Phadnis, Sengupta, Chakraborty [2021]	Indie, IT, liczba respondentów: 74
Maghlaperdze, Kharadze, Kuspliak [2021]	Gruzja, branża ubezpieczeniowa, liczba respondentów: 528
Mohanty, Jyotirmaya [2021]	Indie, międzysektorowe, liczba respondentów: 71
Andrade, Lousã [2021]	Portugalia, międzysektorowe, liczba respondentów: 212
Abujarour, Fedorowicz, Ajjan, Owens [2021]	międzynarodowe, uczelnie wyższe, liczba respondentów: 221 pracowników naukowych
Fan, Moen [2021]	Stany Zjednoczone, międzysektorowe, liczba respondentów: 3017

* Kraj, w którym prowadzone były badania, sektor, którego dotyczyły, oraz liczba respondentów.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 zaprezentowano charakterystykę analizowanych badań. Badania prowadzone do tej pory, a poruszające kwestię pracy zdalnej, prowadzone były m.in. w Indiach, Stanach Zjednoczonych i Polsce. Analizując tabelę 1, można zauważyć, że badania, które były prowadzone przez różnych autorów w Indiach, dotyczą najczęściej branży IT, natomiast pozostałe badania dotyczyły administracji publicznej lub były to badania międzysektorowe.

W tabeli 2 zestawione zostały korzyści i koszty wynikające z wdrożenia pracy zdalnej w organizacji, zarówno w ujęciu pracownika, jak i pracodawcy, w świetle istniejących badań. Analizując korzyści, jakie praca zdalna przynosi pracownikom, można zauważyć, że pojawiają się tutaj przede wszystkim korzyści takie jak: wzrost satysfakcji z pracy [Aboalmaali, Abedi, Ketabi, 2015; Vega, Anderson, Kaplan, 2015; Müller, Niessen, 2019], większa elastyczność pracy [Kłopotek, 2017; Walentek, 2020; Mohanty, Jyotirmaya, 2021] oraz możliwość pogodzenia rodzicielstwa z pracą, co – jak wskazują Kulkarni i Uchgaonkar [2017] – jest szczególnie istotne dla młodych kobiet.

Tabela 2. Korzyści i koszty pracy zdalnej

Korzyści dla pracownika	Korzyści dla pracodawcy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ wzrost satysfakcji z pracy i samooceny wydajności pracy [Vega, Anderson, Kaplan, 2015] ▪ zwiększenie motywacji i satysfakcji z pracy [Aboalmaali, Abedi, Ketabi, 2015] ▪ pogodzenie konkurujących ze sobą wymagań zawodowych i pozazawodowych [Donnelly, Proctor-Thomson, 2015] ▪ zachowanie balansu pomiędzy pracą a życiem prywatnym, możliwość pogodzenia wychowywania dzieci z pracą [Kulkarni, Uchgaonkar, 2017] ▪ wzrost satysfakcji z pracy w dni, kiedy pracownicy pracują zdalnie [Müller, Niessen, 2019] ▪ elastyczne godziny pracy, oszczędność czasu na dojazd do pracy, możliwość wpływania na miejsce pracy [Kłopotek, 2017] ▪ elastyczny czas pracy, możliwość pracy z dowolnego miejsca na świecie, samodzielnej organizacji pracy oraz łączenia pracy z rodzicielstwem [Walentek, 2020] ▪ zachowanie równowagi praca-dom, elastyczność pracy [Mohanty, Jyotirmaya, 2021] ▪ większa przyjemność z wykonywania pracy podczas pracy zdalnej [Maghlaperidze, Kharadze, Kuspliak, 2021] ▪ możliwość połączenia rodzicielstwa z pracą zawodową; oszczędność czasu, który trzeba przeznaczyć na dojazd do pracy; ograniczenie stresu [Bathini, Kandathil, 2017] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identyfikacja oraz ujawnienie słabości organizacji [Manko, Rosiński, 2021] ▪ wzrost zaangażowania organizacyjnego pracowników, obniżenie kosztów [Aboalmaali, Abedi, Ketabi, 2015] ▪ wyższa elastyczność prowadzi do wyższej produktywności i wydajności [Donnelly, Proctor-Thomson, 2015] ▪ możliwość przyciągnięcia i utrzymania utalentowanych pracowników, możliwość redukcji kosztów [Kulkarni, Uchgaonkar, 2017] ▪ zmniejszenie zużycia energii, a co za tym idzie obniżenie kosztów [Nakanishi, 2015] ▪ praca zdalna jest bardziej produktywna niż tradycyjny model pracy [Mohanty, Jyotirmaya, 2021]

Koszty dla pracownika	Koszty dla pracodawcy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ pojawienie się silnego przeciążenia pracownika oraz powstanie konfliktu praca-dom [Visagie, Jones, Linde, 2019] ▪ elastyczność wynikająca z telepracy może prowadzić do zachwiania równowagi praca-dom; potrzeba posiadania wydzielonej przestrzeni tylko do pracy, aby móc zachować balans pomiędzy pracą a życiem prywatnym; dodatkowe koszty wynikające z utrzymywania domowego biura; możliwość pojawienia się przepracowania oraz nadmiernego wykorzystania technologii służącej do pracy [Fonner, Stache, 2012] ▪ znaczne wydłużenie lub też skrócenie poniżej normy godzin pracy pracownika [Fan, Moen, 2021] ▪ zwiększenie zużycia energii przez gospodarstwo domowe pracownika [Nakanishi, 2015] ▪ możliwość wystąpienia konfliktu praca-dom oraz dom-praca [Delanoëjje, Verbruggen, Germeys, 2019] ▪ brak granicy pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym oraz brak motywacji do pracy [Walentek, 2020] ▪ wystąpienie konfliktu praca-rodzina, głównie z powodu wykorzystywania technologii do pracy poza jej godzinami [Andrade, Lousã, 2021] ▪ trudność w oddzieleniu spraw wewnętrznych od zawodowych, izolacja społeczna, większe wymagania w zakresie umiejętności organizacyjnych [Kłopotek, 2017] ▪ negatywny wpływ na zdrowie psychiczne pracowników poprzez brak kontaktów międzyludzkich, co wzmaga poczucie niepokoju i izolacji; przemieszanie się życia prywatnego z obowiązkami zawodowymi; negatywny wpływ na zdrowie fizyczne poprzez brak aktywności fizycznej [Phadnis, Sengupta, Chakraborty, 2021] ▪ wydłużone, często nieregularne godziny pracy [Bathini, Kandathil, 2017] ▪ wzrastający poziom stresu oraz obawa przed utratą pracy [Satpathy, Patel, Kumar, 2021] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trudność w przekazywaniu odpowiednich informacji na czas; utrudnienie współpracy i interakcji pomiędzy członkami organizacji; problemy z morale i motywacją pracowników [Manko, Rosiński, 2021] ▪ wzrost kosztów wynikający z konieczności wprowadzenia dużych zmian w procesach i procedurach, infrastrukturze technicznej [Shah, Manna, 2020] ▪ konieczność zapewnienia pracownikom infrastruktury i szkoleń z zakresu obsługi technologii oraz organizacji pracy w domu [Abu Jarour, Fedorowicz, Ajjan, Owens, 2021] ▪ konieczność odpowiedniego dobrania kadry, która potrafi zarządzać zespołami wirtualnymi i oceniać ich pracę; niezbędne jest też zapewnienie infrastruktury w miejscu wykonywania pracy [Kulkarni, Uchgaonkar, 2017] ▪ ograniczona komunikacja z kolegami i przełożonymi budzi wątpliwości co do indywidualnych wyników, zmniejsza satysfakcję z pracy; zmniejszenie zaufania do kierownictwa, frustracja kolegów pracujących w biurze; konieczność oferowania coachingu i szkoleń dotyczących pracy zdalnej dla pracowników [Mohanty, Jyotirmaya, 2021] ▪ konieczność zapewnienia pracownikom odpowiedniej bazy materiałowo-technicznej; konieczność organizacji szkoleń; wraz ze wzrostem intensywności (powyżej 3 dni w tygodniu) efektywność pracy zdalnej spada [Maghlaperidze, Kharadze, Kuspliak, 2021]

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że wielu autorów wskazuje, iż praca zdalna redukuje stres [zob. np. Niedźwiedziński, Bąkała, 2002]. Satpathy, Patel i Kumar [2021] wykazali jednak w swoim badaniu, że praca zdalna wpływa na wzrost poziomu stresu odczuwanego przez pracowników, co wynika przede wszystkim z ich obaw, że nie będą potrafili sobie poradzić z obsługą rozwiązań technologicznych wykorzystywanych podczas pracy zdalnej w ich organizacji, w związku z czym zwiększy się ryzyko ich zwolnienia.

Badacze wskazują również na to, że pracownicy dzięki pracy zdalnej mogą zachować pewien balans pomiędzy pracą a życiem prywatnym [np. Kulkarni, Uchgaonkar, 2017; Mohanty, Jyotirmaya, 2021]. Trzeba jednak zauważyć, że jednym z częściej pojawiających się kosztów pracy zdalnej jest występowanie konfliktu praca-dom i dom-praca

oraz zaburzenie tej właśnie równowagi, a także znaczne wydłużenie godzin pracy [Fonner, Stache, 2012; Bathini, Kandathil, 2017; Delanoeiye, Verbruggen, Germeys, 2019; Walentek, 2020; Andrade, Lousã, 2021; Phadnis, Sengupta, Chakraborty, 2021]. Stąd też pojawia się coraz więcej głosów, że obowiązkiem pracodawcy, który chce przejść na pracę zdalną, jest zapewnienie pracownikom odpowiednich szkoleń, dotyczących nie tylko obsługi technologii wykorzystywanych podczas pracy zdalnej, ale również właściwego organizowania czasu pracy przez pracowników, co niewątpliwie jest kosztem dla pracodawcy [Abu Jarour, Abedi, Ketabi, 2021; Maghlaperidze, Kharadze, Kuspliak, 2021; Mohanty, Jyotirmaya, 2021].

Odnosząc się do korzyści, jakie może osiągnąć pracodawca w wyniku wprowadzenia pracy zdalnej, należy wskazać przede wszystkim możliwość ograniczenia kosztów [Aboalmaali i in., 2015; Nakanishi, 2015], choć zarazem trzeba pamiętać o tym, że część badaczy w swoich badaniach wskazało, że wprowadzając pracę zdalną, organizacje muszą często ponieść nakłady związane z wprowadzeniem zmian w procesach, procedurach i infrastrukturze technicznej [Shah, Manna, 2020; Abu Jarour i in., 2021]. Warto również dodać, że część z kosztów pracodawcy przerzucają na pracowników. Jak wskazuje Nakanishi [2015], intensywna praca zdalna wykonywana z domu powoduje wzrost kosztów zużycia energii elektrycznej u pracownika, natomiast pozwala ograniczyć to zużycie u pracodawcy oraz ograniczyć koszty ponoszone przez pracodawcę.

Podsumowanie

Praca zdalna otwiera zarówno przed pracodawcami, jak i przed pracownikami zupełnie nowe możliwości. Nie ulega wątpliwości, że jest to bardzo atrakcyjna forma zatrudnienia, która pozwala młodym rodzicom, zwłaszcza zaś młodym matkom, na łączenie rodzicielstwa z pracą zawodową, pozwala oszczędzać czas podróży do pracy oraz oferuje elastyczność czasową godzin pracy. Pracodawca z kolei może dzięki wprowadzeniu pracy zdalnej ograniczyć przestrzeń biurową czy zużycie energii, dzięki czemu może obniżyć koszty. Niemniej trzeba pamiętać, że organizacje mające małe doświadczenie z pracą zdalną lub te, które takiego doświadczenia nie mają w ogóle, muszą liczyć się z ponoszeniem pewnych kosztów, chociażby wynikających z konieczności zapewnienia pracownikom odpowiedniej infrastruktury do pracy zdalnej czy przeprowadzenia niezbędnych szkoleń.

Bibliografia

- Aboalmaali, F.S., Abedi, A., Ketabi, S. (2015). A study of the relationship between telework and components affecting performance improvement from the viewpoint of the employees of Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare, *International Journal of Scientific Management and Development*, 3(4), s. 329–333.
- AbuJarour, S., Fedorowicz, J., Ajjan, H., Owens, D. (2021). How working from home during covid-19 affects academic productivity, *Communications of the Association for Information Systems*, 8, s. 55–64.
- Andrade, C., Lousã, E.P. (2021). Telework and work-family conflict during COVID-19 lockdown in Portugal: The influence of job-related factors, *Administrative Sciences*, 11(3). DOI: 10.3390/admsci11030103.
- Bathini, D.R., Kandathil, G.M. (2017). An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work, *Journal of Business Ethics*, 154, s. 411–423. DOI: 10.1007/s10551-017-3449-y.
- Delanoëije, J., Verbruggen, M., Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict, *Human Relations*, 72(12), s. 1843–1868, DOI: 10.1177/0018726718823071.
- Dixon, R. (2010). The technology that can revolutionize health care, *Harvard Business Review*, January–February, s. 45–46.
- Donnelly, N., Proctor-Thomson, S.B. (2015). Disrupted work: Home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster, *New Technology, Work and Employment*, 30(1), s. 47–61. DOI: 10.1111/ntwe.12040.
- Fan, W., Moen, P. (2021). Working more, less or the same during COVID-19? A mixed method, intersectional analysis of remote workers, *Work and Occupations*, 49(2), s. 143–186. DOI: 10.1177/07308884211047208.
- Fonner, K.L., Stache, L.C. (2012). All in a day's work, at home: Teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary, *New Technology, Work and Employment*, 27(3), s. 242–257.
- Kardaszewicz, J. (2011). Wykorzystanie pracowników zdalnych w firmach IT z sektora MMSP (mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw), *Zarządzanie Zmianami. Zeszyty Naukowe*, (3), s. 46–64.
- Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote: Working from the perspective of young employees, *Organization and Management*, 4(40), s. 39–49.
- Kulkarni, V., Uchgaonkar, M. (2017). A study of adoption of teleworking in select organizations in Pune, *Vishwakarma Business Review*, 7(1), s. 73–81.
- Kurkus-Rozowska, B., Konarska, M. (2002). Telepraca – szanse, korzyści, uciążliwości, *Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka*, (5), s. 21–25.
- Maghlapiridze, E., Kharadze, N., Kuspliak, H. (2021). Development of remote jobs as a factor to increase labor efficiency, *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 8(3), s. 337–347. DOI: 10.15549/jecar.v8i3.669.
- Manko, B.A., Rosiński, J. (2021). Success factors in managing remote work: A global perspective, *Organization and Management*, 1(53), s. 41–56. DOI: 10.29119/1899-6116.2021.53.4.

- Mohanty, V., Jyotirmaya, S. (2021). Post-pandemic metamorphosis in HR curvatures, *Parikalpana – KIIT Journal of Management*, 17(1), s. 110–117. DOI: 10.23862/kiit-parikalpana/2021/v17/i1/209023.
- Müller, T., Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking, *Journal Organizational Behaviour*, 40(8), s. 883–898. DOI: 10.1002/job.2371.
- Nakanishi, H. (2015). Does telework really save energy?, *International Management Review*, 11(2), s. 89–97.
- Niedźwiedziński, M., Bąkała, A. (2002). Przesłanki wdrożenia telepracy w sektorze MSP, *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 157, s. 429–439.
- Olson, M.H. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time, *Communications of the ACM*, 26(3), s. 182–187.
- Phadnis, S., Sengupta, S., Chakraborty, A. (2021). Work from home, mental health and employee needs: A pilot study in selected information technology organizations in India, *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(3), s. 103–110. DOI: 10.24083/apjhm.v16i3.977.
- Satpathy, S., Patel, G., Kumar, K. (2021). Identifying and ranking techno-stressors among IT employees due to work from home arrangement during Covid-19 pandemic, *Decision*, 48(4), s. 391–402.
- Shah, J.A., Manna, I. (2020). An empirical assessment of telework readiness on Indian industries, *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 9(1–2), s. 50–60.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. 2020, poz. 1320).
- Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. 2020, poz. 374).
- Vega, R.P., Anderson, A.J., Kaplan, S.A. (2015). A within-person examination of the effects of telework, *Journal of Business & Psychology*, 30, s. 313–323, DOI: 10.1007/s10869-014-9359-4.
- Visagie, J.C., Jones, M.M., Linde, H.L. (2019). Leader-Member Exchange (LMX) impact on work-home interference in a South African commuter transport engineering company, *African Journal of Employee Relations*, 43, s. 1–31.
- Walentek, D. (2020). Determinants of the attractiveness of telework before the outbreak of the COVID-19 pandemic, *Business Informatics*, 55(1), s. 80–95. DOI: 10.15611/ie.2020.1.06.

Aneta Kuźniarska

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
ORCID: 0000-0002-2786-2781

Monika Jedynak

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
ORCID: 0000-0002-0167-5013

Karolina Mania

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
ORCID: 0000-0001-9063-7563

System pracy hybrydowej w percepcji pracowników

Wprowadzenie

Wybuch pandemii COVID-19 i konieczność dystansu społecznego wywołały dynamiczne zmiany w stosowanych dotychczas systemach organizacji pracy, w tym zarządzania zasobami ludzkimi [Lund i in., 2021]. Organizacje, chcąc kontynuować swoje działania na nowych zasadach, zostały zmuszone do rewizji istniejących systemów pracy poprzez wprowadzenie bardziej elastycznych modeli zarządzania czasem i miejscem pracy przez interesariuszy wewnętrznych [Fisher i in., 2020]. W trakcie pandemii zarówno pracownicy, jak i menedżerowie znacząco rozwinęli wiedzę i umiejętności związane z pracą wirtualną, a teraz starają się zoptymalizować korzyści płynące z tej formy pracy, łącząc jej elementy z pracą w biurze i tym samym tworząc system pracy hybrydowej. Szczególnie ważne jest elastyczne podejście do pracy hybrydowej, również po pandemii. W tym celu zaleca się, aby liderzy w organizacjach słuchali pracowników i ich potrzeb, tworzyli elastyczną przestrzeń do pracy, wspierali zaangażowanie pracowników, koncentrowali się na wynikach oraz ustalali priorytety strategii IT [Mitchell,

2021]. W tym kontekście za cel niniejszego rozdziału przyjęto identyfikację zalet i wad w systemie hybrydowym właśnie w percepcji pracowników oraz przedstawienie ich oczekiwań wynikających ze świadczenia pracy w tym trybie.

Praca hybrydowa w ujęciu teoretycznym

Nowe pojęcie odnoszące się do specyfiki pracy z wykorzystaniem narzędzi teleinformatycznych (*telecommuting*) zastosowano po raz pierwszy w 1974 r. [Nilles, 1974]. W jego definicji podkreślono możliwość, jaką daje przesyłanie efektów pracy przy użyciu technik informatycznych, z pominięciem fizycznego przemieszczania się pracowników [Bailey, Kurland, 1999]. Dalszy rozwój Internetu i technologii wywołał powstanie kolejnych, pokrewnych pojęć odnoszących się do nowo powstających form świadczenia pracy przy wykorzystaniu komunikacji elektronicznej, m.in.:

- „praca zdalna biurowa” (*remote office work*) – praca wykonywana w wynajmowanych przestrzeniach biurowych [Olson, 1983],
- „praca zdalna” (*remote work*) – praca wykonywana poza siedzibą pracodawcy [Staples, Hulland, Higgins, 1999; Veinott, Olson, Olson, Fu, 1999],
- „telepraca” (*teleworking*) – praca realizowana przy wykorzystaniu konkretnych rozwiązań informatycznych [Baruch, 2000; Daniels, Lamond, Standen, 2001],
- „praca z domu” (*home office; WFH – working from home*) [Hill, Ferris, Mårtinson, 2003; Messenger, Gschwind, 2016].

W ujęciu potocznym pojęcia te zbliżają się do siebie znaczeniowo, jednak to definicje bazujące na przepisach prawnych realnie kształtują zakresy przedmiotowe każdego z nich. Stąd też między poszczególnymi krajami mogą istnieć znaczące różnice w prawnym znaczeniu poszczególnych definicji [Peters, den Dulk, 2003; Larsen, Andersen, 2007]. Przykładowo na gruncie prawa polskiego pojęcie pracy hybrydowej (tzw. zmiennej) nie zostało legalnie zdefiniowane, a mimo to świadczenie pracy poza zakładem pracy stanowi dostępne rozwiązanie i nie jest niczym nowym [Dolot, 2020].

Pojęcie pracy hybrydowej zyskało na znaczeniu w dobie trwania pandemii COVID-19, gdyż stanowi połączenie pożądanego rynkowo pracy zdalnej i pracy stacjonarnej [Yang, Kim, Hong, 2021]. Oczekuje się, że hybrydowe układy pracy, które łączą korzyści zarówno telepracy, jak i pracy biurowej, będą po erze COVID-19 popularnym sposobem pracy w wielu organizacjach, a w przyszłości staną się nawet dominującym modelem pracy [Moglia, Hopkins, Bardoeel, 2021]. Na potrzeby prowadzonych badań wprowadza się w publikacjach autorskie definicje pojęcia pracy hybrydowej, różnorodnie kształtując proporcje pracy stacjonarnej do pracy zdalnej. Przedmiotem analizy aktualnej literatury naukowej są głównie aspekty analizy specyfiki tego typu pracy [Xie, Elangovan,

Hu, Hrabluik, 2019; Empson, 2021] oraz kontekstu zarządzania zasobami ludzkimi [Gorjifard, Crawford, 2021] i zarządzania strategicznego [Dragan, 2021]. Temat pracy hybrydowej w dobie pandemii COVID-19 rozpatrywany jest przez badaczy w kontekście jej specyfiki, pozytywnych i negatywnych skutków czy dobrostanu pracowników (por. tabela 1).

Tabela 1. Zestawienie wybranej bazy literaturowej w kontekście badań nad pracą hybrydową

Autor	Badane aspekty pracy hybrydowej (baza literaturowa)
Gorjifard, Crawford [2021]	praca hybrydowa w kontekście dobrobytu/dobrostanu i równowagi między życiem zawodowym a życiem osobistym
Empson [2021]	pozytywne i negatywne skutki pracy hybrydowej
Dragan [2021]	ocena pracy hybrydowej przez kadrę kierowniczą
Xie, Elangovan, Hu, Hrabluik [2019]	specyfika pracy hybrydowej

Źródło: opracowanie własne.

Wskazywany w aspektach pracy hybrydowej dobrostan traktowany jest jako subiektywna ocena jednostek związana z doświadczaniem względnej obecności emocji pozytywnych, względnego braku emocji negatywnych i zadowolenia z życia [Diener, 1984; Diener, Chan, 2011]. Przyjmuje się, że dobrostan w pracy jest opisywany przez różne wskaźniki, takie jak satysfakcja z pracy, zaangażowanie w pracę czy subiektywny dobrostan jednostki [Grant, Christianson, Price, 2007; Fisher, 2010; Orsila, Luukkala, Manka, Nygard, 2011; Pagán-Castaño, Maseda-Moreno, Santos-Rojo, 2020]. Część definicji dobrostanu obejmuje zarówno fizyczne, jak i psychospołeczne środowisko pracy [European Agency for Safety and Health at Work, 2013], a ich wzajemna wymiana i równowaga jest istotna dla utrzymania satysfakcjonującej relacji dla obu stron [Mendryk, 2020; Gierszon, 2021].

Metodyka badań

Celem badań empirycznych jest identyfikacja zalet i wad pracy w systemie hybrydowym w percepcji pracowników oraz ich oczekiwań związanych ze świadczeniem tego typu pracy. Identyfikacja wymienionych aspektów została przeprowadzona z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, który został zaprojektowany na podstawie wcześniejszych badań [Syper-Jędrzejak, 2021]. Aby zredukować potencjalną stronniczość w procesie wypełniania ankiety, kwestionariusz został przetestowany wcześniej z dwoma ekspertami w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, co ostatecznie doprowadziło

do zmodyfikowania i uzupełnienia kwestionariusza oraz określenia czasu przeznaczanego na jego wypełnienie, opisu i liczby pytań na podstawie odpowiedzi wstępnych. Dzięki temu procesowi zidentyfikowano siedem obszarów dotyczących pracy w systemie hybrydowym, z czego trzy pytania odnoszą się do zagadnień będących przedmiotem analizy niniejszego rozdziału¹.

Kwestionariusz składa się z dwóch części. Część pierwsza zawiera pięć pytań dotyczących indywidualnych cech społeczno-ekonomicznych respondentów, takich jak wiek i płeć, zajmowane stanowisko pracy, staż pracy ogółem oraz branża. Część druga odnosi się do postrzegania różnych aspektów pracy hybrydowej, w tym do zalet i wad oraz oczekiwań związanych z zapewnieniem dobrostanu w związku ze świadczeniem tego rodzaju pracy. Do badań wykorzystano oprogramowanie Microsoft Forms, umożliwiające zbieranie danych za pomocą utworzonego kwestionariusza ankiety, który można dystrybuować online. Kwestionariusz ankiety został skierowany do pracowników świadczących pracę w systemie hybrydowym, a badania zostały przeprowadzone w grudniu 2020 r. i w styczniu 2021 r. W rezultacie otrzymano 357 pełnowartościowych ankiet zwrotnych.

Wyniki badań

W przeprowadzonych badaniach udział wzięło 357 respondentów pracujących w systemie hybrydowym, spośród których kobiety stanowiły 81%. Ankietowani to osoby w przedziale wiekowym 20–50 lat, z czego najwięcej stanowiły osoby w wieku 21–30 lat (78%), 13% było w wieku 31–40 lat, a 9% – 41–50 lat. Większość osób pracowała na stanowiskach specjalisty (48%) lub innych (33%) albo zajmowała stanowisko kierownika/menedżera (13%), ewentualnie koordynatora (6%). Najliczniejszą grupę respondentów stanowili zatrudnieni w branży finanse, ubezpieczenia, banki (21%), a następnie kolejno w administracji publicznej (12%), usługach (9%), handlu (8%), IT (7%), edukacji (6%), transporcie i logistyce (4%) oraz w pozostałych branżach z mniejszym udziałem – łącznie 33% wszystkich badanych. Największa liczba respondentów deklarowała staż pracy do 3 lat (28%) i do 1 roku (27%); staż do 5 lat posiadało 19% badanych, do lat 10 – 10%, powyżej 10 lat – 15%.

W pierwszej części badania respondentów poproszono o wskazanie wad i zalet pracy w systemie hybrydowym (por. rysunki 1 i 2), a w części drugiej zwrócono się z prośbą o określenie oczekiwań wobec pracodawcy wynikających ze świadczenia pracy w tym

¹ Kwestionariusz ankiety jest dostępny na stronie https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=6yYO676_0keekOvSQm286-NoOR3lO-dGkpdb-m7Wmz9UNUVQR0lFUVU0TINRSDFPMDNYMEU5Uk-0zUC4u (dostęp: 20.04.2022).

trybie (por. rysunek 3). W przeprowadzonym badaniu ankietowani wskazali jako główną zaletę pracy w systemie hybrydowym przede wszystkim oszczędność czasu wynikającą z braku konieczności codziennego przemieszczania się między miejscem zamieszkania a miejscem pracy (91%), a także związaną z tym oszczędność na kosztach dojazdu (76%). Jeśli chodzi o czynnik ekonomiczny, osoby badane zwróciły uwagę również na niższy koszt posiłków (30%), które częściej przygotowywane są w domu. W ocenie respondentów ten typ pracy stanowi spore ułatwienie w przypadku choroby (66%) – nie ma wówczas konieczności korzystania z absencji w pracy, a co za tym idzie jest to dla pracowników korzystne finansowo. Jako atut tej formy pracy respondenci z jednej strony wskazali elastyczny czas pracy (61%), umożliwiający dostosowanie godzin pracy do ich chronotypu i bieżących potrzeb życia prywatnego, a także wizyty w stałym miejscu pracy tylko w wybranych dniach. Z drugiej strony wymaga to wysokiego poziomu samodyscypliny (46%) i sprawia trudność w utrzymaniu *work-life balance* (53%) w związku z zatarciem granic między życiem zawodowym a życiem prywatnym, odbywającym się fizycznie w tym samym miejscu. Praca w systemie hybrydowym daje możliwość łączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi (45%) przy jednoczesnym większym poczuciu wolności i niezależności (37%), a jej pozytywnym aspektem jest praca bez nadzoru (28%).

Rysunek 1. Zalety pracy w systemie hybrydowym (%)

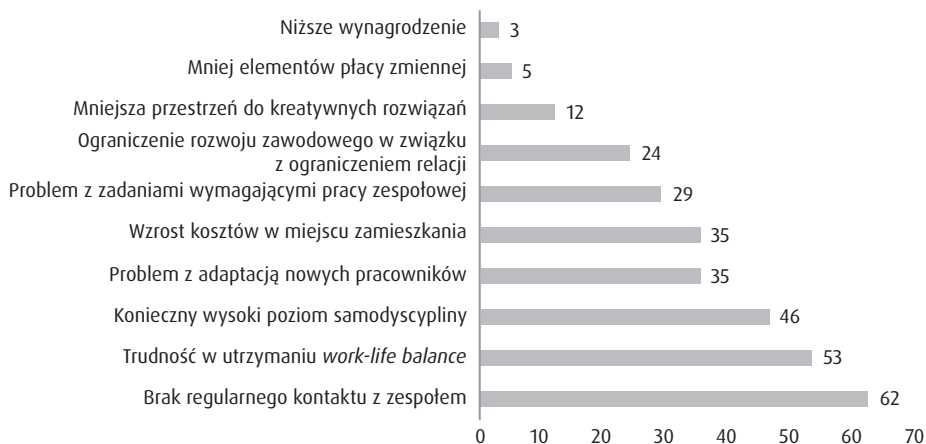


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tylko nieliczni respondenci wskazali na bezpośredni pozytywny ekonomiczny wymiar pracy hybrydowej, deklarując podwyżkę wynagrodzenia (5%) czy zwiększoną liczbę dodatków do płacy zasadniczej z tytułu wykonywania pracy w tej formie (3%). Niektórzy odczuli negatywne finansowe skutki zmiany formy pracy na hybrydową

poprzez spadek wynagrodzenia (3%) lub zmniejszenie liczby elementów płacy zmiennej (5%). Swoje oczekiwania do wdrożenia narzędzi motywacji związanych z tą formą pracy wyraziła ponad połowa ankietowanych (52%).

Rysunek 2. Wady pracy w systemie hybrydowym (%)



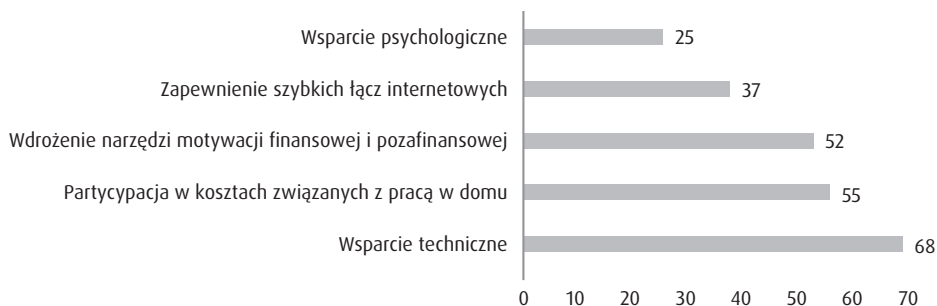
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z punktu widzenia badanych największą wadą pracy hybrydowej jest brak regularnego kontaktu z zespołem (62%), a więc brak relacji, które w środowisku pracy wyłącznie biurowej stanowią codzienność. W związku z tym powstaje również problem z wykonywaniem zadań wymagających pracy zespołowej (29%), pojawia się konieczność dopasowania terminów poszczególnych członków zespołu do terminu spotkania w biurze lub korzystania z rozwiązań online, które nie w każdym przypadku dają pożądane rezultaty pracy. Wynikiem choćby częściowego ograniczenia relacji (kontaktów) bezpośrednich jest ograniczenie rozwoju zawodowego pracowników (24%), którzy często czerpią wiedzę w ramach obserwacji czy też dzielenia się wiedzą ukrytą. Ma to również związek z problemami adaptacyjnymi nowych pracowników (35%), na które szczególnie zwrócili uwagę respondenci ze stażem pracy do 1 roku (78%). Daje to też mniejszą przestrzeń do kreatywnych rozwiązań (12%).

Adekwatnie do wady wynikającej ze wzrostu kosztów w miejscu zamieszkania, zadeklarowanej przez 35% ankietowanych, pojawiło się po ich stronie oczekiwanie partycypacji pracodawcy w tych kosztach (55%). Co ciekawe, 68% wszystkich odpowiedzi osób ze stażem pracy do 1 roku, do 3 i do 5 lat dotyczy oczekiwania wsparcia technicznego; w przypadku stażu do 10 lat i więcej pracownicy oczekują partycypacji w kosztach (odpowiednio 26% i 28%). Najmniejsze oczekiwania, niezależnie od stażu pracy, występują w stosunku do wsparcia psychologicznego (25% wszystkich badanych),

choć stosunkowo największe oczekiwania mają pracownicy z krótkim stażem – do 1 roku (29%) lub do 3 lat (35%).

Rysunek 3. Oczekiwania pracowników w związku ze świadczeniem pracy w systemie hybrydowym (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wśród zalet pracy hybrydowej, które respondenci mogli wskazać w pytaniach otwartych, pojawiły się m.in.:

- mniejszy stres,
 - zwiększona wydajność/efektywność w związku z brakiem marnowania czasu czy rozpraszania przez innych pracowników,
 - większe poczucie bezpieczeństwa, szczególnie w obliczu pandemii COVID-19,
 - większa elastyczność pracodawcy w stosunku do oczekiwań pracowników,
 - możliwość wyboru konkretnych dni, w których pracownik chce przebywać w biurze.
- Jako wady tej formy pracy w pytaniu otwartym respondenci wskazali:
- dekoncentrację w przypadku pracy w domu i przebywania z innymi członkami rodziny oraz w przypadku przenoszenia się z firmy do domu i odwrotnie,
 - przekształcanie się przestrzeni domowej w przestrzeń biurową i utrata jej specyficznego klimatu,
 - częste problemy techniczne przy pracy z domu,
 - brak uregulowań prawnych co do szczegółów świadczenia pracy mieszanej,
 - brak swobodnego dostępu do dokumentacji firmy,
 - problem z przenoszeniem dokumentów oraz sprzętu między biurem a domem.

W ramach zapewnienia dobrostanu w związku z pracą w systemie hybrydowym pracownicy oczekują:

- dodatku za pracę zdalną niezwiązanego z ponoszonymi kosztami, lecz z formą tej pracy,
- organizacji spotkań integracyjnych w związku z rotacyjną formą spotkań w biurze,
- wychodzenia przez pracodawcę z inicjatywą w kwestii wspierania integracji zespołu,

- regularnych spotkań na żywo lub w formie online,
- zaopatrzenia w niezbędny sprzęt, bez konieczności korzystania ze sprzętu prywatnego.

Oczekiwania te w większości wskazują na duże znaczenie relacji i pracy w zespole, które mogą mieć kluczowe znaczenie dla wszystkich działań związanych z projektowaniem hybrydowego modelu pracy oraz z jego wdrożeniem i skutecznością.

Podsumowanie

Powrót do pracy stacjonarnej po zakończeniu pandemii nie będzie łatwym zadaniem ani dla pracowników, ani dla pracodawców. Konieczność zrozumienia różnych oczekiwań i potrzeb pracowników w zakresie formy pracy (miejsca odbywania pracy) to poważne wyzwanie, z którym przyjdzie się zmierzyć wielu organizacjom, ponieważ niektórzy pracownicy cenią sobie komfort i elastyczność, jakie daje praca hybrydowa, i nie chcieliby tego zmieniać w najbliższym czasie, inni zaś oczekują całkowitego powrotu do pracy w biurze. Doświadczenie pracy w formie hybrydowej podczas pandemii COVID-19 wciąż dostarcza nowej wiedzy, którą należy brać pod uwagę w planowaniu zadań i zarządzaniu personelem w przyszłości. Na podstawie obecnie zgromadzonych danych można jednak podjąć próbę wystosowania rekomendacji dla pracowników działów personalnych czy menedżerów dla równoważenia pracy stacjonarnej, zdalnej czy hybrydowej w celu świadomego organizowania pracy, w trosce o jak najlepsze samopoczucie pracowników.

Bibliografia

- Bailey, N., Kurland, N.B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime, *Organizational Dynamics*, 28(2), s. 53–68.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers, *New Technology, Work and Employment*, 15(1), s. 34–49. DOI: 10.1111/1468-005X.00063.
- Daniels, K., Lamond, D., Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research, *Journal of Management Studies*, 38(8), s. 1151–1185. DOI: 10.1111/1467-6486.00276.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being, *Psychological Bulletin*, 95(3), s. 542–575. DOI: 10.1037/0033-2909.95.3.542.
- Diener, E., Chan, M.Y. (2011). Happy people live longer: Subjective well-being contributes to health and longevity, *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3(1), s. 1–43. DOI: 10.1111/j.1758-0854.2010.01045.x.

- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika, *e-mentor*, 83(1), s. 35–43. DOI: 10.15219/em83.1456.
- Dragan, I. (2021). Digital transformation during lockdown, *Informatica Economica*, 25(1), s. 86–93. DOI: 10.24818/issn14531305/25.1.2021.07.
- Empson, L. (2021). Researching the post-pandemic professional service firm: Challenging our assumptions, *Journal of Management Studies*, 58(5), s. 1383–1388. DOI: 10.1111/joms.12697.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2013). *Well-being at Work: Creating a Positive Work Environment. Literature Review*. Publications Office.
- Fisher, C.D. (2010). Happiness at work, *International Journal of Management Reviews*, 12(4), s. 384–412. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x.
- Fisher, J., Languilaire, J.-C., Lawthom, R., Nieuwenhuis, R., Petts, R.J., ..., Yerkes, M.A. (2020). Community, work, and family in times of COVID-19, *Community, Work & Family*, 23(3), s. 247–252. DOI: 10.1080/13668803.2020.1756568.
- Gierszon, B. (2021). Zrównoważone wykorzystywanie technologii cyfrowych w pracy zdalnej i hybrydowej, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 141(4), s. 115–129. DOI: 10.5604/01.3001.0015.2764.
- Gorjifard, R., Crawford, J. (2021). Working from home: Impact on wellbeing and work-life balance, *New Zealand Journal of Employment Relations*, 46(2), s. 64–78. DOI: 10.24135/nzjer.v46i2.63.
- Grant, A.M., Christianson, M.K., Price, R.H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs, *Academy of Management Perspectives*, 21(3), s. 51–63. DOI: 10.5465/amp.2007.26421238.
- Hill, E.J., Ferris, M., Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life, *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), s. 220–241. DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00042-3.
- Larsen, T.P., Andersen, S.K. (2007). A new mode of European regulation? The implementation of the autonomous framework agreement on telework in five countries, *European Journal of Industrial Relations*, 13(2), s. 181–198. DOI: 10.1177/0959680107078252.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., ..., Robinson, O. (2021). *The future of work after COVID-19. Report*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (dostęp: 20.04.2022).
- Mendryk, I. (2020). Organization-employee exchange as the basis for shaping organization-employee relationships, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (6), s. 51–70.
- Messenger, J.C., Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (R)evolution from home office to virtual office, *New Technology, Work and Employment*, 31(3), s. 195–208. DOI: 10.1111/ntwe.12073.
- Mitchell, A. (2021). The best of both worlds: 5 steps for hybrid work success, *Cutter Business Technology Journal*, 34(7), s. 14–18.
- Moglia, M., Hopkins, J., Bardoe, A. (2021). Telework, hybrid work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards policy coherence, *Sustainability*, 13(16). DOI: 10.3390/su13169222.
- Nilles, J.M. (1974). *Development of Policy on the Telecommunications-Transportation Tradeoff, Final Report*, <https://eric.ed.gov/?id=ED105867> (dostęp: 20.04.2022).
- Olson, M.H. (1983). Remote office work, *Communications of the ACM*, 26(3), s. 182–187. DOI: 10.1145/358061.358068.

- Orsila, R., Luukkaala, T., Manka, M.-L., Nygard, C.-H. (2011). A new approach to measuring work-related well-being, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 17(4), s. 341–359. DOI: 10.1080/10803548.2011.11076900.
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments, *Journal of Business Research*, 115, s. 469–474. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.12.007.
- Peters, P., den Dulk, L. (2003). Cross cultural differences in managers' support for home-based telework, *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), s. 329–346. DOI: 10.1177/1470595803003003005.
- Staples, D.S., Hulland, J.S., Higgins, C.A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations, *Organization Science*, 10(6), s. 758–776. DOI: 10.1287/orsc.10.6.758.
- Syper-Jędrzejak, M. (2021). Praca zdalna a wypalenie zawodowe. W: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w nowej przestrzeni fizycznej i społecznej*, I. Mendryk (red.). Warszawa: Difin.
- Veinott, E.S., Olson, J., Olson, G.M., Fu, X. (1999). Video helps remote work, *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems the CHI Is the Limit – CHI '99*, s. 302–309. DOI: 10.1145/302979.303067.
- Xie, J.L., Elangovan, A.R., Hu, J., Hrabluik, C. (2019). Charting new terrain in work design: A study of hybrid work characteristics, *Applied Psychology*, 68(3), s. 479–512. DOI: 10.1111/apps.12169.
- Yang, E., Kim, Y., Hong, S. (2021). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19, *Journal of Corporate Real Estate*. DOI: 10.1108/JCRE-04-2021-0015.

Część 2

Praca hybrydowa a dobrostan pracowników

Marta Juchnowicz

Wyższa Szkoła Bankowa w Warszawie
ORCID: 0000-0002-7506-55761

Hanna Kinowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
ORCID: 0000-0002-7936-97373

Komponenty dobrostanu pracowników w warunkach pracy hybrydowej

Wprowadzenie

Hybrydowa organizacja pracy łączy walory pracy stacjonarnej (poczucie bezpieczeństwa, stabilizacja załogi) z wieloma korzyściami wynikającymi z pracy zdalnej (zindywidualizowany tryb pracy, racjonalizacja kosztów pracy, poprawa stanu środowiska naturalnego). Praca hybrydowa – w zależności od kultury i specyfiki organizacji – może występować w różnych wariantach. Niezależnie od konfiguracji pracy stacjonarnej z różnymi formami pracy zdalnej (telepraca, sporadyczna praca zdalna, *home office*, praca zdalna w warunkach zagrożenia epidemicznego) praca hybrydowa jest najbardziej elastyczną formą świadczenia pracy. Nie jest to rozwiązanie nowe, gdyż jego początki sięgają lat 70. XX w. w USA [Wyrzykowska, 2014]. Już od lat 90. praca hybrydowa traktowana jest jako atrakcyjny benefit, oferowany przez organizacje najbardziej zaufanym i cenionym pracownikom. Szczególny wpływ na wzrost zakresu stosowania pracy hybrydowej wywarły warunki funkcjonowania spowodowane pandemią COVID-19. Dynamika otoczenia spowodowała konieczność powszechnego wykorzystania pracy hybrydowej oraz wymogła podejmowanie przez praktyków decyzji i działań w zakresie organizacji pracy na podstawie jednostkowych doświadczeń, bez możliwości eksperymentowania z różnymi rozwiązaniami i wyboru tych o potwierdzonej skuteczności. Szereg badań wykazuje negatywny wpływ pandemii COVID-19 na dobrostan [Bakker, Wingerden, 2020] oraz satysfakcję z pracy i życia rodzinnego [Möhrling i in., 2021], a także na pogłębiający się dystans społeczny, stres i bezrobocie [Kniffin i in., 2021].

Zainteresowanie dobrym samopoczuciem pracowników rozwijało się od kilku lat pod wpływem rynku pracownika, trudności ze stabilizacją talentów, dążenia do osiągnięcia wysokich wyników [Bryson, Forth, Stokes, 2015] oraz tworzenia warunków sprzyjających kreatywności [Glińska-Neweś, Górka, Lewicka, 2018]. Organizacje wdrażają programy praca-życie oraz zakorzeniają podejście *well-being* w kulturze organizacji [Kowalski, Loretto, 2017]. W czasie pandemii dobrostan pracowników stał się jednym z priorytetów pracodawców [Deloitte, 2020a]. Aż 80% (w Polsce 71%) organizacji działających globalnie deklaruje, że dobre samopoczucie pracowników jest ważne lub bardzo ważne dla osiągnięcia przez nie sukcesu [Deloitte, 2020b]. Równocześnie rośnie popularność pracy hybrydowej wśród pracowników. Według najnowszych badań 91% osób, które pracują zdalnie, chciałoby nadal kontynuować ten sposób pracy po zakończeniu pandemii. Najbardziej respondenci preferują jednak pracę hybrydową (66%) [Pracuj.pl, 2022]. Pracownicy młodzi coraz częściej cenią sobie elastyczność w miejscu pracy. Dla 9 na 10 milenialsów swoboda wyboru miejsca i czasu pracy jest ważniejsza niż wysokość wynagrodzenia. W badaniu przeprowadzonym w 2020 r. na zlecenie Salesforce właśnie ta grupa wiekowa wyraziła rosnącą chęć pracy nie wyłącznie w domu, lecz częściowo w domu i w biurze [Salesforce, 2020]. Jedynie 12% (w Polsce 10%) respondentów wyraża pełną gotowość do wdrożenia tego podejścia [Deloitte, 2020b]. Ograniczone zainteresowanie w praktyce skutkuje istnieniem luki badawczej na temat komponentów dobrostanu pracowników oraz jego związku z pracą hybrydową [Prasad, Mangipudi, Vaidya, Muralidhar, 2020; Tuzovic, Kabadayi, 2021]. Brak znajomości skutecznych rozwiązań może prowadzić do zakłóceń w działaniu organizacji. Nagła zmiana sposobów pracy – konieczność wykonywania jej z domu – skutkuje wyzwaniami związanymi z utrzymaniem efektywności pracy i zaangażowania. Stąd potrzeba prowadzenia badań nad dobrostanem pracowników.

Celem niniejszego rozdziału jest prezentacja wyników badania zależności między komponentami dobrostanu pracowników i pracą hybrydową. W opracowaniu przyjęto następującą hipotezę badawczą: Występuje pozytywna zależność między poziomem pracy hybrydowej, mierzonej częstością pracy zdalnej, a poczuciem celu, pozytywną oceną relacji, społeczności, zdrowia i finansów (wynagrodzenia) przez pracowników. Analiza została przeprowadzona na podstawie wyników badania opinii pracujących Polaków na temat oceny dobrostanu pracowników, przeprowadzonego w czasie pandemii COVID-19 w styczniu 2021 r.¹. Rozdział składa się z trzech części problemowych: teoretycznego wprowadzenia na temat dobrostanu pracowników; części poświęconej metodyce badań empirycznych, obejmującej opis celu, założeń i próby badawczej; części prezentującej wyniki analiz statystycznych, zakończonej wnioskami.

¹ Badania realizowane w ramach projektu „Sprawiedliwość wynagradzania” (nr 2016/21/B/HS4/02992), finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Dobrostan pracowników

Kategoria dobrostanu pracownika wprowadzie obecna jest w literaturze przedmiotu, lecz nadal brakuje jednoznacznej definicji [Diener, Suh, Lucas, Smith, 1999; Keyes, Shmotkin, Ryff, 2002; Forgeard, Jayawickreme, Kern, Seligman, 2011; Seligman, 2012; De Simone, 2014; Zheng, Zhu, Zhao, Zhang, 2015]. Kompleksową definicję dobrostanu pracowników podaje Światowa Organizacja Zdrowia. Zgodnie z nią jest to stan pracownika, w którym rozumie on swoje możliwości, radzi sobie ze stresem życiowym, pracuje produktywnie i wnosi wkład do swojej społeczności [za: Misselbrook, 2014]. Badania wskazują, że w procesie pracy na poczucie dobrostanu najważniejszy wpływ wywiera samopoczucie psychiczne [Johnson i in., 2018]. Dlatego dobrostan pracownika jest konceptualizowany przy użyciu konstruktów dobrostanu psychologicznego [Ryff, 1989]. Opiera się on na rozwoju i samorealizacji jednostki w sześciu wymiarach. Są one następujące: pozytywne nastawienie do samego siebie, pełne zaufania relacje interpersonalne, poczucie wolności od nieakceptowalnych norm rządzących codziennym życiem, możliwość kontrolowania otoczenia i wnoszenia do niego swojego wkładu, poczucie celu w życiu oraz możliwość rozwijania swojego potencjału. Pierwsze trzy wymiary pochodzą z teorii samorealizacji i samostanowienia [Ryff, 1989; Ryan, Deci, 2001], a trzy kolejne wywodzą się z koncepcji mistrzostwa i optymalnego funkcjonowania [Ryff, 1989].

W badaniach nad dobrostanem pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi wykorzystywany jest 5-elementowy model PERMA, w którym: P to pozytywne emocje (*positive emotions*), E – zaangażowanie (*engagement*), R – relacje (*relationships*), M – znaczenie (*meaning*) i A – osiągnięcia (*achievement*) [Seligman, 2012]. Inną koncepcją jest model trójwymiarowy [Van De Voorde, Paauwe, Van Veldhoven, 2012], który obejmuje zdrowie, szczęście i relacje [Price, Grant, Christianson, 2007]. Pierwszy wymiar tego modelu opisuje dobrostan w kategoriach zdrowia oraz funkcjonowania fizycznego i psychicznego. Drugi wymiar składa się z dwóch aspektów szczęścia: doświadczania hedonistycznej przyjemności w pracy oraz eudajmonistycznego postrzegania pracy jako znaczącej i angażującej [Ryan, Deci, 2001]. Wymiar relacyjny dotyczy percepcji jakości relacji interpersonalnych pracownika i obejmuje takie aspekty jak: zaufanie, sprawiedliwość w miejscu pracy i wsparcie społeczne [Guest, 2017].

W celu zidentyfikowania prac naukowych poświęconych dobrostanowi pracownikom dokonano przeglądu artykułów w czasopismach naukowych dostępnych w międzynarodowych bazach danych: Ebsco, Proquest, Scopus i Web of Science. W przeszukiwaniu baz danych zastosowano następujące słowa kluczowe: *employee wellbeing* oraz *employee well-being*. W rezultacie uzyskano łącznie ponad 570 tys. publikacji. W dalszej kolejności na zidentyfikowane artykuły nałożono następujące ograniczenia:

1) pełnotekstowe, recenzowane publikacje; 2) *employee wellbeing* lub *employee well-being* w tytule, abstrakcie, słowach kluczowych. Wyeliminowano publikacje dublujące się, recenzje, książki, rozdziały w książkach, dysertacje i materiały pokonferencyjne. Poszukiwania zawężono dodatkowo do wysoko cytowanych publikacji z ostatnich 10 lat. Przeanalizowano abstrakty wyselekcjonowanych artykułów w celu odnalezienia publikacji o charakterze empirycznym. Szczegółowe wyniki kolejnych etapów selekcji przedstawiono w tabeli 1.

Analiza treści artykułów wykazała, że ponad 74% publikacji dotyczących dobrostanu pracowniczego ma charakter empiryczny, przy czym w ponad 91% z nich badacze sięgali po ilościowe metody badań. W przypadku pomiaru dobrostanu pracowniczego kwestionariusze ankietowe najczęściej były prowadzone w sposób liniowy (90% publikacji empirycznych) oraz były to badania jednorazowe, pozwalające na ocenę relacji pomiędzy badanymi zmiennymi w jednym, określonym czasie.

W przeanalizowanych pracach dobrostan pracowniczy stanowił głównie zmienną zależną (32 publikacji). Jako zmienna niezależna dobrostan pracowniczy został ujęty w 9 publikacjach. Dwóch badaczy wykorzystało dobrostan pracowniczy jako zmienną pośredniczącą, stanowiącą moderator takich zmiennych jak: wsparcie przełożonego i intencja zmiany pracy oraz toksyczne środowisko pracy i zaangażowanie.

Tabela 1. Etapy, kryteria i wyniki selekcji artykułów w ramach systematycznego przeglądu literatury

Kryteria wyszukiwania	Bazy danych oraz liczba zidentyfikowanych artykułów			
	Ebsco	Proquest	Scopus	Web of Science
Łączna liczba publikacji dotyczących <i>employee wellbeing</i> oraz <i>employee well-being</i>	9226	576 908	81 616	7780
<i>Employee wellbeing</i> oraz <i>employee well-being</i> - tytuł, abstrakt, słowa kluczowe	443	6011	7264	1980
Pełnotekstowe, recenzowane publikacje naukowe	26	512	541	113
Publikacje w ostatnich 10 latach	24	495	479	108
Wysoko cytowane	66			

Źródło: opracowanie własne.

Cele i metodyka badań

Celem autorskich badań była analiza dobrostanu polskich pracowników w warunkach pracy hybrydowej. Dane zostały zebrane w styczniu 2021 r., tzn. po upływie trzech kwartałów od wybuchu w Polsce pandemii COVID-19. Badanie przeprowadzono na

próbie aktywnych zawodowo Polaków ($N=1000$) metodą CAWI, opartą o ogólnopolski, akredytowany panel badawczy. Reprezentatywność próby została osiągnięta przy pomocy doboru schematem losowym. W badaniach dominowali respondenci z wykształceniem wyższym (52%), zatrudnieni w sektorze prywatnym (77%). Próba badawcza była zrównoważona pod względem płci (mężczyźni – 55%; kobiety – 45%), wieku (z każdej grupy wiekowej było 18–24% badanych). Blisko połowa (44%) respondentów wykonywała pracę w formule zdalnej lub hybrydowej. Wyłącznie zdalnie pracowało 10% badanych. Pozostali wykonywali pracę hybrydowo, pracując zdalnie od mniej niż 1 dnia w tygodniu (13%) do 3–4 dni w tygodniu (7%). Najczęściej występowało rozwiązanie hybrydowe, w którym praca wykonywana była zdalnie przez 1–2 dni w tygodniu (14%).

Badanie składało się łącznie z 22 pytań dotyczących opinii ankietowanych o poszczególnych aspektach dobrostanu pracowników, zaangażowania i oceny sprawiedliwości wynagradzania. Na potrzeby niniejszego rozdziału przeanalizowano odpowiedzi na 8 pytań związanych bezpośrednio z dobrostanem pracowników. Pytania diagnozujące dobrostan pracowników stanowiły adaptację narzędzia diagnozującego dobrostan *Gallup-Healthways, Well-being 5 Index* [Gallup-Healthways, 2017].

Respondenci oceniali stwierdzenia na 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

Dla celów analizy sformułowano następujące hipotezy dotyczące wpływu pracy hybrydowej na komponenty dobrostanu pracowników:

H1: Praca hybrydowa wpływa pozytywnie na poczucie celu pracowników.

H2: Praca hybrydowa wpływa pozytywnie na ocenę relacji z przełożonym w miejscu pracy.

H3: Praca hybrydowa wpływa pozytywnie na ocenę społeczności (relacji w zespole) w miejscu pracy.

H4: Praca hybrydowa wpływa pozytywnie na ocenę zdrowia przez pracowników.

H5: Praca hybrydowa wpływa pozytywnie na ocenę finansów (wynagrodzenia) przez pracowników.

W celu weryfikacji hipotez i określenia zależności między zmiennymi przeprowadzono analizy statystyczne z wykorzystaniem pakietu SPSS (wersja 26).

Zmienne zostały zmierzone w następujący sposób:

- cel – zmienna została zdiagnozowana przy użyciu dwóch itemów obejmujących pozytywny stosunek do wykonywanej pracy oraz przekonanie, że praca ma sens,
- relacje z przełożonym – zmienna została zdiagnozowana przy użyciu dwóch itemów obejmujących pozytywną ocenę relacji z przełożonym oraz przekonanie o partnerskim traktowaniu,
- społeczność – zmienna została zmierzona za pomocą dwóch itemów diagnozujących ocenę zaufania do kolegów i przełożonego oraz atmosferę w zespole,

- zdrowie – zmienna została zmierzona za pomocą itemu diagnozującego przekonanie, że stan zdrowia i kondycja fizyczna są odpowiednie do wykonywanej pracy,
- finanse – zmienna została zmierzona za pomocą itemu badającego przekonanie, że otrzymywane zarobki są odpowiednie do wykonywanej pracy,
- praca hybrydowa – zmienna została zmierzona za pomocą pytania diagnozującego nasilenie pracy hybrydowej za pomocą liczby dni pracy zdalnej. Respondenci mieli do wyboru pięć możliwości: skrajne dotyczyły braku pracy zdalnej oraz wykonywania pracy wyłącznie w formie zdalnej; środkowe dotyczyły pracy hybrydowej w trzech wariantach: rzadziej niż 1 dzień, 1–2 dni oraz 3–4 dni pracy zdalnej w tygodniu. Miary poszczególnych zmiennych zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Badane zmienne

Zmienna	Stwierdzenie	Alfa Cronbacha
Cel	Lubię swoją pracę	0,796
	Wierzę, że moja praca ma sens	
Relacje z przełożonym	Moje relacje z przełożonym są bardzo dobre	0,750
	Mój przełożony traktuje mnie bardziej jak partnera niż jak podwładnego	
Społeczność	Mam zaufanie do kolegów z pracy i przełożonego	0,782
	W moim zespole panuje miła i życzliwa atmosfera	
Zdrowie	Mój stan zdrowia i kondycja fizyczna są odpowiednie do wykonywanej przeze mnie pracy	N/A
Finanse	Moje zarobki są odpowiednie do wykonywanej pracy (zakresu zadań, wkładu, efektów)	N/A
Praca hybrydowa	Liczba dni pracy zdalnej	N/A

Źródło: opracowanie własne.

Aby wykluczyć pozorną zidentyfikowanych zależności, w opracowanym modelu wykorzystano następujące zmienne kontrolne: płeć, wiek, wykształcenie, wielkość firmy i sektor.

Zależności między zmiennymi zostały ustalone za pomocą korelacji rho Spearmana. Do weryfikacji hipotez dotyczących wpływu pracy hybrydowej na pięć komponentów dobrostanu pracowników (cel, relacje z przełożonym, społeczność, zdrowie, finanse) wykorzystano analizę regresji wielorakiej.

Wyniki badań

W celu określenia związków między badanymi konstruktami w pierwszym etapie analiz zostały obliczone statystyki opisowe i korelacje (tabela 3).

Tabela 3. Średnie, odchylenia standardowe i korelacje badanych zmiennych

Zmienna	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Cel	3,945	0,907	1,000										
Relacje z przełożonym	3,617	0,947	0,537**	1,000									
Spoleczność	3,787	0,894	0,622**	0,703**	1,000								
Zdrowie	3,894	0,918	0,595**	0,432**	0,504**	1,000							
Finanse	3,189	1,188	0,462**	0,494**	0,436**	0,368**	1,000						
Praca hybrydowa	2,020	1,368	-0,005	0,079*	0,020	0,035	0,128**	1,000					
Wiek	2,630	1,069	0,166**	0,041	0,043	0,048	0,013	-0,028	1,000				
Płeć	1,550	0,497	-0,103**	-0,049	-0,058	-0,089**	0,006	-0,038	0,224**	1,000			
Wykształcenie	2,450	0,630	0,157**	0,054	0,085**	0,105**	0,058	0,193**	-0,101**	-0,182**	1,000		
Wielkość firmy	2,070	1,135	-0,167**	-0,071*	-0,133**	-0,077*	-0,080*	0,017	-0,121**	0,017	0,016	1,000	
Sektor	1,830	0,455	-0,016	0,065*	0,036	0,052	0,082**	0,013	-0,122**	0,009	-0,165**	-0,137**	1,000

* Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

** Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

W zebranych danych wszystkie badane komponenty dobrostanu pracowników (cel, relacje z przełożonym, społeczność, zdrowie, finanse) ocenione zostały na poziomie powyżej środka skali (wartość 3). Pracujący Polacy najwyżej ocenili poczucie celu w pracy (średnia 3,95), najniżej zaś finanse (średnia 3,19). Najbardziej zróżnicowane odpowiedzi związane były z oceną finansów (odchylenie standardowe 1,19), a najmniej – z postrzeganiem społeczności w pracy (odchylenie standardowe 0,89).

Uzyskane wyniki wskazują na istnienie istotnej statystycznie korelacji między badanymi komponentami dobrostanu pracowników. Związek o najwyższej sile ($r=0,703$; $p<0,01$) łączy ocenę społeczności z celem pracy. Najslabiej powiązane są finanse ze zdrowiem ($r=0,368$; $p<0,01$).

W przypadku zmiennych kontrolnych związki istotnie statystycznie mają słabą siłę.

Rodzaj relacji między komponentami dobrostanu pracowników a pracą hybrydową został określony za pomocą analizy regresji wielorakiej. Zmienne objaśniane stanowiły komponenty dobrostanu pracowników: cel, relacje z przełożonym, społeczność, zdrowie, finanse; zmienną objaśniającą była praca hybrydowa. W modelu uwzględniono następujące zmienne kontrolne: płeć, wiek, wykształcenie, wielkość firmy, sektor. Wyniki analiz regresji zostały przedstawione w tabelach 4 i 5.

Tabela 4. Wyniki analizy regresji dla zmiennych: cel, relacje z przełożonym, społeczność

Zmienne	Cel			Relacje z przełożonym			Społeczność		
	β	t	istotność	β	t	istotność	β	t	istotność
Stała	-	15,626	0,000	-	12,806	0,000	-	15,375	0,000
Praca hybrydowa	-0,018	-0,571	0,568	0,067	2,095	0,036	0,018	0,555	0,579
Wiek	0,187	5,89	0,000	0,069	2,108	0,035	0,056	1,715	0,087
Płeć	-0,117	-3,689	0,000	-0,050	-1,534	0,125	-0,048	-1,473	0,141
Wykształcenie	0,136	4,245	0,000	0,042	1,285	0,199	0,068	2,052	0,040
Wielkość firmy	-0,137	-4,452	0,000	-0,067	-2,093	0,037	-0,121	-3,806	0,000
Sektor	0,008	0,250	0,802	0,077	2,372	0,018	0,039	1,204	0,229
	$R^2 = 0,075$; $DR^2 = 0,081$; $F(6, 993) = 14,554^*$			$R^2 = 0,017$; $DR^2 = 0,023$; $F(6, 993) = 3,929^*$			$R^2 = 0,021$; $DR^2 = 0,027$; $F(6, 993) = 4,568^*$		

* $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy wynika, że zmienna objaśniająca praca hybrydowa oraz zmienne kontrolne wyjaśniły niewielką część (od ponad 2% do 8%) zmienności oceny poszczególnych komponentów dobrostanu pracowników.

Istotne statystycznie okazały się niektóre ze zmiennych kontrolnych. Wpływ wieku, płci, wykształcenia i wielkości firmy na postrzeganie celu pracy był istotny statystycznie,

przy czym wiek i wykształcenie wpływały pozytywnie, a płeć i wielkość firmy – negatywnie. Na postrzeganie relacji w miejscu pracy pozytywnie wpływały wiek, sektor i wielkość firmy. Istotny statystycznie okazał się wpływ wykształcenia i wielkości firmy na ocenę społeczności w pracy, przy czym poziom wykształcenia wpływał pozytywnie, a wielkość organizacji – negatywnie. Na postrzeganie zdrowia pozytywnie wpływały wiek i wykształcenie, a negatywnie – płeć i wielkość firmy. W przypadku oceny finansów uzyskano istotność statystyczną dla sektora (wpływ pozytywny) i wielkości firmy (wpływ negatywny).

Tabela 5. Wyniki analizy regresji dla zmiennych: zdrowie, finanse

Zmienne	Zdrowie			Finanse		
	β	t	istotność	β	t	istotność
Stała	-	14,727	0,000	-	7,763	0,000
Praca hybrydowa	0,041	1,297	0,195	0,095	2,987	0,003
Wiek	0,074	2,250	0,025	0,014	0,433	0,665
Płeć	-0,084	-2,586	0,010	0,017	0,521	0,603
Wykształcenie	0,081	2,469	0,014	0,053	1,602	0,110
Wielkość firmy	-0,070	-2,201	0,028	-0,068	-2,128	0,034
Sektor	0,056	1,720	0,086	0,085	2,633	0,009
	R ² = 0,022; DR ² = 0,028; F(6, 993) = 4,748*			R ² = 0,019; DR ² = 0,025; F(6, 993) = 4,208*		

* $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskano istotność statystyczną zależności z pracą hybrydową dla dwóch z pięciu badanych komponentów dobrostanu ($p < 0,05$). Istotne okazały się związki pracy hybrydowej z relacjami z przełożonym i finansami (wynagrodzeniami). W obu przypadkach wpływ pracy hybrydowej na zmienne objaśniane był pozytywny. Z uwagi na brak istotności statystycznej nie stwierdzono wpływu pracy hybrydowej na oceny celu, społeczności i zdrowia.

Wyniki wspierają hipotezy drugą (H2) i piątą (H5). Zgodnie z hipotezą drugą praca hybrydowa wpływa pozytywnie na ocenę relacji z przełożonym. Hipoteza piąta dotyczy pozytywnego wpływu pracy hybrydowej na ocenę finansów (wynagrodzenia). Współczynnik β dla wpływu pracy hybrydowej na ocenę relacji w miejscu pracy wynosi 0,07 ($p < 0,05$), a dla oceny finansów (wynagrodzenia) jest równy 0,1 ($p < 0,05$).

Z uwagi na brak istotności statystycznej nie zostały potwierdzone hipotezy pierwsza (H1), trzecia (H3) i czwarta (H4). Wyniki badań nie wykazały pozytywnego wpływu pracy hybrydowej na postrzeganie celu pracy, ocenę relacji w zespole oraz postrzeganie adekwatności zdrowia do wykonywanych zadań.

Dyskusja wyników

Uzyskane wyniki badania własnego rozszerzają wiedzę w zakresie wpływu pracy hybrydowej na relacje z przełożonym i współpracownikami, stanowiące istotne wymiary dobrostanu pracowniczego. Konieczność badań nad tym obszarem wskazywana jest w literaturze jako pierwsza na liście zagadnień dla przyszłych badań w odniesieniu do pandemii COVID-19 i miejsca pracy [Kniffin i in., 2021]. Dopuszczenie możliwości wykonywania pracy hybrydowo wymaga relacji z przełożonymi opartych na wzajemnym zaufaniu. Przełożony dysponuje ograniczonymi możliwościami kontroli pracownika wykonującego zadania poza miejscem pracy. Musi zaufać pracownikowi, że wykona on pracę bez bezpośredniego nadzoru i skorzysta ze wsparcia przełożonego, jeśli będzie taka potrzeba. Z przeprowadzonych przez autorki badań wynika, że ograniczenie osobistych kontaktów przełożonych i podwładnych, wynikające z pracy hybrydowej, wpłynęło pozytywnie na ocenę relacji z przełożonymi i postrzeganie ich jako partnerskie.

Z badań dostępnych w literaturze wynika, że wsparcie społeczne i relacje w miejscu pracy, w szczególności z przełożonym, wpływają na pracę w formie hybrydowej. Poprawiają też poziom szczęścia, co z kolei pomaga zwiększyć zdrowie fizyczne i dobre samopoczucie [Freeborne, 2020]. Ponadto empatia i współodpowiedzialność, jakie niesie za sobą wsparcie społeczne, pomagają pracownikom przezwyciężyć stres wywołany przez dystans społeczny [Abel, McQueen, 2020]. Praca hybrydowa istotnie ogranicza możliwości utrzymywania wspierających relacji w ramach zespołów, okazywania codziennej życzliwości i budowania pozytywnej atmosfery w zespole. Z przeprowadzonych przez autorki badań wynika, że praca hybrydowa w czasie pandemii nie wpływała na ocenę atmosfery w pracy.

Badania własne potwierdzają pozytywny wpływ pracy hybrydowej na postrzeganie finansów (wynagrodzenia) przez pracowników. Przed pandemią COVID-19 praca hybrydowa traktowana była jako ceniony i rzadki benefit. Otrzymywali go najbardziej zaufani pracownicy. Pandemia spowodowała wzrost zakresu stosowania pracy hybrydowej. Mimo że jej wprowadzenie wynikało z konieczności, można stwierdzić na podstawie uzyskanych wyników, że pracownicy traktują pracę zdalną jako dodatkową korzyść otrzymywaną od pracodawcy.

Wyniki obecne w literaturze przedmiotu wskazują, że pandemia spowodowała wzrost niepokoju i depresji [Polizzi, Lynn, Perry, 2020]. Wcześniej dowiedziono, że konfrontacja z negatywnymi wydarzeniami życiowymi wpływa na zwiększone ryzyko problemów ze zdrowiem psychicznym i fizycznym [Luhmann, Hofmann, Eid, Lucas, 2012]. Na tej podstawie można by oczekiwać istnienia związku pracy hybrydowej z postrzeganiem celu i sensu pracy oraz zdrowia przez pracowników. Wyniki przeprowadzonych badań negatywnie weryfikują to oczekiwanie. W przypadku polskich pracowników

praca hybrydowa nie wpływała na subiektywny dobrostan w zakresie zdrowia i celu pracy. W dalszych badaniach należałoby rozpoznać przyczynę braku związku. Być może niesprzyjające dla zdrowia warunki pandemiczne oddziaływały podobnie na pracowników, niezależnie od możliwości wykonywania przez nich pracy w trybie hybrydowym.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania własne pozwoliły częściowo pozytywnie zweryfikować hipotezę badawczą o zależności między komponentami dobrostanu pracowników (poczuciem celu, pozytywną oceną relacji z przełożonym, społeczności, zdrowia i finansów [wynagrodzenia] przez pracowników) a pracą hybrydową, mierzoną częstotliwością pracy zdalnej. Uzupełniły w ten sposób lukę w zakresie udowodnienia istotnych związków między badanymi konstruktami oraz dostarczyły informacji o wpływie pracy hybrydowej na badane czynniki składowe dobrostanu pracowników. Wbrew poglądom wyrażanym w literaturze przedmiotu badanie nie wykazało statystycznie istotnej zależności między pracą hybrydową a postrzeganiem przez pracowników swojego zdrowia, oceną relacji w zespole współpracowników i pozytywnym stosunkiem do wykonywanych zadań. Dowiodły natomiast istotnego wpływu pracy hybrydowej na relacje z przełożonym w miejscu pracy oraz na postrzeganie wynagrodzenia (wymiar finanse). Wnioski te stanowią ważną informację o znaczeniu aplikacyjnym, wskazując na pożądane sposoby kształtowania programów *well-being* w organizacjach.

Bibliografia

- Abel, T., McQueen, D. (2020). The COVID-19 pandemic calls for spatial distancing and social closeness: Not for social distancing!, *International Journal of Public Health*, 65(3). DOI: 10.1007/s00038-020-01366-7.
- Bakker, A.B., van Wingerden, J. (2021). Rumination about COVID-19 and employee well-being: The role of playful work design, *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 62(1), s. 73-79. DOI: 10.1037/cap0000262
- Bryson, A., Forth, J., Stokes, L. (2015). Does worker wellbeing affect workplace performance?, *IZA Discussion Papers*, (9096). <http://hdl.handle.net/10419/111548> (dostęp: 20.04.2022).
- De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace, *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), s. 118-122. https://ijbssnet.com/journals/vol_5_no_12_november_2014/14.pdf (dostęp: 20.04.2022).
- Deloitte. (2020a). *Report: Global Human Capital Trends 2021*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2021.html> (dostęp: 20.04.2022).

- Deloitte. (2020b). *Raport: Trendy HR 2020 | Polska Global Human Capital Trends 2020: Firmy odpowiedzialne w praktyce*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2020.html> (dostęp: 20.04.2022).
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., Smith, H.L. (1999). SWB: Three decades of progress, *Psychological Bulletin*.
- Forgeard, M.J.C., Jayawickreme, E., Kern, M.L., Seligman, M.E.P. (2011). Doing the right thing: Measuring well-being for public policy, *International Journal of Wellbeing*.
- Freeborne, N. (2020). *Social Support Improves Health During Social Distancing*, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-power-community/202004/social-support-improves-health-during-social-distancing> (dostęp: 20.04.2022).
- Gallup-Healthways. (2017). *Well-Being 5 Toolkit*, <http://static1.squarespace.com/static/55badabde4b0315175afa387/t/5679899ac647ad4d61528831/1450805658499/Workplace+Well-Being+5+FAQS.pdf> (dostęp: 20.04.2022).
- Glińska-Neweś, A., Górka, J., Lewicka, D. (2018). Budowanie przez przełożonych poczucia bezpieczeństwa psychologicznego pracowników jako narzędzie wspierania innowacyjności przedsiębiorstwa, *Przegląd Organizacji*, (3), s. 40–45. DOI: 10.33141/po.2018.03.07.
- Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework, *Human Resource Management Journal*, 27(1), s. 22–38. DOI: 10.1111/1748–8583.12139.
- Johnson, J., Hall, L.H., Berzins, K., Baker, J., Melling, K., Thompson, C. (2018). Mental healthcare staff well-being and burnout: A narrative review of trends, causes, implications, and recommendations for future interventions, *International Journal of Mental Health Nursing*, 27(1), s. 20–32. DOI: 10.1111/inm.12416.
- Keyes, C.L.M., Shmotkin, D., Ryff, C.D. (2002). Optimizing well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Kniffin, K.M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S.P., ..., van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action, *American Psychologist*, 76(1), s. 63–77. DOI: 10.1037/amp0000716.
- Kowalski, T.H.P., Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace, *International Journal of Human Resource Management*, 28(16), s. 2229–2255. DOI: 10.1080/09585192.2017.1345205.
- Luhmann, M., Hofmann, W., Eid, M., Lucas, R.E. (2012). Subjective well-being and adaptation to life events: A meta-analysis on differences between cognitive and affective well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), s. 592–615. DOI: 10.1037/a0025948. Subjective.
- Misselbrook, D. (2014). W is for Wellbeing and the WHO definition of health, *British Journal of General Practice*, 64(628). DOI: 10.3399/bjgp14x682381.
- Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Wenz, A., Rettig, T., ..., Blom, A.G. (2021). The COVID-19 pandemic and subjective well-being: Longitudinal evidence on satisfaction with work and family, *European Societies*, 23 (S1), s. S601 – S617. DOI: 10.1080/14616696.2020.1833066.
- Polizzi, C., Lynn, S.J., Perry, A. (2020). Stress and coping in the time of COVID-19: Pathways to resilience and recovery, *Clinical Neuropsychiatry*, s. 59–62. DOI: 10.36131/CN20200204.
- Pracuj.pl. (2022). *Droga do pracy hybrydowej. Polacy o modelach pracy*, <https://media.pracuj.pl/174141-droga-do-pracy-hybrydowej-polacy-o-modelach-pracy> (dostęp: 20.04.2022).

- Prasad, K., Mangipudi, M.R., Vaidya, R.W., Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: A general linear model approach with reference to Information Technology Industry in Hyderabad, *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(4), 372–389.
- Price, R.H., Grant, A.M., Christianson, M.K. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs, *Academy of Management Perspectives*, 27. DOI: 10.5465/amp.2007.26421238.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being, *Annual Review of Psychology*, 52(1), s. 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.
- Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), s. 1069–1081. DOI: 10.1037/0022-3514.57.6.1069.
- Salesforce. (2020). *The future of work: New salesforce research reveals how organizations should work in a pandemic world*, <https://www.salesforce.com/news/stories/salesforce-2020-future-of-work-now> (dostęp: 20.04.2022).
- Seligman, M.E.P. (2012). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. New York: Atria Books.
- Tuzovic, S., Kabadayi, S. (2021). The influence of social distancing on employee well-being: A conceptual framework and research agenda, *Journal of Service Management*, 32(2), s. 145–160. DOI: 10.1108/JOSM-05-2020-0140.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies, *International Journal of Management Reviews*, 14(4), s. 391–407. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x.
- Wyrzykowska, B. (2014). Przedsiębiorstwo bez pracowników – telepraca, *Logistyka*, (4), s. 3801–3813.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation, *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. DOI: 10.1002/job.1990.

Joanna Tabor-Błażewicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kolegium Zarządzania i Finansów

ORCID: 0000-0002-6245-6703

Wpływ pracy zdalnej i hybrydowej na dobrostan pracowników

Wprowadzenie

Celem rozdziału jest zaprezentowanie wyników badań dotyczących dobrostanu pracowniczego w specyficznych uwarunkowaniach istniejących w przedsiębiorstwach o modelach hybrydowych. Przyczynkiem do badania było zwiększenie zainteresowania tematyką dobrostanu pracowników w gronie badaczy nauk o zarządzaniu i jakości. Obszar ten jest eksplorowany badawczo w kontekście wpływu angażującego przywództwa [Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, Bradley, Mariathasan, Samele, 2008], powiązań pomiędzy dobrostanem a wynikami pracy [Baptiste, 2008; Warr, Nielsen, 2018] czy też praktyk zarządczych wpływających na dobrostan [Kozioł, Wójtowicz, 2016], jednak ze względu na stosunkowo niedawne zaadaptowanie pojęcia na grunt zarządzania istnieje w tym obszarze jeszcze wiele luk badawczych. Również tematyka przedsiębiorstw o modelach hybrydowych w zakresie stosunku pracy jest nowa i nie doczekała się jak dotąd wielu opracowań badawczych. Tymczasem w otoczeniu gospodarczym coraz częściej obserwuje się elementy podejścia hybrydowego, w szczególności upowszechnienie się pracy zdalnej w latach 2020–2021, spowodowane głównie przez skutki gospodarcze pandemii COVID-19.

Zaprezentowane w opracowaniu wyniki są próbą wypełnienia luki badawczej w zakresie czynników związanych z pracą hybrydową, wpływających w różnoraki sposób (zarówno pozytywny, jak i negatywny) na trzy wymiary dobrostanu pracowników. Dokonano przeglądu literatury oraz wyników badań różnych autorów i najnowszych raportów badawczych. Uzupełniająco w kontekście działań podejmowanych przez firmy w obszarze dobrostanu zaprezentowano wyniki badań własnych przeprowadzonych

w okresie od marca do listopada 2021 r. w ramach projektu badawczego pt. „Dobrostan pracowników jako element współczesnej strategii personalnej” (nr KZiF/S21/1.63, Instytut Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie).

Koncepcja dobrostanu pracowników

Pojęcie dobrostanu człowieka (*wellbeing*) było początkowo zagadnieniem rozważanym w ramach psychologii pozytywnej [Czerkawska, 2018]. Ta dziedzina nauki powstała w latach 90. XX w. i została zapoczątkowana przez Seligmmana, przewodniczącego Amerykańskiego Stowarzyszenia Psychologicznego. W wystąpieniu w 1990 r. stwierdził on, że psychologia nie powinna się skupiać jedynie na chorobach i niedoborach, lecz konieczne jest włączenie do niej analiz dotyczących pozytywnych aspektów życia [Klimka, Budzińska, 2015]. Aby opisać dobrostan, stworzył model PERMA zawierający następujące składowe: P – pozytywne emocje (*positive emotions*), E – zaangażowanie (*engagement*), R – dobre relacje (*positive relationships*), M – poczucie sensu (*meaning*), A – osiągnięcia (*accomplishment*) [Goodman, Disabato, Kashdan, Kauffman, 2017].

Zbliżonym pojęciem jest *wellness*, które w definicji Światowej Organizacji Zdrowia oznacza „optymalny stan zdrowia w wymiarze fizycznym, społecznym, emocjonalnym, intelektualnym i duchowym, umożliwiający wypełnianie obowiązków (roli) w: rodzinie, społeczności, w której się żyje, miejscu pracy, miejscu kultu oraz innych obszarach” [za: Syper-Jędrzejak, 2019, s. 24].

Powody zainteresowania koncepcją dobrostanu w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim są związane przede wszystkim z kwestią ograniczenia kosztów, w szczególności tych związanych z rotacją, absencjami chorobowymi i nadmierną kontrolą. Inne przyczyny to chęć poprawy relacji międzyludzkich i uzyskanie większego zaangażowania jednostki w realizację celów biznesowych, a w efekcie poprawa wyników ekonomicznych całej organizacji [Kozioł, Buzowska, 2016]. Dobrostan w pracy to stan (subiektywnie postrzegany przez pracownika), w którym pracownik osiąga zadowolenie oraz czerpie satysfakcję z pracy wykonywanej w określonych warunkach fizycznych i społecznych [Bodak, 2017].

Wyróżnia się różne wymiary dobrostanu. Na potrzeby niniejszej analizy przyjęto trójpodział na dobrostan fizyczny (zdrowotny), dobrostan psychologiczny i dobrostan społeczny [Kulig-Moskwa, Nogiec, 2018]. Dobrostan fizyczny dotyczy zdrowia pracownika, obejmuje profilaktykę chorób i uzależnień. Dobrostan psychiczny to doświadczanie poczucia szczęścia i sensu życia, które stanowią czynniki motywujące człowieka do dalszych działań i umożliwiające podejmowanie różnorodnych aktywności. Dobrostan społeczny można odnieść do relacji panujących w pracy, do klimatu organizacyjnego.

Wyniki badań własnych autorki pokazują przykłady konkretnych działań realizowanych przez organizacje w obszarze dobrostanu pracowników. Próba w badaniu obejmowała 103 dobrane celowo organizacje. Jako kryterium doboru przyjęto firmy działające na terenie Polski i zatrudniające ponad 250 pracowników (ostatecznie takich firm było w próbie 90%, a 10% stanowiły firmy zatrudniające 50–249 osób). Badania ilościowe z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety przeprowadziła metodą CATI w czerwcu 2021 r. firma INDICATOR. Każdą firmę reprezentowała jedna osoba: 84% respondentów zajmowało stanowisko kierownicze w dziale personalnym, a 16% to specjaliści ds. personalnych.

W ramach dobrostanu fizycznego badane organizacje zapewniają prywatną opiekę medyczną (54%), organizują zajęcia sportowe po pracy (40%) oraz dbają o ergonomię miejsca w pracy (32%). Jedna czwarta respondentów dba o zapewnienie zdrowych posiłków w stołówkach pracowniczych, a około 20% prowadzi edukację prozdrowotną i szczepienia profilaktyczne. Jedynie 15% zapewnia dodatkowe badania profilaktyczne, natomiast 7% organizuje zajęcia sportowe w czasie pracy. Podstawowe działania w zakresie dobrostanu psychospołecznego to z kolei: zapewnienie elastycznego czasu pracy (51%), pomoc w opiece nad dziećmi (42%), budowanie klimatu zaufania (20%) oraz dodatkowe dni wolne od pracy (19%). Mniej niż 15% respondentów proponuje pracownikom konsultacje u psychologa, szkolenia w zakresie redukcji stresu oraz kursy kształtujące umiejętność utrzymania *work-life balance*.

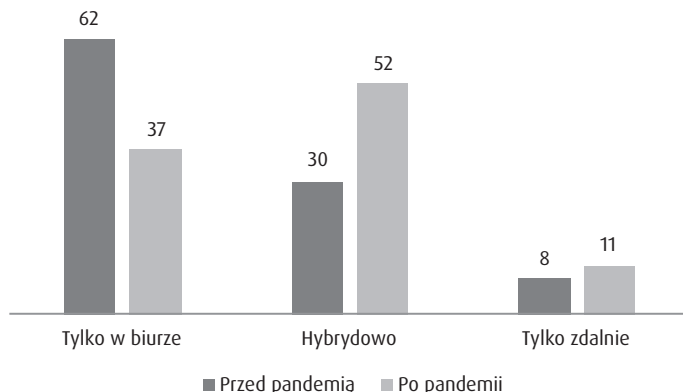
Nowe modele współpracy w przedsiębiorstwie

Świadczenie pracy poza zakładem pracy było przed pandemią COVID-19 uwarunkowane albo specyfiką danego zawodu (radca prawny), albo formą telepracy zdefiniowaną w art. 67 § 1 Kodeksu pracy [Zander-Zięcina, 2020]. Nagłe upowszechnienie pracy z domu, wymuszone koniecznością przerwania kontaktów międzyludzkich, aby uniknąć zakażenia koronawirusem SARS-CoV-2, doprowadziło do stosowania w praktyce terminów „praca zdalna” i „praca hybrydowa”, które jak dotąd nie zostały zdefiniowane w legalnej formie.

Wiele wskazuje na to, że część organizacji nie powróci już do pracy świadczonej jedynie z zakładu pracy. Wyniki badań wskazują, że 66% organizacji rozważa przeprojektowanie przestrzeni biurowej tak, aby dostosować ją do pracy hybrydowej, a 73% pracowników chce pozostawienia możliwości elastycznej pracy zdalnej. Jednocześnie jednak 67% pracowników chciałoby po pandemii zapewnienia częstszej współpracy z innymi pracownikami w sposób tradycyjny [Microsoft, 2021]. Kolejne badania, przeprowadzone na ponad 5 tys. pracowników, wskazują, że praca hybrydowa stała się

bardziej atrakcyjna niż przed pandemią (wzrost z 30% do 52%), a nawet bardziej atrakcyjna niż praca stacjonarna (spadek z 62% na 37%) (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Model pracy przed pandemią i pożądaný model pracy po pandemii (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie [McKinsey & Company, 2021].

Powstają już pierwsze modele pracy w warunkach po pandemii zawierające opcje stacjonarne, częściowo zdalne oraz głównie zdalne (por. tabela 1).

Tabela 1. Modele pracy – potencjalne propozycje po pandemii

	Stacjonarny (w zakładzie pracy)	Praca częściowo zdalnie	Praca głównie zdalnie
Cel modelu	maksymalizacja dostępu do miejsca pracy	współpraca w zespole i możliwość wyboru przez pracownika	okazjonalna współpraca z opcją decyzji pracownika oraz zarządzanie cyklicznymi potrzebami przestrzennymi
Opcje modelu	pełny stacjonarny – praca wyłącznie w zakładzie pracy	„kotwica i elastyczność” – stałe dni w zakładzie pracy dla zespołu jako „zakotwiczenie” oraz elastyczne dni do wyboru: w miejscu pracy lub zdalnie	okresowy – praca głównie zdalnie, a w zakładzie pracy raz na miesiąc lub kwartał
	rotacyjny stacjonarny – praca na miejscu rotacyjnie dla grup, np. grupa A i grupa B	podział: zdalnie i na miejscu – stałe dni w zakładzie pracy, pozostałe zaś wyłącznie zdalnie	sezonowy – zdalnie lub na miejscu, w zależności od sezonu
			pełna dowolność – wybór miejsca pracy do decyzji pracownika w pełni online – nie ma możliwości pracy w zakładzie pracy, jedynie zdalnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [BCG, 2021].

Pracownicy i menedżerowie różnie postrzegają potencjalną liczbę dni, które trzeba będzie spędzać w biurze w modelu hybrydowym. W badaniach prowadzonych w USA 55% pracowników chciałoby pracować zdalnie co najmniej 3 dni w tygodniu, podczas gdy 68% menedżerów uważa, że – w celu utrzymania silnej kultury organizacyjnej – pracownicy powinni przebywać w biurze minimum 3 dni w tygodniu [PwC, 2021]. Aż 87% badanych osób uważa, że istotna jest dla nich elastyczność miejsca pracy, czyli wpływ na to, gdzie będą pracować (w tym dla 51% jest to wyjątkowo ważne, a dla 36% – średnio ważne). Z kolei dla 88% ważna jest elastyczność czasu pracy, czyli wpływ na godziny pracy (w tym dla 47% jest to wyjątkowo ważne, a dla 41% – średnio ważne) [EY, 2021].

Praca hybrydowa i jej wpływ na dobrostan pracowników

W wyniku badań zdiagnozowano i zaprezentowano poniżej główne czynniki związane z pracą hybrydową, w szczególności z pracą zdalną, które mają wpływ na trzy wymiary dobrostanu pracownika.

Dobrostan fizyczny

Czynniki wpływające negatywnie na dobrostan fizyczny:

- brak ergonomicznego miejsca pracy w domu (np. niewygodne krzesło, nieodpowiednie oświetlenie), co może powodować problemy zdrowotne,
- brak dostępu do stołówki pracowniczej, konieczność wygoszparowania czasu na przygotowanie posiłku,
- brak odpowiedniego miejsca do pracy w skupieniu i ciszy, więcej zakłóceń hałasem (jeśli w domu słyszymy innych domowników) w porównaniu np. do oddzielnego biura w pracy.

Czynniki wpływające pozytywnie:

- możliwość wyboru miejsca pracy korzystnego dla zdrowia (np. mieszkanie, ogród, taras, działka itp.),
- zmniejszenie się prawdopodobieństwa wypadku w drodze do/z pracy [Twardowska, 2016],
- mniej zakłóceń hałasem (jeśli pracujemy w domu w oddzielnym pokoju) w porównaniu do tzw. *open space* w biurze,
- możliwość pracy w wygodnym, swobodnym ubraniu,
- możliwość dłuższego snu rano poprzez brak konieczności dojazdu do pracy.

Wsparciem w zakresie ergonomii miejsca pracy było oferowanie już w pierwszych miesiącach pandemii przez pracodawców sprzętu technicznego (60%), sprzętu

biurowego (40%), dodatkowych narzędzi pracy (21%) i zdalnego dostępu do programów (5%). Jednocześnie 20% pracodawców nie zdecydowało się na zaoferowanie pracownikom wsparcia, wbrew obowiązującym regulacjom prawnym [GrantThornton, 2020]. Pojawiły się również dodatkowe koszty związane z wykonywaniem pracy z domu, jednak zdecydowana większość firm (80%) nie partycypowała w kosztach tego rodzaju.

Dobrostan psychiczny

Czynniki wpływające negatywnie na dobrostan psychiczny:

- trudności w zachowaniu równowagi praca–dom, brak umiejętności wyraźnego rozdzielania czasu poświęconego na pracę (w szczególności jej zakończenia) [Gierszon, 2021], redukcja czasu wolnego,
- poczucie odizolowania [Tuśl, Brauchli, Kerksieck, Bauer, 2021],
- trudność w skupieniu się spowodowana rozpraszaniem przez innych domowników,
- trudność w samodzielnym motywowaniu się, dyscyplinowaniu,
- presja ciągłego bycia „dostępnym” online dla pracodawcy, współpracowników i klientów [Gierszon, 2021],
- wyższy poziom stresu u pracujących rodziców [Davidsen, Petersen, 2021],
- syndrom masowego przemęczenia telekonferencjami, tzw. *zoom fatigue* [Gierszon, 2021],

Czynniki wpływające pozytywnie:

- większa łatwość koncentracji, jeśli pracujemy w samotności [Twardowska, 2016],
- satysfakcja z większej efektywności,
- zaoszczędzenie czasu na dojazdach do pracy, który można przeznaczyć na czas spędzony z rodziną, przyjaciółmi, relaks, doksztalcanie [Tuśl i in., 2021],
- większa swoboda decydowania o czasie i miejscu pracy, sprawowanie większej kontroli nad różnymi obszarami życia [Twardowska, 2016].

Należy podkreślić, że w wielu badaniach brano pod uwagę również czynniki psychiczne spowodowane ogólnym doświadczeniem pandemii COVID-19, np. stres przed utratą pracy, lęk o zdrowie własne i bliskich, poczucie niepewności co do przyszłości itp., co mogło wpływać na odczucia związane z pracą zdalną samą w sobie.

Dobrostan społeczny

Czynniki wpływające negatywnie na dobrostan społeczny:

- brak interakcji z pracownikami, niezaspokajanie potrzeb kontaktów międzyludzkich [Zalega, 2009],
- poczucie braku dostępu do osób decyzyjnych, braku wsparcia, motywacji,

- utrudnienia w otrzymaniu sugestii/pomocy od współpracowników,
 - osłabienie się więzi z pracodawcą,
 - ogólnie relacje w pracy [Juchnowicz, Kinowska, 2021].
- Czynniki wpływające pozytywnie:
- odizolowanie od osób wywołujących potencjalne konflikty, niezycliwych [Twardowska, 2016],
 - możliwość spędzania czasu z rodziną, bliskimi.
- Firmy podejmują próby budowania więzi i społeczności także w ramach pracy zdalnej, np. poprzez organizowanie tzw. wirtualnych kaw i obiadów, zapewnianie dostępności osób decyzyjnych, organizowanie wyzwań sportowych dla grup koleżeńskich [HRM Institute, 2021].

Wnioski

Zmiany zachodzące na rynku pracy oraz zdiagnozowane w badaniach preferencje pracowników i pracodawców pozwalają na stwierdzenie, że praca hybrydowa pozostanie na stałe formą realizacji stosunku pracy. W zależności od typu stanowiska i branży zastosowanie znajdą różne modele: od w pełni stacjonarnego, poprzez różne formy częściowe, aż do w pełni zdalnego. Nowy model pracy wpływa na odczuwalny dobrostan pracowników w różny sposób, zarówno pozytywnie, jak i negatywnie, w zależności od wielu zmiennych (np. posiadanie rodziny; posiadanie odrębnego miejsca do pracy w domu; preferencje osobiste, m.in. introwertyzm/ekstrawertyzm, potrzeba konsultowania pracy, zdolność do automotywacji itp.). Rolą pracodawcy będzie analiza tych czynników i dostosowanie modelu pracy do indywidualnego profilu pracownika. Pomocne będzie również stworzenie modelu na tyle elastycznego, aby pracownik mógł sam wypróbować różne okoliczności w celu stwierdzenia, jaki model jest optymalny dla jego efektywności i satysfakcji z pracy. Postuluje się wprowadzanie rozwiązań dotyczących zrównoważonego organizowania pracy hybrydowej, m.in. warunków pracy, systemów kontroli, kultury udziału w spotkaniach online [Gierszon, 2021].

Podsumowanie

Zrealizowane badania pozwoliły na zgromadzenie listy czynników wpływających negatywnie i pozytywnie na trzy wymiary dobrostanu pracowników w pracy hybrydowej. Stanowią one pierwszy etap wypełniania luki badawczej dotyczącej całościowego wpływu pracy hybrydowej na dobrostan pracowników w dłuższym okresie. Czynniki

mogą być podstawą do realizacji szerszych badań na zwiększonej grupie badawczej, w szczególności z uwzględnieniem zależności od zajmowanych stanowisk, branż czy też grup wiekowych.

Bibliografia

- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J., Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study, *Journal of Health Organisation and Management*, 22(6), s. 586-598.
- Baptiste, N.R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM, *Management Decision*, 46(2), s. 284-309. DOI: 10.1108/00251740810854168.
- BCG. (2021). *Identifying postpandemic work model*, <https://www.bcg.com/publications/2021/identifying-postpandemic-work-model> (dostęp: 28.01.2022).
- Bodak, A. (2017). Bezpieczne środowisko pracy w kształtowaniu dobrostanu pracowników, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, (108), s. 45-54.
- Czerkawska, A. (2018). Wykorzystanie elementów psychologii pozytywnej do budowania well-beingu pracowników. W: *Wellbeing w organizacji. Co? Jak? Dlaczego?*, K. Kulig-Moskwa (red.). Warszawa: Infor.
- Davidson, A.H., Petersen, M.S. (2021). The impact of COVID-19 restrictions on mental well-being and working life among Faroese employees, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9). DOI: 10.3390/ijerph18094775.
- EY. (2021, June). *Work Reimagined. Global Employee Survey – Key findings and implications for ICMIF*, <https://www.icmif.org/wp-content/uploads/2021/06/ICMIF-EY-Work-Reimagined-Presentation-June-2021.pdf> (dostęp: 30.01.2022).
- Gierszon, B. (2021). Zrównoważone wykorzystywanie technologii cyfrowych w pracy zdalnej i hybrydowej, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 141(4), s. 115-129. DOI: 10.5604/01.3001.0015.2764.
- Goodman, F.R., Disabato, D.J., Kashdan, T.B., Kauffman, S.B. (2017). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA, *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), s. 321-332. DOI: 10.1080/17439760.2017.1388434.
- GrantThornton. (2020). *Raport z krajowego rynku pracy. II fala koronawirusa*, <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/12/Raport-z-krajowego-ryнку-pracy-listopad-2020.pdf> (dostęp: 27.01.2022).
- HRM Institute. (2021). *Krajobraz i trendy EB po koronawirusie 2020/2022*, <https://hrminstitute.pl/raporty-i-publikacje> (dostęp: 30.01.2022).
- Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2021). Employee well-being and digital work during the COVID-19 pandemic, *Information*, 12(8). DOI: 10.3390/info12080293.
- Klimka, M., Budzińska, G. (2015). Rola cnót i sił charakteru w procesie zarządzania rozwojem pracowników i kształtowania dobrostanu na współczesnym rynku pracy, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16(3).
- Kozioł, L., Buzowska, B. (2016). Praktyki nadzorcze i zarządcze a dobrostan pracowników, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 29(1), s. 39-48.

- Kozioł, L., Wójtowicz, A. (2016). Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracownicy, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (71), s. 165–177.
- Kulig-Moskwa, K., Nogieć, J. (2018). Wellbeing w organizacji – istota i perspektywa polskiego rynku, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(8).
- McKinsey & Company. (2021, January). *McKinsey Reimagine Work: Employee Survey*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/its-time-for-leaders-to-get-real-about-hybrid> (dostęp: 29.01.2022).
- Microsoft. (2021). *Report 2021. Work Trend Index Annual Report: The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?*, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (dostęp: 29.01.2022).
- PwC. (2021). *U.S. Remote Work Survey*, <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html> (dostęp: 29.01.2022).
- Syper-Jędrzejak, M. (2019). *Corporate wellness w organizacji. Uwarunkowania, model wymiarów działań, możliwości rozwoju*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Tušl, M., Brauchli, R., Kerksieck, P., Bauer, G.F. (2021). Impact of the COVID-19 crisis on work and private life, mental well-being and self-rated health in German and Swiss employees: a cross-sectional online survey, *BMC Public Health*, 21.
- Twardowska, J. (2016). Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (444), s. 512–519. DOI: 10.15611/pn.2016.444.45.
- Warr, P., Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. W: *Handbook of Well-Being*, E. Diener, S. Oishi, L. Tay (Eds.). Salt Lake City: DEF Publishers.
- Zalega, T. (2009). Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. *Master of Business Administration*, 17(4), <http://31.186.81.235:8080/api/files/view/1399.pdf> (dostęp: 31.01.2022).
- Zander-Zięcina, E. (2020). Praca zdalna w kontekście proponowanych zmian w Kodeksie pracy, *Studia Prawnicze. Rozprawy i Materiały*, 27(2), s. 243–253.

Część 3

Rola i kompetencje menedżera w hybrydowym modelu zarządzania

Czesław Zając

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Zarządzania

ORCID: 0000-0003-2407-7232

Katarzyna Prokopowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Szkoła Doktorska

ORCID: 0000-0001-6905-3491

Kompetencje menedżerów w organizacji wirtualnej

Wprowadzenie

Z uwagi na zmieniające się obszary współpracy w organizacjach wirtualnych zarządzanie tego typu organizacją może stanowić wyzwanie dla menedżerów. Mogą napotykać oni szereg nowych problemów, z których nie zdają sobie sprawy osoby zarządzające organizacją tradycyjną. Organizacja wirtualna w pierwszej kolejności wymaga zasobów informatycznych, które umożliwią współpracę bez zakłóceń i problemów technicznych. Zapewnienie komputerów i innych sprzętów informatycznych wiąże się z wydatkami dla organizacji. Zasoby materialne muszą zostać dodatkowo wyposażone w odpowiednie aplikacje umożliwiające bieżącą pracę i rozwój w przyszłości, a także muszą być na bieżąco aktualizowane. Aktualizowanie aplikacji wiąże się z dynamicznym rozwojem technologicznym oraz z koniecznością zapewnienia uczestnikom organizacji wirtualnej (pracownikom, klientom, odbiorcom, dostawcom i innym) bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni.

Kolejnym wyzwaniem dla menedżerów w organizacjach wirtualnych jest organizacja pracy, w szczególności związana z rozproszeniem geograficznym. Rozproszenie geograficzne i zróżnicowanie w organizacji wirtualnej wiąże się również z problemami w zakresie komunikacji. Komunikacja powinna zapewniać sprawną wymianę wiedzy między wszystkimi pracownikami. W przypadku pracy zdalnej, charakterystycznej dla omawianego typu organizacji, taka komunikacja jest szczególnie wyzwaniem.

Angażowanie pracowników w procesy decyzyjne jest jeszcze trudniejsze i wymaga od menedżerów wysoko rozwiniętych nowych kompetencji. Komunikacja w organizacjach wirtualnych obejmuje zarówno kontakty bezpośrednie w postaci usystematyzowanych spotkań pracowników, jak i określony zestaw narzędzi informatycznych, które uzupełniają i usprawniają komunikację [Lupa-Wójcik, 2019]. Analizując studia przypadku przeprowadzone przez innych badaczy, można zauważyć, że uczestnicy organizacji wirtualnych wykorzystują również nieformalne narzędzia informatyczne do komunikacji, budując mniejsze sieci powiązań [Lupa-Wójcik, 2019].

Zarządzanie organizacją wirtualną, oprócz problemów charakterystycznych dla organizacji tradycyjnej, oznacza konieczność zmierzenia się z nowymi zadaniami. Należy bowiem przystosować organizację do specyfiki przestrzeni wirtualnej, w razie potrzeby przeorganizować procesy wewnętrzne, opracować własne metody motywowania pracowników i sprawowania kontroli nad funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Wymiar wirtualny wpływa na wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa, a także ewoluuje w dynamicznym tempie [Malcolm, Morgen, 2005].

Ponadto zauważalny jest trend globalnego przyspieszenia wykonywania bieżących czynności, a także efektywności działań. Skutkiem tego zjawiska jest skrócenie cyklu trwania procesów wewnątrzorganizacyjnych. W organizacji wirtualnej decyzje są podejmowane szybciej niż w organizacjach tradycyjnych. Przedsięwzięcia i projekty wewnętrzne wchodzi w życie w szybszy i łatwiejszy sposób, niż ma to miejsce w organizacji tradycyjnej. Zminimalizowane zostały systemy i narzędzia do koordynacji i kontrolowania procesów [Żukowska-Budka, 2006].

Wymienione wyżej aspekty zmian w zakresie zarządzania organizacją wirtualną sugerują, że zarządzanie nowoczesnym typem przedsiębiorstwa wymaga szczególnego zakresu kompetencji. Już Grudzewski i Hejduk [2002] zwrócili uwagę, że typową cechą organizacji wirtualnej jest dysponowanie specjalistycznymi, unikatowymi kompetencjami pracowników i kadry menedżerskiej.

Celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja kompetencji menedżerów w organizacjach wirtualnych, pożądaných do skutecznego zarządzania tego rodzaju organizacjami, oraz porównanie zestawu kompetencji niezbędnych do prawidłowego wypełniania funkcji i ról kierowniczych w organizacjach wirtualnych i tradycyjnych.

Badanie przeprowadzono metodą *desk research*, obejmującą analizę treści, analizę wybranych przedmiotowych pozycji bibliograficznych, analizę publikowanych danych statystycznych oraz analizę porównawczą. Korzystając z raportów, analiz, badań i wypowiedzi eksperckich, przedstawiony został „fragment” stanu wiedzy w zakresie przedmiotu badań przeprowadzonych przez autorów rozdziału. Analiza źródeł wtórnych nastąpiła z baz Scopus, Web of Science i Google Scholar oraz z łatwo dostępnych raportów w wersji elektronicznej. Kryteria wyszukiwania objęły frazy: „organizacja wir-

tualna” oraz *virtual organization/virtual organisation*. Wykorzystano źródła o otwartym dostępie w języku angielskim i polskim. Źródła zostały zawężone do lat 2015–2022, ale w dalszym etapie prac nad rozdziałem uzupełniono zestawienie z zastosowaniem metody kuli śnieżnej.

Istota organizacji wirtualnej

Termin „organizacja wirtualna” po raz pierwszy został zaprezentowany przez Davida i Malone’a w 1992 r. Badawcze zaprezentowali organizację wirtualną jako efekt połączenia i zastosowania różnorodnych koncepcji zarządzania, poczynając od *just in time*, poprzez *lean management*, a kończąc na koncepcji zaufania w zarządzaniu [Davidow, Malone, 1992]. Tym samym podkreślili, że organizacja wirtualna to twór oparty na fuzji różnych koncepcji i podejść do zarządzania, jednak już na tym etapie zwrócili uwagę na rolę członków zespołu i ich relacje. Jako że organizacja wirtualna jest zależna od wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz dojrzałości cyfrowej, jej rola, zadania i funkcje stale ewoluują. Dlatego na przestrzeni 30 lat powstało wiele różnych opisów, które szeroko określają, czym jest organizacja wirtualna. Mnogość pojęciowa wymaga ujednoczenia na potrzeby niniejszego rozdziału.

Szczegółowej analizy porównawczej pojęć organizacji wirtualnej dokonał Brzozowski [2006]. Analizując przygotowane przez tego autora zestawienie, zauważono, że duży wpływ na definiowanie i rozumienie pojęcia organizacji cyfrowej ma położenie geograficzne, które łączy się z takimi czynnikami jak: zamożność kraju i obywateli, dostęp do technologii cyfrowych, poziom informatyzacji przedsiębiorstw, a nawet wyposażenie szkół w sprzęt komputerowy. Dostęp do szerokopasmowego Internetu w krajach Unii Europejskiej został przedstawiony na rysunku 1. Najnowsze dane pochodzą z 2017 r. Polska na tle innych krajów Unii Europejskiej wypada delikatnie poniżej średniej – średnia europejska to 96% przedsiębiorstw mających dostęp do Internetu szerokopasmowego, natomiast w Polsce dostęp taki ma zapewnione 95% przedsiębiorstw.

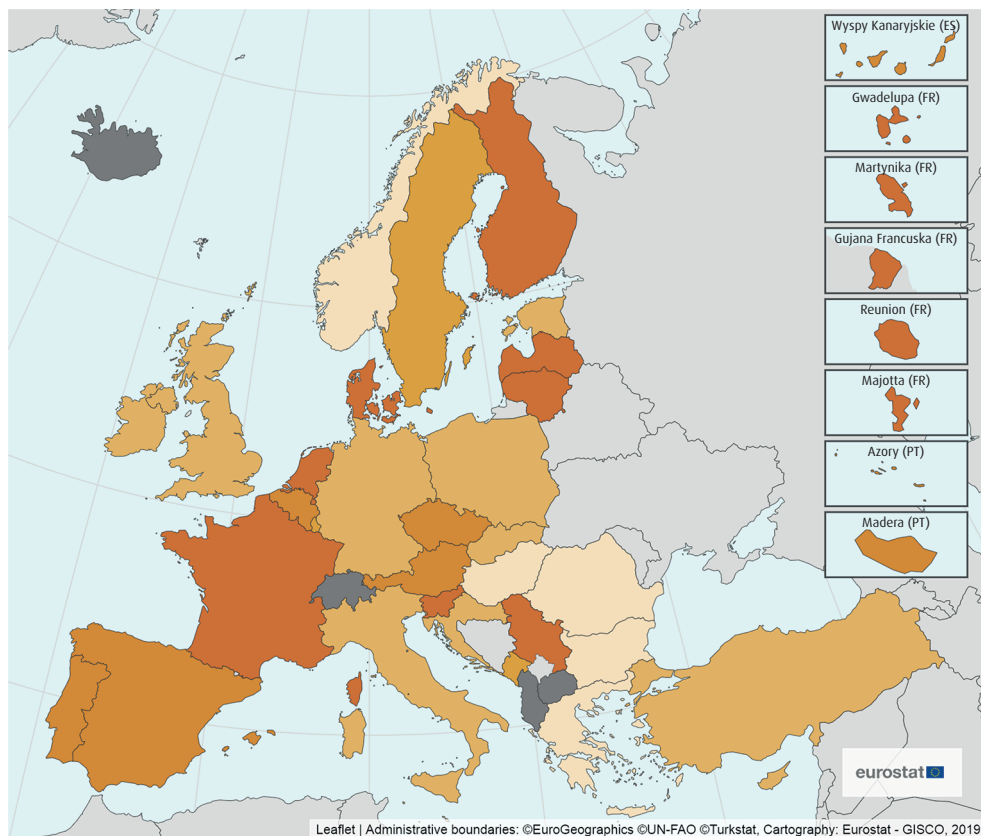
Analizując zestawienie Brzozowskiego, wykorzystano jedynie definicje organizacji wirtualnej zaproponowane przez polskich badaczy. Definicje te zestawiono w tabeli 1.

Różnorodność wymienionych w tabeli 1 opisów organizacji wirtualnej wskazuje na brak usystematyzowania pojęciowego oraz na rozbudowę definicji w celu doprecyzowania jej złożoności wraz z rozwojem technologii informatycznych, na które wpływ ma upływ czasu i prowadzenie badań. Na potrzeby niniejszego rozdziału przyjęto uniwersalną definicję, która zakłada, że organizacja wirtualna:

- jest formą współpracy tworzoną dobrowolnie, o nieograniczonym zasięgu przestrzennym,

- funkcjonuje z wykorzystaniem Internetu oraz innych nowoczesnych rozwiązań technologiczno-informacyjnych,
- opiera się na zaufaniu.

Rysunek 1. Dostęp do szerokopasmowego Internetu w krajach Unii Europejskiej w 2017 r.



Legenda

- 82-95
- 95-95
- 95-97
- 97-98
- 98-99
- ≥99
- Brak danych

Źródło: [Eurostat, 2017].

Tabela 1. Definicje organizacji wirtualnej

Autor	Rok	Definicja organizacji wirtualnej
Niedzielska	1997	Idea organizacji wirtualnej wyraża się w postaci wielopłaszczyznowych i wieloczynnikowych transformacji systemowych, dokonujących się w rozmaitych podmiotach gospodarczych. Transformacje te mają na celu eliminowanie niewydolnych kanałów zasileniowych, ograniczanie wydłużonych tras przepływu strumieni informacyjnych oraz przekształcanie cięższych hierarchii w elastyczne jednostki organizacyjne o dużej autonomii i wysokim standardzie działań w zakresie operatywnego zarządzania szeroko rozumianą „produkcją i pracą”
Perechuda	1997	Organizacja wirtualna to nowoczesny model organizacji optymalizujący grę na zasobach niematerialnych. Organizacja wirtualna transformuje wiedzę w procesy generujące wartość dodaną w przestrzeni rynkowej Organizacja wirtualna oznacza jakiś ustrukturalizowany układ elementów o charakterze zadaniowym, zorientowany na określone cele, ale możliwy do zaistnienia. Jest ona konsekwencją rozwoju procesowo zorientowanych „organizacji-sieci”, stwarzającą najbardziej elastyczne możliwości wykorzystania podstawowych umiejętności dających w danej konfiguracji przewagę konkurencyjną
Kisielnicki	1997	Organizacja wirtualna tworzona jest na zasadzie dobrowolności przez organizacje, które wchodzą ze sobą w różnego typu związki dla realizacji celu, który ma za zadanie przyniesienie im korzyści większych niż wtedy, gdyby działały w sposób tradycyjny
Niemczyk	2000	Organizacja wirtualna to organizacja, której produkty zaspokajają potrzeby wirtualne
Olejczyk	2000	Organizacja wirtualna to firma, która prowadzi działalność w sieciach komputerowych (Internecie) lub która – poza funkcjonowaniem na tradycyjnym rynku – prowadzi również działania (głównie chodzi tu o sprzedaż i działania promocyjne) na rynku wirtualnym
Bratnicki, Kordel	2000	Organizacja wirtualna jest zorientowana na końcowe rezultaty. Skupia się ona wokół sieci współpracy, które nie są ograniczone czasowo i przestrzennie, lecz ukierunkowane są na przedsięwzięcia. Zapewnia ona wysoki poziom integracji wokół zamierzenia strategicznego, jak również połączenie odpowiednich umiejętności do realizacji tego zamierzenia. Zatem umożliwia osiągnięcie poziomu produktywności niemożliwego do osiągnięcia w organizacjach tradycyjnych
Grudzewski, Hejduk	2002	Organizacja wirtualna jest dynamicznym narzędziem zarządzania, opartym na sieciach komputerowych i możliwościach korzystania z banków informacyjnych, m.in. takich jak Internet, idealnym dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku
Brzozowski	2006	Organizacja wirtualna to tworzona na zasadzie dobrowolności specyficzna forma kooperacji niezależnych przedsiębiorstw, innych instytucji i/lub osób fizycznych, które dostarczają na rynek dobra i usługi na bazie wspólnego stosunku gospodarczego oraz występują wobec otoczenia jako jeden podmiot. Istotną rolę w koordynacji działań organizacji wirtualnej odgrywa technologia informacyjna
Mirowski	2011	W praktyce organizacja wirtualna nie istnieje w sposób fizyczny. Wartości niematerialne i prawne są jej głównym aktywem, kosztem rzeczowych aktywów trwałych czy zapasów. Komunikacja z klientami, dostawcami, administracją rządową, konkurentami odbywa się za pomocą technologii teleinformatycznej. Przedsiębiorstwo takie funkcjonuje jako sieć powiązanych ze sobą partnerów, z których jeden pełni funkcję integratora. Najczęściej jest to ten z partnerów, który działa najbliższej docelowego rynku klienta
Słupska	2016	Organizacja wirtualna to forma organizowania współpracy przedsiębiorstw, a nawet instytucji i osób, którą cechuje niski zakres formalizacji, podejmowana jest dla realizacji wspólnego celu i osiągania korzyści większych niż podczas eksploatacji okazji rynkowej w sposób tradycyjny. Partnerzy organizacji wirtualnej mogą być dobierani dynamicznie bez względu na ich lokalizację, a każdy z nich wnosi do organizacji swoje kluczowe kompetencje. Czas trwania takiej współpracy ustalany jest indywidualnie przez uczestników organizacji wirtualnej

cd. tabeli 1

Autor	Rok	Definicja organizacji wirtualnej
Pizlo i in.	2021	Pod pojęciem organizacji wirtualnej rozumie się najczęściej tymczasową koalicję niezależnych podmiotów gospodarczych, której struktura podlega ciągłej reorganizacji, a zakres i cel jej działania podporządkowany jest wykorzystywaniu pojawiających się szans rynkowych. Różni się od innych organizacji tym, że są stosunkowo tymczasowe, czasami podmioty tworzące organizację są rozproszone geograficznie, a koordynacja ich działań odbywa się poprzez zaawansowane systemy teleinformatyczne. Typowa wirtualna struktura to zorientowana procesowo, elastyczna sieć przedsiębiorstw, których umiejętności i zasoby wykorzystywane są <i>ad hoc</i> , w zależności od aktualnych potrzeb

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Brzozowski, 2006, s. 7–10].

Dokonując analizy organizacji wirtualnych, warto wskazać najważniejsze różnice występujące pomiędzy nimi a organizacjami tradycyjnymi. Nie można przy tym pomijać faktu, że oba typy organizacji posiadają wspólne elementy. Należy także zaznaczyć, że niektórzy autorzy prezentują pogląd, iż organizacje tradycyjne stanowią przeciwieństwo organizacji wirtualnych [Słupska, 2016; Majewski, 2020]. W tabeli 2 zestawiono podstawowe różnice pomiędzy organizacjami wirtualnymi i tradycyjnymi.

Tabela 2. Porównanie organizacji tradycyjnej i wirtualnej

Wymiar	Organizacja tradycyjna	Organizacja wirtualna
Rodzaj kapitału	kapitał pieniężny	kapitał intelektualny
Pozyskiwanie kapitału ludzkiego	zatrudnienie	outsourcing
Pozyskiwanie przewagi	automatyzacja	digitalizacja
Siedziba	budynek	platforma
Lokalizacja	jednostka terenowa	przestrzeń
Nadzór	dowodzenie i kontrola	społeczność i koalicja
Zdolność do adaptacji	tygodnie	dni

Źródło: [Majewski, 2020, s. 89].

Role kierownicze i pożądane kompetencje menedżerów w organizacji wirtualnej

Jedną z różnic pomiędzy organizacją tradycyjną a wirtualną jest pozycja menedżera w strukturze organizacyjnej. W organizacji wirtualnej hierarchia i funkcje menedżerskie nie spełniają kluczowej roli, ponieważ wszystkie osoby biorące udział w tym przedsięwzięciu są sobie równe. Koordynacja prac i czuwanie nad realizacją zlecenia spoczywa na tym uczestniku, który nawiązywał związki z innymi uczestnikami zainteresowanymi zleceniem.

Omawiając rolę menedżera, należy odnieść się do koncepcji Mintzberga [1983] dotyczącej ról menedżerów. Badacze wskazują, że menedżer organizacji wirtualnej

powinien spełniać rolę integratora, który koordynuje działania międzyludzkie, a także utrzymuje stosunki wewnątrz i na zewnątrz organizacji [Mirowski, 2011].

Menedżer wirtualny jako integrator musi stworzyć warunki sprzyjające rozwojowi zaufania pomiędzy poszczególnymi uczestnikami w organizacji. Organizacja wirtualna opiera się na zaufaniu, więc wszyscy uczestnicy powinni się czuć swobodnie, komunikować problemy i mieć realny wpływ na organizację. Od integratora wymaga się zapewnienia, że komunikacja pomiędzy uczestnikami odbywa się bez zakłóceń. Menedżer w organizacji wirtualnej nie występuje w roli eksperta (a nawet musi liczyć się z tym, że podstawy teoretyczne i praktyczne innych uczestników będą na wyższym poziomie). Rola menedżera sprowadza się do koordynowania i inspirowania oraz oddania przestrzeni do działania innym uczestnikom. Takie działania utwierdza uczestników w przekonaniu, że ich praca stanowi wkład w efekt całościowy projektu i pozwala w jak największym stopniu wykorzystać potencjał uczestników organizacji wirtualnej. Jednak aby to było możliwe, menedżerowie organizacji wirtualnych muszą zmodyfikować, a nawet zwiększyć swój zestaw kompetencji [Matusiak, 2015].

Wskazując na požądane kompetencje menedżerskie, warto przypomnieć, że kompetencja to „zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu czy funkcji zgodnie z oczekiwanymi standardami. Kompetencja dotyczy zdolności do transferowania umiejętności i wiedzy w nowych sytuacjach w ramach wykonywanego zawodu” [Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s. 11].

Rola kompetencji w organizacjach wirtualnych jest istotna ze względu na niestabilną pozycję organizacji wirtualnej wśród innych przedsiębiorstw. W perspektywie długookresowej unikalny zestaw kompetencji zapewnia przewagę konkurencyjną, wyróżniając organizację na tle innych przedsiębiorstw [Kisperska-Moroń, 2008]. Dlatego wartość uczestnika organizacji wirtualnej wynika nie tyle z zajmowanego stanowiska, co ze zdobytych umiejętności i kompetencji.

Kompetencje menedżerów można podzielić na trzy grupy: techniczne (cyfrowe), poznawcze (osobiste) i społeczne (interpersonalne). Kompetencje techniczne są potocznie nazywane „twardymi kompetencjami”, a dotyczą zagadnień związanych z techniką i technologią. Jako że organizacje wirtualne w głównej mierze opierają się na nowoczesnych rozwiązaniach cyfrowych, podstawowe kompetencje cyfrowe w zakresie obsługi komputerów i dodatkowego sprzętu technicznego okazują się niewystarczające. W raporcie DELab UW [Włoch, Śledziwska, 2019] wyróżniono takie techniczne kompetencje niezbędne do funkcjonowania w świecie wirtualnym, jak: programowanie, analiza danych, cyfrowe rozwiązywanie problemów, poszanowanie prywatności i zapewnienie cyberbezpieczeństwa oraz ochrona danych w Internecie. Kompetencje poznawcze, czyli osobiste, są ściśle związane z jednostką. Obejmują zarówno kreatywność, jak i logiczne myślenie, a także rozwiązywanie skomplikowanych, wielowymiarowych

problemów. Kompetencje społeczne wymagają pracy zespołowej, kontaktu z innymi ludźmi i zarządzania zespołem. Do kompetencji społecznych zalicza się efektywną współpracę w grupie, przywództwo, przedsiębiorczość oraz inteligencję emocjonalną. Wraz z wprowadzeniem do pracy większej liczby sprzętów technologicznych zadania stają się dla ludzi coraz bardziej poznawcze/społeczne i coraz mniej fizyczne. Ponadto zadania poznawcze często wymagają więcej niż pracy jednostki, a zamiast tego polegają na całych zespołach, aby wykonać zadanie (kompetencje społeczne). Dlatego zarządzanie wirtualnymi zespołami niesie ze sobą własny zestaw wyzwań – nakierowanych głównie na kompetencje społeczne i poznawcze.

Badacze z „Forbesa” wskazują, że kompetencje menedżera przyszłości to: kreatywność, innowacyjność, empatia, umiejętność słuchania, rozwinięta inteligencja emocjonalna, a także wytrwałość w dążeniu do celu i zapewnianie stabilności w organizacji [Westfall, 2020]. Z kolei Fidler [2021] po wnikliwej analizie literatury podkreślił, że najważniejsze cechy menedżera organizacji wirtualnej to:

- umiejętność pracy zespołowej (kompetencje międzykulturowe, inteligencja społeczna, wirtualna współpraca),
- umiejętność logicznego myślenia i analizowania informacji (analizowanie i planowanie, zarządzanie obciążeniem poznawczym, tworzenie wartości poprzez odkrywanie sensu i nadawanie znaczenia),
- umiejętność rozwiązywania złożonych problemów (nowoczesne umiejętności medialne/komunikacyjne, np. tworzenie infografik, myślenie projektowe, interdyscyplinarność, myślenie komputerowe; rozwiązywanie problemów przy użyciu metod i narzędzi informatycznych).

Z kolei dla porównania „The Competency Magazine” w 1996 r. podał najbardziej ogólną listę kompetencji kadry kierowniczej, które były niezbędne do sprawnego zarządzania organizacjami w tamtych czasach. Należą do nich: komunikacja, zorientowanie na osiągnięcia/wyniki, skupienie na kliencie, praca w grupie, przywództwo, planowanie i organizacja, znajomość rynku, przystosowanie się/adaptacja. Porównanie kompetencji niezbędnych w organizacjach tradycyjnych i wirtualnych zamieszczono w tabeli 3.

Na przestrzeni ostatnich 30 lat można było obserwować przyspieszony rozwój techniki. Osiągnięcia związane z rozwojem i stopniem wykorzystania technologii informatycznych stawiają przed ludźmi coraz to nowsze wyzwania, w szczególności związane z kompetencjami. Porównując kluczowe kompetencje menedżerów z lat 90. XX w. oraz współczesnych zarządzających, można zauważyć, że coraz bardziej na znaczeniu zyskują kompetencje poznawcze i społeczne, które uprzednio były marginalizowane. W organizacjach wirtualnych kompetencje społeczne i poznawcze będą równie ważne jak kompetencje techniczne, których posiadanie w dużej mierze staje się standardem wśród współczesnych pokoleń. Do najważniejszych tendencji zmian, które zarazem

można traktować jako trudne wyzwania dla kierownictw tych przedsiębiorstw, można zaliczyć [Pocztowski, 2018]:

- innowacje w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględnienie w funkcji HR (*human resources*) elementów związanych z rozwojem sieci i stosowaniem technologii informacyjnych oraz ze zdalnym zarządzaniem,
- rozwijanie pożądanych kompetencji pracowniczych, w tym kompetencji menedżerów personalnych, zarządzanie talentami,
- zmiany pokoleniowe, demograficzne, zwiększona mobilność globalna i lokalna,
- zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy [Zając, Bąk-Grabowska, 2020].

Tabela 3. Porównanie kompetencji menedżerów organizacji tradycyjnej i wirtualnej

	Organizacja tradycyjna	Organizacja wirtualna
Kompetencje techniczne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rozwiązywanie problemów ▪ zorientowanie na osiągnięcia/wyniki ▪ planowanie i organizacja ▪ znajomość rynków 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rozwiązywanie złożonych problemów ▪ wykorzystanie metod i narzędzi informatycznych
Kompetencje poznawcze	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przystosowanie się, adaptacja ▪ komunikacja ▪ skupienie się na kliencie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ logiczne myślenie, analizowanie informacji ▪ kreatywność ▪ innowacyjność ▪ empatia ▪ umiejętność słuchania ▪ rozwinięta inteligencja emocjonalna
Kompetencje społeczne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przywództwo ▪ praca w grupie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kompetencje międzykulturowe ▪ inteligencja społeczna ▪ przywództwo ▪ wirtualna współpraca ▪ podejście zespołowe

Źródło: opracowanie własne.

Warto zaznaczyć, że kluczowe kompetencje sprzed 30 lat pozostają istotne dla organizacji tradycyjnych/klasycznych, czyli dla współczesnych organizacji niewirtualnych.

Podsumowanie

Organizacje wirtualne to specyficzne formy współpracy, tworzone dobrowolnie, które funkcjonują z wykorzystaniem technologii informatycznych, a relacje pomiędzy uczestnikami opierają się na zaufaniu. Z uwagi na specyfikę działania oraz stale zmieniający się rynek wpływający na niestabilną pozycję przedsiębiorstwa organizacje wirtualne muszą wypracować model prowadzący do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W perspektywie długookresowej taką przewagę zapewnia unikalny zestaw kompetencji, które posiadają ich członkowie, a w szczególności menedżerowie.

Przyspieszony rozwój techniki wciąż stawia przed organizacjami i ich uczestnikami wyzwania związane z zaawansowaniem i sposobami wykorzystania technologii informatycznych. Kompetencje techniczne, związane z obsługą sprzętów elektronicznych, które niegdyś były kluczowe, powoli stają się standardem. Porównując kluczowe kompetencje menedżerów z lat 90. oraz współczesnych osób zarządzających organizacjami, można zauważyć, że coraz bardziej na znaczeniu zyskują kompetencje poznawcze i społeczne. Kompetencje techniczne nadal są istotne, jednak wysoki poziom ich ukształtowania na etapie dorastania powoduje, że nowi menedżerowie przychodzą już z wysoko rozwiniętymi kompetencjami twardymi. Na znaczeniu zyskują kompetencje personalne (poznawcze) oraz grupowe (społeczne), w szczególności w przypadku menedżerów. Umiejętności pracy zespołowej, logicznego myślenia i analizowania informacji oraz rozwiązywania złożonych problemów są identyfikowane jako kluczowe, umożliwiające menedżerom mierzenie się z wyzwaniami współczesnego świata, związanymi z digitalizacją, zatarciem granic czy zmianami pokoleniowymi.

Należy podkreślić, że obserwowane w ciągu ostatnich 30 lat dynamiczne zmiany cyfrowe będą się nasilać. Takie procesy jak digitalizacja, cyfryzacja i wirtualizacja to zjawiska, które będą się poszerzać oraz pogłębiać w skali globalnej i lokalnej. Dlatego rekomenduje się prowadzenie dalszych badań z zakresu kompetencji niezbędnych do pracy w organizacjach wirtualnych, w szczególności nakierowanych na kompetencje społeczne i poznawcze. Rekomenduje się również rozszerzenie badań na zmiany ściśle związane z systemem edukacji szkolnej i wyższej, co pozwoli na uniknięcie tzw. luki kompetencyjnej w najbliższych latach.

Bibliografia

- Bratnicki, M., Kordel, P. (2000). Budowanie zaufania w organizacji wirtualnej. W: *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, R. Knosala (red.). Warszawa: Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
- Brzozowski, M. (2006). Ewolucja pojmowania wirtualności i definiowanie organizacji wirtualnej. W: *Wybory strategiczne firm. Nowe instrumenty analizy i wdrażania*, P. Płoszajski, G. Bełz (red.). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Davidow, W., Malone, M. (1992). *The Virtual Corporation*. New York: Harper Business.
- Eurostat. (2017). *Enterprises with broadband access*, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00090/default/map?lang=en> (dostęp: 24.01.2022).
- Fidler, D. (2021). *Future skills: Update and literature review*, https://www.iftf.org/fileadmin/user_upload/downloads/wfi/ACTF_IFTF_FutureSkills-report.pdf (dostęp: 18.10.2021)
- Grudzewski, W., Hejduk, I. (2002). *Przedsiębiorstwo wirtualne*. Warszawa: Difin.

- Grudzewski, W., Hejduk, I. (red.). (2002). *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*. Warszawa: Difin.
- Kisielnicki, J. (1997). Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa, *Organizacja i Kierowanie*, (4).
- Kisperska-Moroń, D. (2008). Świat wirtualnych organizacji, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, 4(1), s. 7–16.
- Lupa-Wójcik, I. (2019). Komunikacja wewnętrzna w organizacji wirtualnej na przykładzie Brand24, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 20(1), s. 171–186. DOI: 10.5604/01.3001.0013.2429.
- Majewski, M. (2020). Model rozwoju organizacji wirtualnej. W: *Ekonomia i międzynarodowe stosunki gospodarcze*, A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Malcolm, W., Morgen, W. (2005). *Zarządzanie organizacją wirtualną*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Matusiak, M. (2015). Wybrane zagadnienia funkcjonowania organizacji wirtualnych – wymiar teoretyczny i empiryczny. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, (121), s. 193–222. DOI: 10.18276/epu.2015.121-12.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives*. New York: Prentice-Hall.
- Mirowski, M. (2011). Organizacja wirtualna jako odpowiedź na realia gospodarcze XXI wieku, *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*, (10), s. 57–68.
- Niedzielska, E. (1997). Wirtualne organizacje gospodarcze. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w teorii i praktyce*, M. Przybyła (red.). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Niemczyk, J. (2000). *Metody organizacji i zarządzania*. Poznań–Wrocław: Wydawnictwo Terra.
- Olejczyk, K. (2000). Organizacja wirtualna. Wykorzystanie Internetu. W: *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*. Zielona Góra: Politechnika Zielonogórska.
- Perechuda, K. (1997). *Organizacja wirtualna*. Wrocław: Ossolineum.
- Pizlo, W., Parzonko, A., Mazurkiewicz-Pizlo, A., Parzonko, A., Jedrzejczyk, I., Borawski, P. (2021). Virtual organizations: A case study of the Polish agricultural sector, *European Research Studies Journal*, 24(3B), s. 361–371. DOI: 10.35808/ersj/2470.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: PWN.
- Słupska, U. (2016). Proces kreowania organizacji wirtualnej we współczesnym świecie biznesu, *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, (9), s. 141–152.
- Westfall, C. (2019). *From manager to leader: 6 most important skills for the future*, <https://www.forbes.com/sites/chriswestfall/2019/11/22/from-manager-to-leader-6-most-important-skills-for-the-future/?sh=7c7ece70635a> (dostęp: 18.10.2021).
- Włoch, R., Śledziwska, K. (2019). *Kompetencje przyszłości – jak je kształtować w elastycznym ekosystemie edukacyjnym?*, DELab UW, https://startup.pfr.pl/media/filer_public/cf/27/cf27122f-2285-4c9d-a7fe-c7967125cafa/raport_kompetencje_przyszlosci.pdf (dostęp: 19.11.2021).
- Zając, C., Bąk-Grabowska, D. (2020). Przedsiębiorstwo 4.0 – Konsekwencje dla rynku pracy i implikacje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W: *Technologie cyfrowe w biznesie. Przedsiębiorstwa 4.0 a sztuczna inteligencja*, B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.). Warszawa: PWN.
- Żukowska-Budka, J. (2006). Organizacja wirtualna od początku..., *Studia Ekonomiczne. Akademia Ekonomiczna w Katowicach*, (37), s. 147–155.

Monika Stelmaszczyk

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Wydział Prawa i Nauk Społecznych

ORCID: 0000-0002-7055-0193

Menedżerski kapitał społeczny – istotny element rozwoju innowacji hybrydowych na przykładzie przedsiębiorstw IT

Wprowadzenie

Branża IT zaliczana jest do jednego z najszybciej rozwijających się sektorów polskiej gospodarki. Z powodu pandemii COVID-19 i konieczności pracy zdalnej wzrosło zapotrzebowanie na usługi związane z transmisją danych przy wykorzystaniu Internetu oraz na takie produkty jak oprogramowanie w segmencie B2B. Przyspieszona cyfrowa transformacja biznesu zainicjowana przez pandemię wyznacza obecnie kierunki działania dla wielu podmiotów z różnych branż. Rosnący wzrost zainteresowania usługami IoT (*Internet of Things*, internet rzeczy) oraz AI (*Artificial Intelligence*, sztuczna inteligencja), a także rozwiązaniami w obszarze BI (*Business Intelligence*, analityka biznesowa) i cyberbezpieczeństwa świadczą o tym, że zmiany, które nastąpiły, w dużym stopniu pozostaną na trwałe. Na rynku konsumenckim coraz więcej Polaków wykazuje wzrost zainteresowania oprogramowaniem w segmencie gier oraz skłonnością do ponoszenia wydatków związanych z ewoluującą dystrybucją gier (sprzedaż cyfrowa, streaming, cloud gaming, subskrypcje). Oznacza to, że przedsiębiorstwa z branży IT będą w Polsce ważnym stymulatorem procesów gospodarczych [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2003], podnosząc efektywność podmiotów z innych branż dzięki ofercie zaawansowanych technologicznie produktów i usług.

Branża IT doświadcza obecnie etapu hybrydyzacji, wywołanego cyfrową transformacją biznesu. Jednym z jej przejawów jest tworzenie innowacji hybrydowych, ponieważ uzasadnienie biznesowe dla przełomowej innowacji początkowo nie przekonuje liderów branży [Ghezzi, Rangone, Balocco, 2013, s. 1223–1249; Gwarda-Gruszczyńska,

2017, s. 397–391]. Kiedy powstaje przełomowa technologia, wiodące przedsiębiorstwa jednak całkowicie jej nie ignorują. Podejmują próby jej zastosowania, wykorzystując do tego strategię podtrzymującą i tworząc w ten sposób hybrydę. Takie rozwiązanie pozwala na połączenie starej technologii z nową, w efekcie czego powstaje ulepszony produkt, który jest następnie oferowany najlepszym klientom. Powszechnym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw IT są więc innowacje hybrydowe, które cieszą się rosnącą popularnością. Z tego powodu niezwykle ważne jest poszukiwanie sposobów usprawniających ich tworzenie i implementację.

W zarządzaniu strategicznym na bazie teorii zdolności dynamicznych organizacji [Teece, Pisano, Shuen, 1997; Stańczyk-Hugiet, 2017; Cyfert, Krzakiewicz, 2020] wyłoniła się koncepcja dynamicznych zdolności menedżerskich, obejmująca menedżerski kapitał ludzki, menedżerski kapitał społeczny oraz menedżerskie zdolności poznawcze [Adner, Helfat, 2003; Helfat, Martin, 2015]. Z dotychczasowych badań wynika, że kapitał społeczny jest ważnym elementem rozwoju innowacji [Olesiński 2010; Zhang, Lettice, Zhao, 2015; Gerke, Luzzini, Mena, 2021; Krawczyk-Sokolowska, Pierscieniak, Caputa, 2021]. Uwzględniając tę przesłankę, celowe wydaje się być skoncentrowanie uwagi na menedżerskim kapitale społecznym. Pozwala to sformułować przypuszczenie, że odgrywa on istotną rolę w kreowaniu hybrydowych innowacji. Zbadanie struktury menedżerskiego kapitału społecznego oraz innowacji hybrydowych, które mogą być ze sobą istotnie powiązane, będzie prowadzić do zwiększenia zasobu wiedzy w obszarze zarządzania strategicznego na temat zjawisk słabo rozpoznanych oraz do wyjaśnienia występujących między nimi relacji.

W związku z powyższym celem rozdziału jest określenie roli menedżerskiego kapitału społecznego w kształtowaniu innowacji hybrydowych przedsiębiorstw z branży IT.

Innowacje hybrydowe

Innowacja hybrydowa (*hybrid innovation*) łączy w sobie nową, przełomową technologię z technologią starą, przybierając w efekcie swoistą formę innowacji podtrzymującej w stosunku do starej technologii [Christensen, Horn, Staker, 2013, s. 4]. Balansuje ona zatem pomiędzy innowacją przełomową (*disruptive innovation*) a innowacją podtrzymującą (*sustaining innovation*). Hybryda wykorzystuje nową technologię do podtrzymania technologii starej. Nie koncentruje się wyłącznie na utrzymaniu dotychczasowego rynku poprzez robienie tego samego, tylko trochę lepiej (innowacja podtrzymująca), ani nie dąży do zdobywania nowych rynków poprzez wdrażanie nowych technologii i/lub opracowywanie nowych modeli biznesowych (innowacja przełomowa). Nie jest więc czystą postacią żadnej z nich. Łączy w sobie elementy jednej i drugiej innowacji

– usprawnia stary produkt za pomocą nowoczesnej technologii, zachowując przy tym model biznesowy innowacji podtrzymującej.

Innowacja przełomowa oznacza opracowanie nowej technologii, nowego modelu biznesu lub jedno i drugie. Z innowacjami przełomowymi przedsiębiorstwa wchodzi na nowe rynki oraz generują nowe wartości [Williams, McDonald, Mayes, 2021, s. 130–131]. Mogą również znacząco zmienić lub ulepszyć produkt czy usługę, ale w taki sposób, którego rynek nie oczekiwał. Z innowacją przełomową mamy więc do czynienia w przypadku wykorzystywania nowych technologii lub/i opracowywania nowego modelu biznesowego, jak również stosowania starych technologii, ale w nowy, niecodzienny sposób. Innowacja przełomowa może też zastąpić oryginalny, drogi i skomplikowany produkt czymś o wiele prostszym w obsłudze, wygodniejszym i tańszym¹. Dotrze wówczas do nowych, często mniej wymagających klientów, których zasoby finansowe i umiejętności pozwolą na zakup i użytkowanie tego produktu [Christensen i in., 2013, s. 12]. Może ona z czasem ulec poprawie na tyle, żeby stać się wystarczająco dobrą do zaspokojenia potrzeb bardziej wymagających użytkowników.

Z kolei innowacja podtrzymująca, w przeciwieństwie do innowacji przełomowej, ma na celu ulepszenie istniejących produktów. Polega na oferowaniu dotychczasowym klientom lepszych wersji dotychczasowych produktów (usług) na ustabilizowanych rynkach. Nie tworzy ani nowych rynków, ani nowych wartości, a jedynie rozwija te już istniejące [Reinhardt, Gurtner, 2015, s. 138]. Ten rodzaj innowacji dedykowany jest zazwyczaj wymagającym klientom dotychczasowym. Charakteryzuje się przyrostowymi udoskonaleniami, dzięki którym udoskonalony produkt ma lepsze parametry niż ten wcześniej dostępny. Innowacja podtrzymująca odgrywa bardzo ważną rolę w sektorach zdrowych i pręźnie rozwijających się, w których przedsiębiorstwa dążą do kreowania ulepszonych wersji dotychczasowych produktów i usług dla swoich najlepszych klientów dotychczasowych, sprzedając je często z większym zyskiem.

Innowacje hybrydowe, łączące elementy innowacji przełomowej i podtrzymującej, charakteryzują się następującymi cechami [Christensen i in., 2013, s. 22–23]: obejmują zarówno starą, jak i nową technologię – stara technologia wykorzystywana jest przez nie w pełnej formie; są dedykowane dotychczasowym klientom – ich zadaniem jest przyciągnięcie uwagi klientów korzystających dotychczas ze starej technologii; hybryda „wykonuje pracę” dotychczasowej technologii – musi zaspokajać potrzeby klientów przynajmniej tak dobrze, jak robił to dotychczasowy produkt; innowacje

¹ Przełomową innowacją dla stacjonarnej sprzedaży detalicznej (stara technologia) było wprowadzenie detalicznej sprzedaży internetowej (nowa technologia), której przykładem jest firma Amazon. Podczas gdy sklepy stacjonarne muszą ponosić koszty związane z wynajmem powierzchni handlowej i utrzymaniem sprzedawców stacjonarnych, sklepy internetowe eliminują koszty wynikające z prowadzenia tradycyjnych sklepów.

hybrydowe wydają się „mniej niezawodne” niż przełomowe innowacje², co oznacza, że nie są znacznie tańsze ani łatwiejsze w użyciu niż stare modele.

Obowiązkowa nauka online wprowadzona w polskich szkołach podczas pandemii była przykładem przełomowej innowacji. Obecnie przybrała już formę innowacji hybrydowej, łączącej naukę zdalną (nowa technologia) z nauką stacjonarną (stara technologia). Dzięki kilku podtrzymującym innowacjom z branży IT staje się jednak coraz lepsza, przy czym zawdzięcza to: coraz szybszym, bardziej przenośnym i tańszym urządzeniom komputerowym; wykorzystaniu światłowodów jako nośnika informacji; wykorzystaniu usług i narzędzi internetowych bazujących na pracy w chmurze, które umożliwiają wirtualną pracę zespołową (np. Microsoft Teams, Skype). Innym przykładem innowacji hybrydowej są statki z hybrydowym napędem, posiadające wysokoprężne silniki spalinowe i silniki elektryczne, a także samochody hybrydowe z silnikiem benzynowym (stara technologia) i silnikiem zasilanym energią elektryczną (nowa technologia). Wczesne statki parowe też były hybrydami, gdyż poza silnikami parowymi (nowa technologia) wyposażone były w żagle (stara technologia).

Menedżerski kapitał społeczny a rozwój innowacji hybrydowych

Kreowanie nowych, wartościowych pomysłów o możliwie niskim ryzyku, testowanie ich pod kątem rentowności, zastosowanie w praktyce – wszystkie te czynności składają się na proces opracowania i wdrożenia innowacji, który wymaga wiedzy specjalistycznej [Baxter, Goffin, Szwajczerowski, 2013, s. 408–419]. Sukces tego przedsięwzięcia uzależniony jest nie tylko od wiedzy i umiejętności menedżerów oraz pracowników realizującego je przedsiębiorstwa. Niezbędni są również zewnętrzni eksperci (np. do spraw sztucznej inteligencji), specjalistyczne firmy, osoby i organizacje z otoczenia zewnętrznego [Alexander, van Knippenberg, 2014, s. 430], którzy uzupełnią braki w fachowej wiedzy lub zapewnią uprzywilejowany dostęp do innych typów zasobów [Ehls, Polier, Herstatt, 2020, s. 405–430].

Najwyższa kadra kierownicza dzięki interpersonalnym powiązaniom z osobami spoza organizacji może zapewnić swojemu przedsiębiorstwu brakujące zasoby [Kraft, Bausch, 2018, s. 866] potrzebne do stworzenia innowacji hybrydowej. Istotną rolę odgrywa w tym względzie menedżerski kapitał społeczny, osadzony w sieciach relacji społecznych [Acquaah, 2007, s. 1235]. Jest on fundamentalnym zasobem najwyższej

² Właściciele sklepów sprzedaży detalicznej, którzy zdecydowali się obok sklepu stacjonarnego (stara technologia) prowadzić również sklep internetowy (nowa technologia), zastosowali innowację hybrydową. Ponoszą tym samym wyższe koszty prowadzenia działalności gospodarczej w stosunku do przedsiębiorstw sprzedających tylko online.

kadry kierowniczej, podstawą dynamicznych zdolności menedżerskich, co potwierdzają teoretyczne i empiryczne rozważania prezentowane w literaturze przedmiotu [Adner, Helfat, 2003, s. 1011–1025; Helfat, Martin, 2015, s. 1285].

Autorka definiuje menedżerski kapitał społeczny jako umiejętność najwyższej kadry kierowniczej do czerpania korzyści z członkostwa w sieciach interpersonalnych powiązań z menedżerami innych przedsiębiorstw oraz z politykami i urzędnikami państwowymi [Peng, Luo, 2000; Kemper, Engelen, Brettel, 2011; Zhou, Li, Sheng, Shao, 2014; Mostafiz, Sambasivan, Goh, 2019]. Do stworzenia innowacji hybrydowych w branży IT niezbędna jest wiedza pochodząca ze źródeł zewnętrznych oraz uprzywilejowany dostęp do innych zasobów. W związku z tym w niniejszym rozdziale przyjęto, że tak rozumiany menedżerski kapitał społeczny odgrywa ważną rolę w kształtowaniu innowacji hybrydowych. Celem badania własnego było sprawdzenie, czy zależność pomiędzy menedżerskim kapitałem społecznym z przedsiębiorcami oraz politykami i urzędnikami państwowymi funkcjonuje w praktyce w przedsiębiorstwach z branży IT. W związku z tym zaproponowano następujące hipotezy:

H1: Menedżerski kapitał społeczny z przedsiębiorcami wpływa na tworzenie innowacji hybrydowych.

H2: Menedżerski kapitał społeczny z politykami i urzędnikami państwowymi wpływa na tworzenie innowacji hybrydowych.

Metodyka badań empirycznych

Do weryfikacji istniejącej teorii poprzez testowanie hipotez wykorzystano badania ilościowe, które są często stosowane w naukach o zarządzaniu i jakości [Lenart-Gansiniec, 2021, s. 13–24]. Dane liczbowe zgromadzono metodą badań ankietowych, techniką CATI. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, w którym zastosowano 7-punktową skalę Likerta. Odpowiedziom przypisano wartości liczbowe od 1 („zdecydowanie się nie zgadzam”) do 7 („zdecydowanie się zgadzam”). Został on skierowany do najwyższej kadry kierowniczej³ badanych przedsiębiorstw.

Badanie zostało przeprowadzone wśród funkcjonujących na terenie Polski małych, średnich i dużych przedsiębiorstw z branży IT. Ich przynależność do branży określono poprzez odpowiedni dobór kodów PKD (*Polska Klasyfikacja Działalności*), posługując

³ Badanie dotyczyło aspektów strategicznych, dlatego respondentami byli kierownicy zarządzający strategicznie. Tylko oni mogli udzielić rzetelnych odpowiedzi. W związku z tym mianem najwyższej kadry kierowniczej określono zarówno przedstawicieli naczelnej kadry kierowniczej (tworzonej przez prezesów, wiceprezesów, członków zarządu, dyrektorów generalnych), jak i właścicieli, którzy w przypadku mniejszych przedsiębiorstw łączą funkcje właścicielskie z funkcjami zarządczymi.

się definicją branży IT opracowaną przez Główny Urząd Statystyczny [b.d.]. Do sporządzenia kompletnego wykazu jednostek badanej populacji posłużono się operatem losowania w postaci bazy Rejestru Gospodarki Narodowej, która została uzupełniona danymi wywiadowni gospodarczej Bisnode Polska. Spośród 2588 przedsiębiorstw wylosowano próbę reprezentatywną (proporcjonalne losowanie warstwowe), składającą się z 334 podmiotów branży IT.

Menedżerski kapitał społeczny z przedsiębiorcami oraz urzędnikami i politykami zmierzono, uwzględniając jego wymiar strukturalny i relacyjny (zaufanie, oczekiwania, zaangażowanie). Do pomiaru wymiaru strukturalnego posłużono się skalą, którą zaproponowali Peng i Luo [2000], Kemper i in. [2011], Zhou i in. [2014] oraz Mostafiz i in. [2019]. Do pomiaru jakości powiązań biznesowych (wymiar relacyjny) wykorzystano skalę, którą zaadaptowano od Davidssona i Honiga [2003] oraz Chen, Stanton, Gong, Fang i Li [2009]. Z kolei pomiar hybrydowych innowacji, będących ulepszeniem starej technologii poprzez wykorzystanie technologii nowej, przeprowadzono poprzez dostosowanie do potrzeb badania skali skonstruowanej wcześniej przez Kortmanna [2015]. W tym przypadku respondentów zapytano m.in. o to, w jakim stopniu ich organizacja ulepsza starą technologię (stary produkt, usługę, proces, metodę) oraz w jakim stopniu zwiększa jej wydajność poprzez wykorzystanie nowej, przełomowej technologii (produktu, usługi, procesu, metody), kierując powstałe w ten sposób innowacje do dotychczasowych klientów.

Wykorzystując confirmacyjną analizę czynnikową (CFA) oraz modelowanie równań strukturalnych (SEM), zmierzono i przetestowano zależności przyczynowo-skutkowe opisane hipotezami. Analizy statystyczne przeprowadzono w programie Amos. Poziom istotności przyjęto na poziomie 0,05.

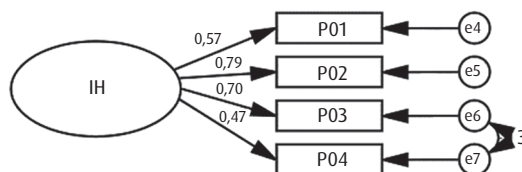
Wyniki badań empirycznych

W pierwszym etapie analiz – w celu potwierdzenia struktury czynnikowej poszczególnych zmiennych latentnych – dla każdej struktury czynnikowej przeprowadzono CFA metodą największej wiarygodności. Model pomiarowy dla menedżerskiego kapitału społecznego z przedsiębiorcami był dobrze dopasowany do danych ($\chi^2/df = 0,13$; CFI = 1,000; RMSEA < 0,001; SRMR = 0,002). Każda z czterech zmiennych obserwowalnych była silnie i dodatnio związana ze zmienną latentną. Świadczą o tym wartości standaryzowanych współczynników regresji β , które wyniosły kolejno: 0,83; 0,86; 0,84; 0,93. Rzetelność łączna (CR) tego konstruktów była równa 0,923 (alfa Cronbacha = 0,925). Wartość AVE z kolei uplasowała się na satysfakcjonującym poziomie 0,750.

Analiza CFA dla menedżerskiego kapitału społecznego z urzędnikami i politykami wykazała silny i dodatni związek każdej zmiennej obserwowalnej ze zmienną latentną (β : 0,84; 0,93; 0,95; 0,92). Oczywiście model był dobrze dopasowany do danych: $\chi^2/df = 2,85$; CFI = 0,999; RMSEA = 0,075; SRMR = 0,008. Wartość CR wyniosła 0,950 (alfa Cronbacha = 0,940), a AVE to 0,827.

Również model pomiarowy innowacji hybrydowych okazał się dobrze dopasowany do danych, o czym świadczą następujące wartości miar dopasowania: $\chi^2/df = 3,00$; CFI = 0,993; RMSEA = 0,078; SRMR = 0,027. CR tego konstruktury wyniosła 0,735 (alfa Cronbacha = 0,707). Tymczasem AVE przyjęła wartość 0,419, czyli niższą niż wyznaczony próg akceptowalności wynoszący 0,5. Zgodnie z teorią Fornella i Larckera [1981] taka wartość AVE jest jednak akceptowalna, jeżeli CR jest wyższe niż 0,6, co w tym przypadku zostało spełnione. Ładunki czynnikowe β przyjęły wartości od 0,47 do 0,79 (rysunek 1).

Rysunek 1. Model pomiarowy innowacji hybrydowych (IH)

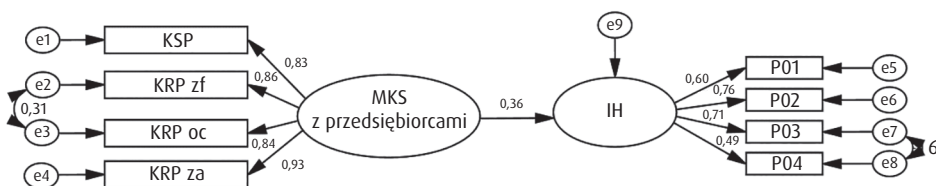


Źródło: opracowanie własne.

W drugim etapie analiz przetestowano hipotezy badawcze zakładające pozytywny wpływ menedżerskiego kapitału społecznego (MKS) na hybrydowe innowacje. W tym celu skonstruowano i przetestowano dwa modele strukturalne. W pierwszym z nich zmienną niezależną był MKS z przedsiębiorcami. Prawie wszystkie wskaźniki dopasowania tego modelu miały satysfakcjonujące wartości ($\chi^2/df = 3,32$; CFI = 0,972; SRMR = 0,055; RMSEA = 0,083). Jedynie RMSEA nieznacznie przekroczyła wartość progową 0,08. Mimo to Browne i Cudeck [1993, s. 136–162] stoją na stanowisku, że RMSEA może być akceptowalna nawet na poziomie 0,10. Z kolei Shi, Maydeu-Olivares i Rosseel [2020, s. 1–15] zwracają uwagę na to, że wskaźnik SRMR ma większą moc niż RMSEA. Postulują, że to właśnie on jest lepszym wskaźnikiem dopasowania, szczególnie w przypadku pozycji testowych opartych na skalach porządkowych.

Przeprowadzono więc analizę SEM dla tego modelu (rysunek 2, tabela 1). Otrzymane wyniki świadczą o wystąpieniu istotnego statystycznie, dodatniego wpływu MKS z przedsiębiorcami na kreowanie innowacji hybrydowych w branży IT. Oznacza to, że hipotezę pierwszą (H1) należy uznać za przetestowaną pozytywnie.

Rysunek 2. Model strukturalny zależności pomiędzy MKS z przedsiębiorcami a innowacjami hybrydowymi



Objaśnienia: KSP – kapitał strukturalny z przedsiębiorcami; KRP zf – kapitał relacyjny z przedsiębiorcami: zaufanie; KRP oc – kapitał relacyjny z przedsiębiorcami: oczekiwania; KRP za – kapitał relacyjny z przedsiębiorcami: zaangażowanie; IH – innowacje hybrydowe.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Współczynniki regresji dla modelu wyjaśniającego kształtowanie innowacji hybrydowych za pomocą MKS z przedsiębiorcami

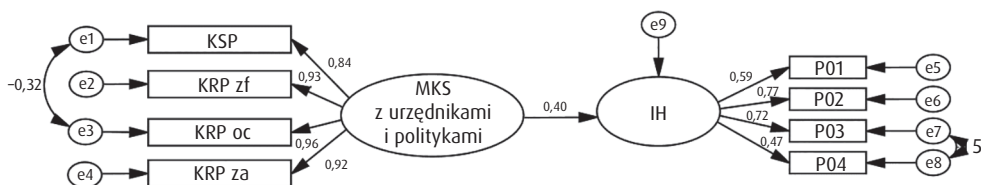
Zmienna latentna	Zmienne	B	SE	C.R.	p	β
MKS z przedsiębiorcami	IH	0,176	0,034	5,204	<0,001	0,361
IH	P01	1				0,597
IH	P02	1,887	0,206	9,152	<0,001	0,765
IH	P03	1,966	0,228	8,614	<0,001	0,710
IH	P04	1,109	0,170	6,528	<0,001	0,486
MKS z przedsiębiorcami	KSP	1				0,833
MKS z przedsiębiorcami	KRP zf	0,943	0,049	19,164	<0,001	0,860
MKS z przedsiębiorcami	KRP oc	0,857	0,047	18,334	<0,001	0,837
MKS z przedsiębiorcami	KRO za	1,200	0,056	21,271	<0,001	0,932

Objaśnienia: KSP – kapitał strukturalny z przedsiębiorcami; KRP zf – kapitał relacyjny z przedsiębiorcami: zaufanie; KRP oc – kapitał relacyjny z przedsiębiorcami: oczekiwania; KRP za – kapitał relacyjny z przedsiębiorcami: zaangażowanie; IH – innowacje hybrydowe.

Źródło: opracowanie własne.

W następnej kolejności przeprowadzono analogiczną analizę SEM, w której zmienną niezależną był MKS z urzędnikami i politykami. Model był dobrze dopasowany do danych ($\chi^2/df = 1,07$; CFI = 0,999; SRMR = 0,036; RMSEA = 0,014). Wyniki oznaczają, że wystąpiła dodatnia i statystycznie istotna zależność pomiędzy MKS z urzędnikami i politykami a innowacjami hybrydowymi w przedsiębiorstwach IT (rysunek 3, tabela 2). Można zatem uznać, że hipoteza druga (H2) została pozytywnie przetestowana.

Reasumując, rezultaty przeprowadzonych analiz nie dają podstaw do odrzucenia hipotez H1 i H2. W związku z tym można je uznać za przetestowane pozytywnie.

Rysunek 3. Model strukturalny zależności pomiędzy MKS z urzędnikami i politykami a innowacjami hybrydowymi

Objaśnienia: KSUP – kapitał strukturalny z urzędnikami i politykami; KRUP zf – kapitał relacyjny z urzędnikami i politykami: zaufanie; KRUP oc – kapitał relacyjny z urzędnikami i politykami: oczekiwania; KRUP za – kapitał relacyjny z urzędnikami i politykami: zaangażowanie; IH – innowacje hybrydowe.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Współczynniki regresji dla modelu wyjaśniającego kształtowanie innowacji hybrydowych za pomocą MKS z urzędnikami i politykami

Zmienna latentna	Zmienne	B	SE	C.R.	p	β
MKS z urzędnikami i politykami	IH	0,209	0,037	5,692	<0,001	0,395
IH	P01	1				0,586
IH	P02	1,937	0,213	9,096	<0,001	0,771
IH	P03	2,026	0,235	8,635	<0,001	0,718
IH	P04	1,1	0,172	6,388	<0,001	0,473
MKS z urzędnikami i politykami	KSUP	1				0,841
MKS z urzędnikami i politykami	KRUP zf	1,199	0,053	22,809	<0,001	0,929
MKS z urzędnikami i politykami	KRUP oc	1,116	0,052	21,335	<0,001	0,946
MKS z urzędnikami i politykami	KRUP za	1,401	0,063	22,381	<0,001	0,919

Objaśnienia: KSUP – kapitał strukturalny z urzędnikami i politykami; KRUP zf – kapitał relacyjny z urzędnikami i politykami: zaufanie; KRUP oc – kapitał relacyjny z urzędnikami i politykami: oczekiwania; KRUP za – kapitał relacyjny z urzędnikami i politykami: zaangażowanie; IH – innowacje hybrydowe.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W okresie cyfrowej transformacji biznesu pojawiają się nowe rozwiązania w obszarze technologii, rynków, produktów i modeli biznesowych oraz w sposobach i kierunkach podnoszenia kwalifikacji. Wymagają one odmiennych sposobów adaptacji, dlatego ich poszukiwanie stało się wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw. Skutecznym rozwiązaniem zaistniałej sytuacji jest skupienie uwagi na innowacjach hybrydowych, które przedsiębiorstwa IT mogą same wytwarzać lub oferować pod postacią do ich tworzenia przez firmy z innych branż. Hybrydy, poprzez łączenie starych

rozwiązań z nowymi, jednym przedsiębiorstwom pozwolą umocnić pozycję konkurencyjną, innym zaś pozwolą przetrwać okres transformacji. Są również doskonałym sposobem zaspokajania wymagających potrzeb swoich najlepszych klientów.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że na tworzenie innowacji hybrydowych w branży IT wpływa menedżerski kapitał społeczny, uznany w literaturze zarządzania strategicznego za ważną dynamiczną zdolność menedżerską. Wkładem do nauki jest więc dostarczenie nowej wiedzy o tym, jak można go wykorzystywać do kreowania innowacji określanych mianem hybryd.

Na podstawie analizy częstości wskazań należy zauważyć, że najwyższa kadra kierownicza branży IT powinna najsilniej angażować się w budowanie, utrzymywanie i umacnianie relacji ze swoimi klientami, dostawcami i partnerami strategicznymi. Otrzymane wyniki świadczą o tym, że opinie, wskazówki czy podpowiedzi osób reprezentujących te trzy grupy kontaktów są najważniejsze dla naszych respondentów oraz najmocniej kształtują ich poglądy i decyzje. Stanowią tym samym silny impuls do realizacji pomysłów i podejmowania działań związanych z tworzeniem i implementacją innowacji hybrydowych.

Na uwagę zasługuje również o wiele mniejszy zakres powiązań badanych menedżerów z pozostałymi grupami kontaktów (konkurentami, liderami politycznymi, reprezentantami biur branżowych, instytucji regulacyjnych, organizacji badawczych i akademickich). Natura i jakość tych relacji oceniona została przez nich bardzo nisko. Stąd też może wynikać fakt, że rola menedżerskiego kapitału społecznego w relacjach z przedsiębiorcami oraz urzędnikami i politykami nie jest tak duża, żeby można było ją uznać za priorytetową w kształtowaniu innowacji hybrydowych.

Wpływ menedżerskiego kapitału społecznego na tworzenie innowacji hybrydowych przez przedsiębiorstwa IT jest umiarkowany. Należy więc przypuszczać, że istnieją zmienne, które będą mogły istotnie wzmocnić lub w inny sposób wpłynąć na zaobserwowaną relację. Kierunkiem przyszłych badań może być uwzględnienie roli menedżerskich zdolności poznawczych w kształtowaniu innowacji hybrydowych.

Ograniczeniem opisanego w rozdziale badania własnego jest możliwość uogólniania otrzymanych wyników tylko na populację przedsiębiorstw z branży IT. Warto byłoby przetestować również wpływ dynamicznych zdolności menedżerskich na powstawanie innowacji hybrydowych w przedsiębiorstwach tekstylno-odzieżowych, reprezentujących jedną z najbardziej zanieczyszczonych branż na świecie. Koncentracja na tego typu innowacjach mogłaby im ułatwić wkroczenie na drogę zrównoważonego rozwoju.

Bibliografia

- Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy, *Strategic Management Journal*, 28(12), s. 1235–1255. DOI: 10.1002/smj.632
- Adner, R., Helfat, C.E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities, *Strategic Management Journal*, 24(10), s. 1011–1025. DOI: 10.1002/smj.331.
- Alexander, L., van Knippenberg, D. (2014). Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective, *Academy of Management Review*, 39(4), s. 423–438. DOI: 10.5465/amr.2012.0044.
- Baxter, D., Goffin, K., Szejcowski, M. (2013). Factors supporting knowledge integration in global innovation projects: An exploratory study, *Creativity & Innovation Management*, 22(4), s. 408–419. DOI: 10.1111/caim.12041.
- Browne, M.W., Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. W: *Testing Structural Equation Models* (s. 136–162), K. Bollen, J. Long (Eds.). Newbury Park: Sage Publishing.
- Chen, X., Stanton, B., Gong, J., Fang, X., Li, X. (2009). Personal social capital scale: An instrument for health and behavioral research, *Health Education Research*, 24(2), s. 306–317. DOI: 10.1093/her/cyn020.
- Christensen, C.M., Horn, M.B., Staker, H. (2013). *Is K-12 Blended Learning Disruptive? An introduction to the theory of hybrids*, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED566878.pdf> (dostęp: 24.01.2022).
- Cyfert., S., Krzakiewicz, K. (2020). *Dynamiczne zdolności polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: PWN.
- Davidsson, P., Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 18(3), s. 301–331. DOI: 10.1016/S0883-9026(02)00097-6.
- Ehls, D., Polier, S., Herstatt, C. (2020). Reviewing the field of external knowledge search for innovation: Theoretical underpinnings and future (re-)research directions, *Journal of Product Innovation Management*, 37(5), s. 405–430. DOI: 10.1111/jpim.12549.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), s. 39–50. DOI: 10.2307/3151312.
- Gerke, A., Luzzini, D., Mena, C. (2021). Innovation configurations in sport clusters: The role of inter-organizational citizenship and social capital. *Journal of Business Research*, 133, s. 409–419. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.04.064.
- Ghezzi, A., Rangone, A., Balocco, R. (2013). Technology diffusion theory revisited: A regulation, environment, strategy, technology model for technology activation analysis of mobile ICT, *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(10), s. 1223–1249. DOI: 10.1080/09537325.2013.843657.
- Główny Urząd Statystyczny. (b.d.). *Technologie informacyjne*, https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/770_pojecie.html (dostęp: 25.01.2022).
- Gwarda-Gruszczynska, E. (2017). Dyfuzja innowacji – następstwo komercjalizacji nowych technologii, *Organizacja i Kierowanie*, 2(176), s. 383–396.
- Helfat, C.E., Martin, J.A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change, *Journal of Management*, 41(5), s. 1281–1312. DOI: 10.1177/0149206314561301.
- Kemper, J., Engelen, A., Brettel, M. (2011). How top management's social capital fosters the development of specialized marketing capabilities: A cross-cultural comparison, *Journal of International Marketing*, 19(3), s. 87–112. DOI: 10.1509/jimk.19.3.87.

- Kortmann, S. (2015). The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity, *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), s. 666–684. DOI: 10.1111/jpim.12151.
- Kraft, P.S., Bausch, A. (2018). Managerial social networks and innovation: A meta-analysis of bonding and bridging effects across institutional environments, *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), s. 865–889. DOI: 10.1111/jpim.12450.
- Krawczyk-Sokolowska, I., Pierscieniak, A., Caputa, W. (2021). The innovation potential of the enterprise in the context of the economy and the business model, *Review of Managerial Science*, 15, s. 103–124. DOI: 10.1007/s11846-019-00374-z.
- Lenart-Gansiniec, R. (2021). Stan badań ilościowych w zarządzaniu. W: *Metody badań ilościowych w zarządzaniu* (s. 13–24), Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.). Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Mostafiz, M.I., Sambasivan, M., Goh, S.K. (2019). Impacts of dynamic managerial capability and international opportunity identification on firm performance, *Multinational Business Review*, 27(4), s. 339–363. DOI: 10.1108/MBR-09-2018-0061.
- Olesiński, Z. (2010). *Znaczenie sieci relacji międzyorganizacyjnych we współczesnej gospodarce*. Warszawa: C.H. Beck.
- Peng, M.W., Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link, *Academy of Management Journal*, 43(3), s. 486–501. DOI: 10.2307/1556406.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). (2003). *Analiza stanu obecnego i perspektywy rozwoju rynku IT*, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/analiza-stanu-obecnego-i-perspektywy-rozwoju-ryнку-it> (dostęp: 19.01.2022).
- Reinhardt, R., Gurtner, S. (2015). Differences between early adopters of disruptive and sustaining innovations, *Journal of Business Research*, 68(1), s. 137–145. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.04.007.
- Shi, D., Maydeu-Olivares, A., Rosseel, Y. (2020). Assessing Fit in Ordinal Factor Analysis Models: SRMR vs. RMSEA, *Structural Equation Modeling*, 27(1), 1–15. DOI: 10.1080/10705511.2019.1611434.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2017). Zdolności dynamiczne – w poszukiwaniu Świętego Grała? W: *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw* (s. 27–45), K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), s. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
- Williams, P., McDonald, P., Mayes, R. (2021). The impact of disruptive innovation on creative workers: The case of photographers, *Creative Industries Journal*, 14(2), s. 130–151. DOI: 10.1080/17510694.2020.1858707.
- Zhang, M., Lettice, F., Zhao, X. (2015). The impact of social capital on mass customisation and product innovation capabilities, *International Journal of Production Research*, 53(17), s. 5251–5264. DOI: 10.1080/00207543.2015.1015753.
- Zhou, K.Z., Li, J.J., Sheng, S., Shao, A.T. (2014). The evolving role of managerial ties and firm capabilities in an emerging economy: Evidence from China, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), s. 581–95. DOI: 10.1007/s11747-014-0371-z.

Część 4

**Wpływ pandemii COVID-19
na upowszechnienie się
praktyk i procesów zdalnych**

Katarzyna Piwowar-Sulej

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Zarządzania

ORCID: 0000-0002-4627-4344

Praktyki szkoleniowe w kontekście pandemii COVID-19 – wyniki badań empirycznych

Wprowadzenie

Organizacje od zawsze potrzebowały zasobów wiedzy i umiejętności, które pozwalały im na przetrwanie i rozwój. Mogły pozyskać pożądane kompetencje poprzez zatrudnienie nowych osób lub poprzez rozwój personelu. Z biegiem lat na znaczeniu zyskiwały procesy rozwojowe utożsamiane z uporządkowanym dostarczaniem pracownikom wiedzy, uwalnianiem posiadanej przez nich wiedzy, kształtowaniem umiejętności i zmianą zachowań w sytuacji pracy [Swanson, Holton III, 2001, s. 4]. Główną rolę w rozwoju personelu odgrywają szkolenia [Mulang, 2015]. Pierwotnie szkolenie utożsamiano z przyuczaniem pracowników do wykonywania konkretnych zadań [Pocztowski, 2008]. Obecnie uznaje się za konieczne inwestowanie w ciągły rozwój kompetencji pracowników w celu poprawy osiągniętych wyników przedsiębiorstwa, a także budowanie – poprzez szkolenia – ich zaangażowania i innowacyjności. Jak wynika z wielu badań, szkolenia są czynnikiem wpływającym na pozytywne postawy zatrudnionych wobec organizacji [Truitt, 2011], w tym na przejawianie tzw. zachowań obywatelskich [Ahmad, 2011], które „wychodzą” poza obowiązki zawodowe.

Niewątpliwie najbardziej znaczącym czynnikiem, który wpłynął na praktyki związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL; HRM – *human resource management*) w latach 2020–2021, była pandemia COVID-19. To nieoczekiwane wydarzenie stanowiło poważne zagrożenie dla gospodarek, organizacji i jednostek, mieszcząc się tym samym w definicji kryzysu [Quarantelli, 1988]. Przetrwanie dla wielu firm stało się „celem numer 1” w tej sytuacji. Działy HR musiały zmierzyć się z takimi wyzwaniami jak m.in. problemy pracowników ze zdrowiem fizycznym i psychicznym, brak kultury

pracy zdalnej i brak elastyczności działania [Roy, 2020]. Rozwiązaniu wskazanych problemów mogłyby pomóc odpowiednie szkolenia.

Celem niniejszego rozdziału jest przybliżenie od strony teoretycznej, jakie procesy rozwojowe¹ wymagają intensyfikacji w kontekście pandemii COVID-19, a następnie skonfrontowanie teorii z praktyką realizacji działań rozwojowych w przedsiębiorstwach poddanych badaniom. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w formie ankiety elektronicznej w okresie od grudnia 2020 r. do stycznia 2021 r. na próbie obejmującej 204 osoby, pracujące w różnych podmiotach zlokalizowanych w Polsce. Ich celem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie o wpływ pandemii COVID-19 na praktyki pracodawców dotyczące zapewnienia pracownikom szkoleń ukierunkowanych na rozwój tych kompetencji, których waga wzrosła w okresie pandemii.

W kolejnych częściach opracowania dokonano charakterystyki obszarów kompetencyjnych, które zyskały na znaczeniu w okresie pandemii. Zaliczono do nich: kompetencje cyfrowe, umiejętności pracy w zespole wirtualnym oraz zarządzania takim zespołem, umiejętność dbania o zdrowie fizyczne i zdrowie psychiczne². Następnie przedstawiono metodykę i wyniki badań. W zakończeniu podkreślono najważniejsze ustalenia.

Obszary wymagające działań rozwojowych w kontekście pandemii COVID-19

Rozwój kompetencji cyfrowych

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na współczesnym rynku pracy przechodzą transformację cyfrową, ponieważ transformacja ta niesie za sobą takie korzyści jak: zmniejszenie ryzyka operacyjnego, wzrost produktywności oraz spełnienie w większym stopniu wymagań klientów [Hanley, Andy, Cotteleer, Sniderman, 2018]. Transformacja – poza sferą techniczną – wymaga zmian w kompetencjach pracowników. Kompetencje cyfrowe, obejmujące umiejętność korzystania z informacji i danych, komunikację i współpracę przy wykorzystaniu narzędzi IT, tworzenie treści cyfrowych, dbanie o bezpieczeństwo danych i rozwiązywanie problemów technicznych [European Commission, 2019], już dawno nabrały szczególnego znaczenia, ponieważ tempo zmian technologicznych związanych z czwartą rewolucją przemysłową spowodowało znacz-

¹ W rozdziale skupiono się na szkoleniach. W dalszej części – ze względów wyłącznie stylistycznych – termin „szkolenia” jest zastępowany terminem „rozwój”.

² Należy podkreślić, że kolejność omawiania obszarów problemowych nie ma związku z wagą poszczególnych obszarów.

ną rozbieżność między aktualnymi kompetencjami pracowników a szybko ewoluującymi wymaganiami wobec ich ról zawodowych [Whysall, Owtram, Brittain, 2019].

Pandemia COVID-19 przyspieszyła procesy cyfryzacji wielu przedsiębiorstw, ponieważ pracodawcy – wypełniając obowiązek ochrony zdrowia i życia pracowników i/lub stosując się do zarządzeń podejmowanych na szczeblu krajowym (kolejne tzw. lockdowny) – zmuszeni byli do wprowadzenia pracy zdalnej. Potwierdzają to badania prowadzone wśród liderów działów IT. Zdaniem 52% respondentów z Polski pandemia trwale przyspieszyła transformację cyfrową i implementację nowych technologii, takich jak uczenie maszynowe, sztuczna inteligencja, blockchain czy automatyzacja [KPMG, 2021]. Zgodnie z przepisami prawa pracodawca mógł i nadal może nakazać pracownikom pracę zdalną, przy czym pracownik nie ma możliwości niedostosowania się do takiej decyzji [Walczak, 2021]. Na tym tle warto podkreślić, że niezajomość lub niedostateczna znajomość funkcjonalności, jakie dają narzędzia pracy, wzmacnia stres u zatrudnionych [Brower, 2020].

Powyższe wskazuje na potrzebę rozwoju kompetencji cyfrowych przy uwzględnieniu aktualnego poziomu umiejętności pracownika oraz przyszłych wyzwań. Praca zdalna nie jest możliwa do wprowadzenia we wszystkich rodzajach działalności. Najczęściej możliwość świadczenia pracy w trybie zdalnym mają pracownicy biurowi z uwagi na codzienne posługiwanie się aplikacjami komputerowymi. Natomiast pracownicy produkcyjni lub obsługujący magazyny często nie mają większego wyboru w tym zakresie, przy czym należy zaznaczyć, że obsługa maszyny również wymaga od nich posiadania w pewnym stopniu umiejętności cyfrowych. Tymczasem – jak wynika z wielu badań [szerzej zob. Piwowar-Sulej, 2021] – umiejętności cyfrowe Polaków są na niskim lub średnim poziomie w porównaniu do innych krajów europejskich. Niepokojący jest też pasywny stosunek niektórych grup zawodowych do samodzielnego rozwoju tych kompetencji [Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, 2019]. Za bazowe kompetencje, potrzebne w zasadzie każdemu, traktuje się umiejętności: obsługi poczty elektronicznej (w tym likwidację spamu), skutecznej eksploracji stron internetowych i korzystania z wyszukiwarek treści, odpowiedniego wypełniania formularzy online, określania poziomu bezpieczeństwa serwisów oraz dbania o własne dane osobowe [Jasiewicz i in., 2021].

Funkcjonowanie w zespole wirtualnym i zarządzanie w warunkach wirtualizacji

Zespoły (zwłaszcza te samozarządzające się) szybko stają się praktyką „zarządzania z wyboru” dla organizacji, które chcą stać się bardziej elastyczne i w pełni wykorzystać możliwości intelektualne i twórcze pracowników [Wageman, 1997]. Innowacyjność

wymaga dzielenia się wiedzą [Rosendaal, Bijlsma-Frankema, 2015], dlatego istotne staje się rozwijanie umiejętności pracy zespołowej i budowanie kultury współpracy. Istnieje wiele metod szkoleniowych ukierunkowanych na kształtowanie zespołowości [szerzej zob. Piwowar-Sulej, 2019].

Z uwagi na wprowadzenie pracy zdalnej, o czym była mowa wyżej, w okresie pandemii COVID-19 pojawiła się potrzeba rozwijania umiejętności pracowników w zakresie pracy w wirtualnych zespołach. Ponadto sytuacja pandemii ma wpływ na zmianę oczekiwań wobec kadry menedżerskiej. Konserwatywne podejście do przywództwa, polegające na hierarchicznym i autokratycznym zarządzaniu, nie wystarczy, aby skutecznie radzić sobie z pojawiającymi się zagrożeniami i niestabilnymi okolicznościami. Rolą lidera w czasie kryzysu jest m.in. bycie „sensemakerem”, twórcą technologii, innowacyjnym przekaznikiem informacji oraz opiekunem pracowników [Dirani i in., 2020]. Można postawić hipotezę, że w czasach kryzysu ludzie potrzebują także służebnych liderów, którzy przechodzą od ścisłej kontroli pracowników do zaufania, koncentrują się na zrównoważonych wynikach w dłuższej perspektywie, działają etycznie [Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck, Liden, 2019]. Konieczne, zwłaszcza w przypadku zarządzania grupą osób w pełni pracującą zdalnie, stało się posiadanie kompetencji zarządzania zespołami rozproszonymi. Tego typu zespoły powinny być oparte przede wszystkim na wzmacnianiu wymiany wiedzy między ich członkami, gdyż jest to podstawa ich skutecznego funkcjonowania. Feitosa i Salas [2020] wskazali cztery kluczowe obszary, na których menedżerowie powinni się skupić w nowej „wirtualnej” rzeczywistości. Są to: monitorowanie zaufania, wzmacnianie więzi między pracownikami, budowanie bezpieczeństwa psychicznego oraz częsta ocena pracy zespołowej. Z kolei wśród najpopularniejszych odpowiedzi zadeklarowanych podczas pandemii w ramach projektu badawczego dotyczącego komunikacji liderów znalazły się stwierdzenia: liderzy muszą zachować spokój i dawać przykład; liderzy muszą komunikować się w sposób uczciwy i przejrzysty; liderzy muszą pomagać pracownikom [Dirani i in., 2020].

Kompetencje menedżerskie znajdują odzwierciedlenie w motywacji, zachowaniu i wynikach osiągniętych przez pracowników, dlatego konieczne jest budowanie umiejętności właściwego zarządzania ludźmi w nowej sytuacji. Takie umiejętności są przydatne nie tylko w czasie pandemii.

Praca nad sferą fizyczną i psychiczną pracowników

Negatywne konsekwencje pandemii w pierwszej kolejności dotyczą zdrowia fizycznego osób, które zaraziły się wirusem i odczuwają problemy zdrowotne po ustaniu choroby. Ponadto Hamouche [2020] wymienia rodzaje stresorów, które negatywnie

wpłynęły na zdrowie psychiczne wielu osób. Są to: lęk przed infekcją, obawy o bezpieczeństwo, przeciążenie informacjami vs brak informacji, skaza społeczna oraz izolacja, separacja i dystans, niepewność zatrudnienia i problemy gospodarcze.

Na różne obszary życia społecznego w różny sposób wpłynął koronawirus. W trudnej sytuacji znalazły się usługi, które opierają się na fizycznej obecności klientów (np. turystyka, rozrywka, restauracje). Popyt na te usługi spadł z dwóch powodów. Po pierwsze, niektórzy klienci bali się korzystać z tych usług, ponieważ proces obsługi jest potencjalnym sposobem zarażenia się wirusem. Po drugie, władze państwowe nałożyły na dostawców usług ograniczenia. Na przykład w Polsce podczas drugiej fali pandemii jedyną możliwością skorzystania z noclegów były wyjazdy służbowe, ośrodki sportowe zostały zamknięte, a restauracje mogły tylko wydawać posiłki „na wynos”. W tym samym czasie pracownicy służby zdrowia musieli pracować w godzinach nadliczbowych [Donthu, Gustafsson, 2020] i zdarzało się, że byli stygmatyzowani (jako potencjalni nosiciele wirusa). Podczas gdy część osób pracowała zdalnie, inni mieli poczucie niesprawiedliwości (np. wspomniani wcześniej pracownicy sektora produkcyjnego) [Lee, 2020]. Ci, którzy pracują zdalnie, a nie mają współlokatorów, narażeni są na izolację społeczną, co może doprowadzić ich do depresji [Tavares, 2017]. Praca zdalna – przy niedostosowaniu mebli do pracy biurowej – może też mieć negatywne skutki zdrowotne (np. wywołać problemy z kręgosłupem). Z kolei w sytuacji pracy z domu i jednoczesnego przebywania w nim z całą rodziną mogą pojawić się konflikty.

Wreszcie, w szczególności na początku pandemii, ludzie byli stale „karmieni” informacjami o braku możliwości stuprocentowej ochrony przed wszechobecnym wirusem. Następnie dowiadawali się o sposobach ochrony, które stawały się jednak nieskuteczne w obliczu pojawienia się kolejnej mutacji wirusa SARS-CoV-2. Cała ludzka uwaga poświęcona była znalezieniu sposobów na zachowanie bezpieczeństwa swojego i swoich bliskich oraz powstrzymanie rozprzestrzeniania się wirusa [Donthu, Gustafsson, 2020].

Powyższe implikowało konieczność zapewnienia pracownikom szkoleń dotyczących sposobów utrzymania dobrego zdrowia fizycznego (unikania zarażenia, zapobiegania ryzyku rozprzestrzeniania się koronawirusa w organizacji, dbania o kręgosłup) oraz radzenia sobie z problemami natury psychicznej (ze stresem, konfliktem pracarodzina, wypaleniem zawodowym itp.).

Metodyka i wyniki badań własnych

Przedstawione w niniejszym rozdziale wyniki badań stanowią część szerszego projektu badawczego dotyczącego tematu zrównoważonego rozwoju personelu w dobie pandemii COVID-19³. W badaniu zastosowano podejście ilościowe.

Dane pierwotne zostały zebrane za pomocą ankiety internetowej w okresie od grudnia 2020 r. do stycznia 2021 r. w Polsce. Dobór próby został oparty na metodzie kuli śnieżnej. Chociaż metoda ta była pierwotnie stosowana w badaniach typowo jakościowych, obecnie jest akceptowana również w badaniach ilościowych, przede wszystkim w sytuacjach, w których niemożliwe jest prowadzenie badań ze względu na trudność skonstruowania losowej próby badawczej [Kirchherr, Charles, 2018]. W badaniu tym respondenci zrekrutowali do badania innych respondentów, którzy reprezentowali podobny (tj. wyższy) poziom wykształcenia. Istotne było, aby respondenci zrozumieli specyfikę problemów objętych badaniem. Ponieważ respondentami mogły być osoby zatrudnione na różnych stanowiskach w hierarchii organizacyjnej, połączono w jednym pytaniu kwestię szkoleń rozwijających umiejętność pracy w zespole wirtualnym ze szkoleniami z zarządzania takim zespołem.

Zebrano łącznie 204 kwestionariusze. Osiągnięto zróżnicowanie próby w przekroju wielkości przedsiębiorstwa, branż i stanowisk zajmowanych przez respondentów, co uznawane jest za jeden z warunków zapewniających wiarygodność badań [Kirchherr, Charles, 2018]. Wśród respondentów było 86 menedżerów i 118 pracowników liniowych. Najczęściej reprezentowane branże to: finanse, ubezpieczenia i bankowość (50), usługi (50), produkcja (32), rozrywka i turystyka (28), sprzedaż (16), edukacja (10). Respondenci byli zatrudnieni głównie w dużych (86) i średnich (46) firmach. Wśród respondentów znalazły się również osoby zatrudnione w bardzo dużych (38) i małych (34) firmach.

Badania przeprowadzone w Polsce wiele lat przed pandemią wykazały, że tylko 1,3% z 1000 ankietowanych firm prowadziło edukację o zdrowiu fizycznym, a jedynie 3,7% firm organizowało szkolenia w zakresie radzenia sobie ze stresem [Puchalski, Korzeniowska, 2016]. Z badań własnych (zob. tabela 1) wynika, że większość przedsiębiorstw nie organizowała przed pandemią szkoleń rozwijających umiejętność dbania o zdrowie ani w aspekcie fizycznym, ani w aspekcie psychicznym. Podejście to w większości firm nie uległo zmianie w trakcie pandemii.

Ponad 50% badanych firm organizowało przed pandemią szkolenia z rozwoju umiejętności cyfrowych, co podyktowane było zapewne przesłankami przedstawi-

³ Projekt finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pn. „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019–2022, nr projektu 015/RID/2018/19, kwota finansowania: 10 721 040,00 PLN.

nymi w literaturowej części niniejszego opracowania, związanymi z czwartą rewolucją przemysłową.

Tabela 1. Wyniki badań własnych (%)

Typ szkolenia	Odsetek przedsiębiorstw stosujących daną praktykę przed pandemią	Odsetek przedsiębiorstw, które zredukowały stosowanie danej praktyki w czasie pandemii	Odsetek przedsiębiorstw, które nie zmieniły podejścia do szkoleń w trakcie pandemii	Odsetek przedsiębiorstw, które zintensyfikowały stosowanie danej praktyki w czasie pandemii
Szkolenia dotyczące zdrowia fizycznego	29,41	26,47	57,85	15,68
Szkolenia dotyczące zdrowia psychicznego	36,27	11,76	71,57	16,67
Szkolenia z umiejętności cyfrowych	53,92	15,69	60,78	23,53
Szkolenia rozwijające umiejętność pracy w zespole wirtualnym i/lub zarządzania takim zespołem	8,82	13,73	66,66	19,61

Źródło: opracowanie własne.

Pracodawcy przed pandemią rzadko rozwijali umiejętność pracy w zespole wirtualnym i zarządzania zespołem wirtualnym (8,82% badanych firm). Można to tłumaczyć tym, że praca przed pandemią wykonywana była głównie w siedzibie pracodawcy, bez perspektyw na jakąkolwiek zmianę pod tym względem. Wskazane podejście do szkoleń z umiejętności cyfrowych, pracy i zarządzania w warunkach wirtualizacji w większości organizacji było kontynuowane także w trakcie pandemii.

Podsumowanie

Sukces organizacji zależy przede wszystkim od kompetencji pracowników i ich ustawicznego doskonalenia. Szczególnego znaczenia kompetencje te nabierają w trakcie niespodziewanych zmian i kryzysów [Vardarlier, 2016]. Ponadto w trakcie kryzysu należy kłaść nacisk na działania rozwojowe [Reilly, 2008].

W niniejszym rozdziale przedstawiono implikacje dla polityki szkoleniowej firm, jakie wiążą się z pojawieniem się pandemii COVID-19. Podkreślono konieczność rozwoju kompetencji cyfrowych, umiejętności pracy w zespole wirtualnym oraz zarządzania takim zespołem, a także wpływu poprzez szkolenia na zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników.

Założenia teoretyczne skonfrontowano z wynikami badań empirycznych. Z przedstawionych badań wynika, że pracodawcy kładli przed pandemią nacisk w zasadzie tylko na rozwój umiejętności cyfrowych. Pozostałe wspomniane wyżej obszary wpływu szkoleń były zaniedbane. Co więcej, zachowanie większości pracodawców podczas pandemii we wszystkich przypadkach pozostało takie, jak przed pandemią.

Przedstawione badania mają pewne ograniczenia. Choć ich wyniki wskazują obszary wymagające intensyfikacji działań, gdyż dotyczą one rozwoju tzw. kompetencji przyszłości [Piwowar-Sulej, 2021], to jednak nie prezentują uzasadnienia pracodawców dotyczącego stosowania bądź niestosowania określonych praktyk. Na tym tle warto wspomnieć, że wcześniejsze badania wykazały szersze wykorzystanie szkoleń w organizacjach działających w złożonym otoczeniu biznesowym [Sahinidis, Bouris, 2008]. Z tego powodu potrzebne są dalsze, pogłębione badania dotyczące znaczenia uwarunkowań, które wpływają na praktyki szkoleniowe pracodawców, współistniejących z uwarunkowaniem w postaci pandemii, jak również relacji między różnymi uwarunkowaniami. W kolejnych badaniach z pewnością warto zapewnić reprezentatywność próby.

Bibliografia

- Ahmad, K. (2011). The Association between Training and Organizational Citizenship Behavior in the Digital World, *Communications of the IBIMA*, s. 1–11. DOI: 10.5171/2011.448699.
- Brower, T. (2020, April). 5 Predictions about How Coronavirus Will Change the Future of Work, <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2020/04/06/how-the-post-covid-future-will-be-different-5-positive-predictions-about-the-future-of-work-to-help-your-mood-and-your-sanity/?sh=1fb0fa633e22> (dostęp: 27.04.2022).
- Dirani, K.M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R.C., ..., Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to Covid-19 pandemic, *Human Resource Development International*, 23(4), s. 380–394. DOI: 10.1080/13678868.2020.1780078.
- Donthu, N., Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research, *Journal of Business Research*, 117, s. 284–289. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.06.008.
- European Commission. (2019). *The Digital Competence Framework 2.0*, <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework> (dostęp: 27.04.2022).
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., Liden, R.C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research, *The Leadership Quarterly*, 30(1), s. 111–132. DOI: 10.1016/j.leaqua.2018.07.004.
- Feitosa, J., Salas, E. (2020). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context, *Organizational Dynamics*. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2020.100777.
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions, *Emerald Open Research*, 2. DOI: 10.35241/emeraldopenres.13550.1.

- Hanley, T., Andy, D., Cotteleer, M., Sniderman, B. (2018). *The Industry 4.0 paradox: Executive summary*, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/challenges-on-path-to-digital-transformation/summary.html> (dostęp: 27.04.2022).
- Jasiewicz, J., Filiciak, M., Mierzecka, A., Śliwowski, K., Klimczuk, A., ..., Zadrozny, J. (2021). *Ramowy katalog kompetencji cyfrowych*, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/9068/Ramowy_katalog_kompetencji_cyfrowych_Fra.pdf?sequence=1&isAllowed=y (dostęp: 27.04.2022).
- Kirchherr, J., Charles, K. (2018). Enhancing the sample diversity of snowball samples: Recommendations from a research project on anti-dam movements in Southeast Asia, *PLOS ONE*, 13(8), e0201710. DOI: 10.1371/journal.pone.0201710.
- KPMG. (2021). *Report: CIO Survey 2020: Everything changed. Or did it?*, <https://home.kpmg/pl/pl/home/insights/2020/11/raport-cio-survey-2020-everything-changed-or-did-it.html> (dostęp: 27.04.2022).
- Lee, S. (2020). Subjective well-being and mental health during the pandemic outbreak: Exploring the role of institutional trust, *Research on Aging*. DOI: 10.1177/0164027520975145.
- Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii. (2019). *Smart Industry Poland 2019. Inżynierowie w dobie czwartej rewolucji przemysłowej. Raport z badań*, <https://przemysl-40.pl/wp-content/uploads/2019-Smart-Industry-Polska.pdf> (dostęp: 27.04.2022).
- Mulang, A. (2015). The Importance of Training for Human Resource Development in Organization, *Journal of Public Administration and Governance*, 5(1), 190. DOI: 10.5296/jpag.v5i1.7505.
- Piwowar-Sulej, K. (2019). *Profesjonalne zarządzanie szkoleniami w organizacjach*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers, *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.124008.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Puchalski, K., Korzeniowska, E. (2016). Workplace health promotion in Poland in 2015 – Diagnosis based on a representative survey of companies employing more than 50 employees, *Medycyna Pracy*. DOI: 10.13075/mp.5893.00532.
- Quarantelli, E.L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings, *Journal of Management Studies*, 25(4), s. 373–385. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1988.tb00043.x.
- Reilly, A.H. (2008). The Role of Human Resource Development Competencies in Facilitating Effective Crisis Communication, *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), s. 331–351. DOI: 10.1177/1523422307313659.
- Rosendaal, B., Bijlsma-Frankema, K. (2015). Knowledge sharing within teams: Enabling and constraining factors, *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), s. 235–247. DOI: 10.1057/kmrp.2013.45.
- Roy, B.D. (2020). *Biggest Challenges of HR Professionals in COVID-19 Pandemic*, <https://blog.vantagecircle.com/challenges-of-hr> (dostęp: 27.04.2022).
- Sahinidis, A.G., Bouris, J. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes, *Journal of European Industrial Training*, 32(1), s. 63–76. DOI: 10.1108/03090590810846575.
- Swanson, R.A., Holton III, E.F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. New York: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Tavares, A.I. (2017). Telework and health effects review, *International Journal of Healthcare*, 3(2), s. 30–36. DOI: 10.5430/ijh.v3n2p30.
- Trutt, D.L. (2011). The effect of training and development on employee attitude as it relates to training and work proficiency, *SAGE Open*, 1(3). DOI: 10.1177/2158244011433338.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, s. 463–472. DOI: 0.1016/j.sbspro.2016.11.057.
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams, *Organizational Dynamics*, 26(1), s. 49–61. DOI: 10.1016/S0090-2616(97)90027-9.
- Walczak, K. (2021). *Praca zdalna jako fenomen zatrudnienia w pandemii COVID-19*, <https://legalis.pl/praca-zdalna-jako-fenomen-zatrudnienia-w-pandemii-covid-19> (dostęp: 27.04.2022).
- Whysall, Z., Owtram, M., Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0, *Journal of Management Development*, 38(2), s. 118–129. DOI: 10.1108/JMD-06-2018-0181.

Katarzyna Czernek-Marszałek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania

ORCID: 0000-0002-9889-9821

Relacje społeczne w biznesie w warunkach pandemii COVID-19

Wprowadzenie

Zgodnie z podejściem relacyjnym, które z powodzeniem rozwija się w zarządzaniu od kilku dekad, w szczególności od czasu pracy Dyer i Singh [1998], relacje wewnętrzne i międzyorganizacyjne stanowią podstawę funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw [Zakrzewska-Bielawska, Fisiak, 2018]. Według założeń tego podejścia „zdolność przetrwania i rozwoju organizacji – jako podmiotu niedziałającego w próżni, lecz znacząco uwarunkowanego działalnością podmiotów otoczenia zewnętrznego – determinowana jest posiadanymi relacjami zewnętrznymi (egzogonicznymi)” [Klimas, 2019, s. 23]. Relacje traktowane są zatem jako niewidoczny zasób organizacji, który umożliwia nie tylko przetrwanie na rynku, lecz także zdobywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Adamik, 2015]. Wśród różnych typów relacji nawiązywanych przez przedstawicieli przedsiębiorstw (właścicieli, zarządzających) oraz przez ich pracowników ważne miejsce zajmują relacje społeczne.

W literaturze relacje społeczne (nieformalne) przedstawia się na zasadzie przeciwieństwa do anonimowych, jednorazowych transakcji rynkowych, tj. relacji bezosobowych, formalnych, pozbawionych aspektu emocjonalnego (afektywnego) [Powell, 1990; Uzzi, 1997]. Autorzy podkreślają, że relacje społeczne to takie, które cechują się zaufaniem między partnerami, emocjonalną intensywnością, wzajemnością [Granovetter, 1973; Uzzi, 1997; Czernek, 2017] i często dłuższym czasem trwania [Granovetter, 1973]. W literaturze uznaje się je za kluczowe dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. W wielu opracowaniach od lat podkreśla się np. ich rolę w zakresie m.in. stymulowania przedsiębiorczości, innowacyjności, transferu wiedzy, zdobywania unikalnych zasobów, podnoszenia efektywności działalności itp. [Hite, 2005; Czernek,

2017]. Jednak od marca 2020 r. w Polsce, a wcześniej w innych rejonach świata, warunki, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, istotnie się zmieniły z powodu wybuchu pandemii COVID-19. Zmianie uległo wiele aspektów związanych z prowadzeniem i rozwijaniem działalności biznesowej. Działalność tę obecnie prowadzi się w warunkach znacznej niepewności i konieczności zmian modeli biznesu, a także z wykorzystaniem relacji online i offline (funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach tzw. hybrydy) [Foo, Chin, Tan, Phuah, 2021; Thukral, 2021].

Znaczenie relacji społecznych dla działalności przedsiębiorstw w uwarunkowaniach światowej pandemii nie zostało jeszcze szerzej zbadane. Interesujące jest zwłaszcza to, czy relacje te pomagają przedsiębiorcom przetrwać trudny czas pandemii oraz czy nadal służą rozwojowi działalności (w tym zarządzaniu firmą, komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, a także sprzedaży) czy też – w efekcie intensywnego przenoszenia działalności ze świata realnego do świata wirtualnego – ich rola przestaje mieć znaczenie lub jest nadal istotna, ale jednak inna – na miarę dostosowań do specyficznych, nowych uwarunkowań.

Jednym z sektorów, który został najbardziej dotknięty skutkami światowej pandemii COVID-19, jest sektor turystyki. Jego wewnętrzne zróżnicowanie (tworzące go liczne branże, m.in. zakwaterowania, atrakcje turystycznych, agencji eventowych, biur podróży) umożliwia analizę znaczenia relacji społecznych z perspektywy różnych podmiotów, funkcjonujących często w odmiennych i specyficznych dla swojej branży, aczkolwiek za każdym razem trudnych warunkach. W niniejszym rozdziale, wykorzystując egemplifikację przedsiębiorstw z wybranych branż sektora turystyki, postawiono następujący problem badawczy: Czy i jakie są korzyści z utrzymywania relacji społecznych wśród przedsiębiorców dla ich działalności biznesowej prowadzonej w warunkach pandemii COVID-19? Celem jest wskazanie, czy takie korzyści istnieją, a jeśli tak, to co pozytywnego wnoszą do działalności biznesowej. Skupiono się zatem jedynie na pozytywnym znaczeniu relacji społecznych, służącym przeciwdziałaniu negatywnym – w szczególności ekonomicznym – skutkom pandemii.

Aby udzielić odpowiedzi na to pytanie, a tym samym rozwiązać postawiony problem badawczy, w grudniu 2021 r. przeprowadzono badania jakościowe w formie wywiadów grupowych, łącznie z udziałem 22 rozmówców reprezentujących przedsiębiorstwa z czterech branż sektora turystyki. Wyniki badań fokusowych przedstawiono w niniejszym opracowaniu.

Relacje społeczne i ich pozytywne znaczenie dla funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa

W literaturze, głównie od lat 80. XX w. i powstania koncepcji zakorzenienia społecznego autorstwa Granovettera [1985], podkreśla się, że przedsiębiorca, w tym jego decyzje i działania, jest zakorzeniony w sieci relacji społecznych, które utrzymuje z innymi osobami (np. dostawcami, pracownikami, klientami, kooperantami, konkurentami, ale także z rodziną, znajomymi, przyjaciółmi itp.). Z budowania i rozwoju tych relacji płynnie wiele potencjalnych korzyści dla działalności biznesowej. Przykładowo podkreśla się, że relacje społeczne: umożliwiają uzyskanie dostępu do rzadkich zasobów, takich jak np. wiedza milcząca; pozwalają zwiększyć wolumen sprzedaży [Glińska-Noweś, Karwacki, 2018; Juszczak, 2021]; służą pozostaniu na rynku, a nawet uzyskaniu przewagi konkurencyjnej [Polese, 2009; Men, Ji, Chen, 2017]. Ponadto, dzięki sprawnemu i bardziej efektywnemu przepływowi informacji od zaufanych partnerów czy też z uwagi na niższe koszty transakcyjne, relacje te mogą służyć zwiększeniu efektywności działalności [Hite, 2005] oraz pozwalają kreować pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa [Hoang, Antoncic, 2003], stymulować innowacyjność i ułatwiać współpracę biznesową [Bai, Johanson, Oliveira, Ratajczak-Mrozek, 2021].

W literaturze wskazuje się również, iż relacje społeczne umożliwiają uzyskanie wsparcia – od partnerów biznesowych, a nawet od konkurentów – w sytuacjach kryzysowych [Leimeister, Schweizer, Leimeister, Krcmar, 2008; Czernek, 2017]. Wsparcie to może polegać np. na pomocy finansowej czy na rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów związanych z działalnością biznesową. Brakuje jednak badań, w których pozytywne znaczenie relacji społecznych w biznesie zostałyby zidentyfikowane w kontekście kryzysu, jakim jest światowa pandemia COVID-19. Jej skutki, zarówno ekonomiczne, jak i społeczne, są coraz częściej podkreślane w literaturze naukowej. W odniesieniu do funkcjonowania przedsiębiorstw autorzy wskazują m.in. na problemy zarządzania personelem w warunkach pracy zdalnej i konieczność przywództwa w zespołach rozproszonych, problemy psychologiczne pracowników wynikające z niepewności zatrudnienia, rozwoju kariery zawodowej czy obaw o własne zdrowie i życie [Foo i in., 2021]. Zdecydowanie akcentowane są problemy związane z brakiem możliwości prowadzenia działalności gospodarczej w warunkach pandemii COVID-19 i z koniecznością, w najlepszym razie, ograniczenia zakresu czy sposobu świadczenia usług, a także zwalniania pracowników, co prowadzi do dalszych problemów społecznych [Foo i in., 2021; Thukral, 2021]. W tym kontekście potencjalnie pozytywna rola relacji społecznych w biznesie nie została jeszcze zbadana, a zgodnie z tym, co wiadomo na temat tych relacji, może ona być bardzo ważna dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach pandemii COVID-19.

Metodyka badawcza

W rozdziale wykorzystano podejście badawcze zgodne z paradygmatem interpretacyjnym, który zakłada, że rzeczywistość gospodarcza jest taka, jak postrzegają i interpretują ją badani. Aby rozwiązać postawiony problem badawczy, w grudniu 2021 r. przeprowadzono cztery wywiady grupowe (FGI – *Focus Group Interviews*) z łącznie 22 osobami (po dwa wywiady fokusowe z sześcioma rozmówcami oraz dwa z pięcioma). Rozmówcy reprezentowali cztery różne branże sektora turystyki:

- obiekty noclegowe (hotele, pensjonaty, motele, obiekty agroturystyczne),
- atrakcje turystyczne (np. muzea, zabytki, parki rozrywki itp.),
- biura podróży,
- podmioty z branży MICE (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions Industry*), tj. organizujące różnego rodzaju eventy.

Wybór sektora turystyki spowodowany był dużym wpływem pandemii COVID-19 na funkcjonowanie podmiotów reprezentujących ten sektor. Ponieważ jest on wewnątrznie zróżnicowany, zdecydowano się objąć badaniem – osobno – cztery najważniejsze, aczkolwiek mocno zróżnicowane względem siebie, jego branże. Ponadto w ramach celowego doboru rozmówców do badań uznano, że muszą oni reprezentować podmioty spełniające następujące kryteria: 1) być różnorodne w ramach każdej z branż pod względem formy działalności (np. różne rodzaje obiektów noclegowych: hotele, gospodarstwa agroturystyczne), wielkości (liczba pracowników), specyfiki oferty, lokalizacji czy formy własności; 2) pełnić w przedsiębiorstwach funkcję właścicieli i/lub zarządzających; 3) posiadać wiedzę o sytuacji firmy w dobie pandemii COVID-19 oraz o tym, jak ta sytuacja przełożyła się na relacje z różnymi grupami interesariuszy.

Każdy z wywiadów trwał ponad 2 godziny; łączny czas trwania wywiadów to ponad 9 godzin. Ze względu na trwającą pandemię COVID-19 spotkania z rozmówcami odbyły się w formie online i za zgodą badanych były nagrywane. Następnie dokonana została transkrypcja każdego wywiadu i przeprowadzono analizę treści. Analizę poprzedziło zakodowanie tekstu. Wyniki badań przedstawiono z wykorzystaniem cytatów z rozmów z badanymi, które pozwalają podnieść wiarygodność badań, w tym zrozumieć badane zagadnienia z perspektywy samych badanych, tj. przedsiębiorców.

Relacje społeczne w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w warunkach pandemii COVID-19 – rezultaty badawcze

Rozmówcy uczestniczący w badaniach podkreślali, że w efekcie wystąpienia pandemii COVID-19 zmieniły się relacje z różnymi grupami podmiotów, w szczególności z klientami czy kontrahentami, ale także z pracownikami czy konkurentami. W nowych realiach często mają one charakter głównie wirtualny – są to relacje jedynie online albo hybrydowe. Z jednej strony, jak twierdzono, umożliwia to lub ułatwia prowadzenie działalności, z drugiej zaś utrudnia budowanie tak ważnych w biznesie relacji społecznych:

Mogę stwierdzić, że pandemia trochę nam ułatwiła przyszłość, mam wrażenie. Co mam na myśli? Na myśli mam to, że np. teraz spotykamy się na Zoomie, zamiast siedzieć w jakiejś sali konferencyjnej. I bardzo często jest też tak, że my dzisiaj z klientami rozmawiamy przez wspomnianego Zooma czy Teamsa. Omawiamy ofertę, która jest prezentowana na komputerze i prezentowana online, a nie na rzutnikach, tak jak podczas spotkania w cztery oczy. Na pewno utrudnia to budowanie relacji [społecznych], ale oszczędza czas. [3R2¹]

Co ciekawe, mimo że rozmówcy podkreślali trudność w budowaniu nowych relacji społecznych, zwłaszcza z otoczeniem zewnętrznym, to jednocześnie dostrzegali większą bliskość w relacjach z dotychczasowymi klientami czy kontrahentami. Ta bliskość przejawiała się dłuższymi rozmowami, często na tematy prywatne, w tym zdrowotne czy rodzinne, a także większą wyrozumiałością i życzliwością, które wynikały z dotyczących wszystkich skutków pandemii. Świadczą o tym wypowiedzi kilku rozmówców reprezentujących branżę biur podróży:

Jeżeli chodzi o klientów, to tutaj nam się wyklarowały dwie podstawowe grupy. Czyli klienci, którzy trzymają za nas kciuki do tego stopnia, że dzwoniли, się pytali, jak się czujemy, czy jesteśmy zdrowi, czy jest fajnie, czy damy radę, czy nie damy rady, czy można nam jakoś pomóc. I klienci, którzy są po prostu klientami. Raz są, raz ich nie ma. Także tutaj te relacje bardzo mocno i fajnie się zacieśniły. Relacje z drugą grupą zostały na tym samym poziomie, na jakim były przed pandemią, i nic tego nie zmieni. Jeżeli chodzi o naszych dostawców, odbiorców, to tutaj też chyba przeszliśmy na taki bardziej poziom... jeszcze bardziej sympatyczny, niż do tej pory. Bo większość rozmów się zaczyna od omówienia aktualnej sytuacji biznesowej, na zasadzie: jakoś tam dajemy radę albo nie dajemy rady, gonimy już resztką sił. Potem jest omówienie kwestii zdrowia osoby, z którą się rozmawia i całej jego rodziny. Mama, tata, zdrowe dziecko, tutaj jakie problemy. Więc tutaj weszliśmy też trochę [śmiech] na inny poziom tych

¹ Kod rozmówcy nadany przez badacza w trakcie procesu kodowania, zapewniający anonimowość.

wszystkich rozmów (...). Po prostu musimy dużo rozmawiać, ale też to jest fajne, bo to są relacje ludzkie, nie tylko zawodowe. [2R4]

Jeśli chodzi o relacje z otoczeniem, to głównie jeśli chodzi o klientów, to myślę, że akurat w naszej specyfice, że tak jak mówię, my mamy tych klientów stałych. To w większości to nie są już... znaczy, są nasi klienci, tak przez pryzmat tego też na nich patrzymy. Ale bardzo często to są już relacje dużo, dużo bliższe. I to się w pandemii jeszcze bardziej jakby pokazało. [2R1]

Przedsiębiorcy podkreślali, że fakt, iż jeszcze przed wybuchem pandemii utrzymywali z określonymi klientami czy kontrahentami relacje społeczne, jest dla funkcjonowania ich przedsiębiorstw w trudnych czasach pandemii COVID-19 bardzo pomocny. Rozmówcy przytaczali liczne przykłady świadczące o korzyściach płynących z utrzymywania relacji społecznych, co przekładało się nie tylko na rozwój przedsiębiorstwa, lecz także często umożliwiało w ogóle jego przetrwanie. Pomoc ze strony klientów czy kontrahentów przejawiała się choćby zleceniami, niejednokrotnie obciążonymi dużym ryzykiem czy odroczone w czasie, ale wiążącymi się z zatrzymaniem w przedsiębiorstwie zaliczek, jak również doradztwem, większą intensywnością współpracy, a nawet darowiznami na rzecz firmy itp. Świadczą o tym następujące wypowiedzi:

Dla nas takim bardzo przyjemnym wsparciem był przelew, który został zrobiony na rachunek bankowy z napisem „pomoc”. I zadzwoniliśmy do tej klientki, bo oczywiście na przelewie pojawiło się od kogo był zrobiony przelew. I przyznam szczerze, klientka była bardzo zniechęcona, bo ona chciała nam pomóc, ale żeby jej w banku nie wysyłali, że to ona zrobiła ten przelew. Ona to chciała po prostu zrobić incognito (...). Myśmy się spotkali z bardzo dużą ilością takiego wsparcia, nie tylko finansowego. Bo tak jak mówię, niewycyfywanie pieniędzy, a przenoszenie, zostawianie w biurze na inną wycieczkę, to też dla każdego z państwa na pewno była jakaś znacząca pomoc, prawda? Że nie trzeba było tych pieniędzy od razu wypłacać. Ale to, tak jak mówię, to tutaj państwo też o tym wspominają: to jest po prostu budowanie relacji od wielu lat. I to jest obopólne zaufanie – klienci ufają nam, a my musimy zaufać klientom. I to dzięki temu chyba dzisiaj tutaj jesteśmy jako dalej pracownicy czy właściciele biur podróży, i możemy się wypowiadać, jak gdyby [istniały] nadzieje na kolejne lata tak wspólnie. [2R3]

My bazujemy, mogę śmiało chyba powiedzieć, w 95% na stałych klientach. Tak, że też ta nasza jakby relacja z nimi jest taka, że ja czasami miałam wrażenie, że oni przychodzą do nas i chcą zorganizować wycieczkę, nie dlatego, że oni do końca chcą pojechać, tylko oni chcą nas wspomóc. Po prostu chcą nam dać zarobić i chcą nam dać pracę (...). Faktycznie te grupy były dużo, dużo mniejsze, bo jak np. ksiądz zawsze zabierał pełny autokar, w 2020 [r.] zorganizował dwie grupy po 15 czy tam po 20 osób, ale zorganizował. I nie powiedział tego wprost [śmiech], ale ja to czułam tak naprawdę, że on to robi dlatego, że się znamy tyle lat. [2R1].

I w pandemii rzeczywiście te powiedzmy, te relacje akurat z dostawcami, z klientami również się bardzo wyklarowały – też z kim żyjemy bliżej, z kim nam bardziej po drodze, ze względu na to, że pewni dostawcy szli na ustępstwa, mimo że wiedzieli po prostu, że jeżeli się, nazwijmy to tak, jeżeli się nie utrzymamy, nie wiadomo, co się będzie działo. To te nasze relacje się zawężą jeszcze bardziej, i potem będziemy bardziej ze swoich usług nawzajem korzystać niż firmy, które – powiedzmy – dopiero się testowaliśmy, byliśmy w fazie powiedzmy dywersyfikowania cen, poznawania się – które z marszu windowały warunki współpracy i mimo że się poznaliśmy wcześniej, natomiast były bardzo, bardzo ostre. Myślę, że takie współprace (...) się bardzo zacieśniły, co ułatwiło pracę w trudnych czasach, ponieważ brakuje ludzi na rynku, ludzie się wycofują z branży. [4R5]

Jednocześnie badani podkreślali, że w efekcie pandemii zacieśniły się relacje społeczne i współpraca biznesowa nie tylko z kontrahentami czy klientami, lecz także z konkurentami. Wskazywano przykładowo, że taka pogłębiona kooperacja (współpraca z konkurentami) dotyczyła wspólnej obsługi tych samych klientów lub świadomego dzielenia się rynkiem z uwagi na brak możliwości obsługi wszystkich zamówień lub nagłe zachorowania na COVID-19:

I z konkurencją to mam tutaj identyczne spostrzeżenia jak Paweł, że zaczęliśmy się wspólnie wspierać i dogadywać, odstępować sobie jakieś eventy, polecać się klientom, że może zrobić tutaj, bo my już nie mamy miejsca. Bo właśnie wszystko było tak, że mieliśmy cztery czy pięć wesel pod rząd. Więc też nie robiliśmy całych cateringów, tylko braliśmy od kogoś, bo już nie mieliśmy po prostu mocy przerobowych. [4R10]

Na wielu elementach, ale też jeszcze wśród takich znajomych, to taka wymiana: „słuchaj...”, i taka wymiana, ktoś złapał covid, to obdzwaniali, żeby ktoś kogoś zastąpił, co wcześniej tak no nie występowało to wśród fotografów i kamerzystów, ktoś chory, nie chory, ledwo pion trzymał, a i tak szedł na zlecenie, aby zrealizować. [4R1]

Relacje z konkurencją stały się takie bardziej ludzkie, zaczęliśmy siebie nawzajem rozumieć, że tym tortem wszyscy się powinniśmy najeść, a nie zwalczać siebie nawzajem. I po prostu, ja wiem po swoim przykładzie, że jak już wiem, że ktoś pewien event robi, to ja już nie składam klientowi oferty na tę samą usługę, co ktoś tam, już ma do dodania. Ja już nie ruszam, to już jest jego, nie wtrącam się, nie podbijam cen, nie zniżam, robi, proszę, dziękuję i oczekuję (...). Wszyscy widzieliśmy, że dostaliśmy w cudzysłowie troszeczkę po uszach przez pandemię i przestało być, przestaliśmy walczyć cenowo, bardziej zaczęliśmy współpracować (...), bo inaczej byśmy się nie wyrobili z czasem, z ludźmi, ze wszystkim. Więc to myślę, że dało nam tak ogólnie, globalnie przedsiębiorców bardzo mocno to zbliżyło, nawet z tych samych branż. I myślę, że to jest może taki pozytywny efekt tej pandemii. [4R3]

Korzyścią pogłębionych w efekcie pandemii relacji społecznych z konkurentami była także wymiana wiedzy milczącej lub oferowanie klientom usług po niższych cenach, uwzględniających również trudną sytuację nabywców:

Więc to jest łatwiejsze i również jeżeli np. dzwoni do mnie scenografia i mówi: „Marek, mamy taki a taki pomysł” – rozmawiamy ze sobą o pewnych rozwiązaniach innowacyjnych, które dobrze się sprzedają u jednego klienta i ten dostawca, z którym blisko żyjemy, nie boi się tego, żeby z nami porozmawiać o tym, tylko chwali się tym, żebyśmy też spróbowali wypromować to i rzeczywiście ta współpraca na tym poziomie bardzo, bardzo mocno działa. I jeżeli mamy jakiś produkt, który wypracujemy, staramy się go promować u innych klientów, też pokazując, że takie są możliwości, że dzięki temu, że to zrobiliśmy, możemy to powielać, możemy to ulepszać, czasami potaniać [wierny cytat – przyp. KCM], jeżeli się da, po prostu tak, żeby pokazywać, że też staramy się patrzeć na rynek i na to, że jest trudna sytuacja, bo klienci zmniejszają budżety, mimo że wymagają czasami więcej, niż przed pandemią. [4R5]

Podsumowanie

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że relacje społeczne – zwłaszcza te utrzymywane ze stałymi klientami i kontrahentami, a także z konkurentami – pozwoliły przedsiębiorcom przetrwać na rynku w nowych, trudnych uwarunkowaniach związanych z pandemią COVID-19. Było to możliwe m.in. dzięki kontynuowaniu zleceń i nieprzerwywaniu działalności, finansowaniu bieżących kosztów z zaliczek, których zwrotu wielu klientów czy kontrahentów nie wymagało, informowaniu o potrzebach rynku i świadomym dzieleniu się rynkiem, wymianie zasobów itp. W wielu przypadkach istniejące i zdecydowanie pogłębione w trakcie pandemii relacje społeczne pozwoliły także rozwinąć działalność, zapewniając np. wymianę wiedzy (w tym tej milczącej, którą podmioty niechętnie się dzielą), bardziej intensywną współpracę, obniżenie cen czy wejście na nowe rynki, a dzięki temu zwiększenie wolumenu sprzedaży. Wymienione korzyści są zgodne z tymi, które od lat podkreśla się w literaturze [Hite, 2005; Polese, 2009; Glińska-Noweś, Karwacki, 2018], gdy mowa jest o zaletach budowania relacji społecznych w biznesie. Co jednak odmienne, w sytuacji pandemii relacje społeczne – zarówno z klientami, kontrahentami, jak i z konkurentami – najczęściej pogłębiły się. W wielu przypadkach, jak twierdzili badani, relacje nacechowane silną empatią stały się wręcz „rodzinne”, gdyż pandemia traktowana była przez przedsiębiorców jak „wspólny wróg”. Jednocześnie podkreślano, że pandemia przyczyniła się do zwyrfikowania dotychczasowych relacji społecznych, co także postrzegano jako korzyść.

W rozdziale skupiono się na korzystnym znaczeniu relacji społecznych dla funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach pandemii COVID-19. Badaniem objęto głównie przedsiębiorstwa mikro- i małe, gdyż takie dominują w sektorze turystycznym, co z pewnością stanowi jedno z ograniczeń niniejszych badań. Z wypowiedzi niektórych rozmówców wynika, że w pewnych sytuacjach, gdy partnerem były duże podmioty (np. linie lotnicze), kluczowe znaczenie miały relacje formalne i przepisy prawa, a relacje społeczne nawet gdyby istniały, nie miałyby znaczenia. W wielu sytuacjach, w trosce o bezpieczeństwo obu stron oraz działanie zgodne z przepisami prawa, istniała bowiem konieczność dużej formalizacji ustaleń, a relacje społeczne schodziły na dalszy plan. W przyszłych badaniach warto byłoby pogłębić ten wątek. Ponadto należy mieć świadomość, że relacje społeczne mają też swoją „ciemną stronę” [Czernek, 2017; Juszczyk, 2021], która – co stanowi kolejne ograniczenie przeprowadzonej analizy – nie stanowiła przedmiotu rozważań w niniejszym opracowaniu. Zbyt silne więzi mogą np. „usypiać” czujność przedsiębiorców, powodować przesadne bazowanie na zaufaniu, co w tak trudnej sytuacji, jaką jest pandemia, może prowadzić do negatywnych skutków dla przedsiębiorstwa (np. większej podatności na działania oportunistyczne partnerów lub inercji w działaniu). Również ten wątek jest wart dalszych badań empirycznych.

Mimo wszystko wydzźwięk przeprowadzonych badań w kontekście relacji społecznych i ich znaczenia dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach światowej pandemii jest ogólnie pozytywny. Jak stwierdził jeden z badanych: „Wiadomo, że to już nie będzie taki sam świat. Nie wiadomo, czy będą kolejne obostrzenia, ale wierzę, że jakieś poczucie w nas wartości [pozostanie] i tego, że jednak nie bez przyczyny jesteśmy w tych branżach, w których jesteśmy. To jest praca z ludźmi, to jest empatia. Na pewno empatia tutaj dużo zmienia i przez pandemię patrzenie na drugiego człowieka, na jego zdrowie, bezpieczeństwo, na to, że mamy do czynienia z drugim człowiekiem i to jest w ogóle już coś super” [4R9]. Te słowa pokazują zwrot w stronę zarządzania przedsiębiorstwem, w którym obok ekonomicznej kalkulacji liczy się przede wszystkim człowiek. Co cenne i budujące, taka refleksja w dobie światowego kryzysu, może – jak wynika z deklaracji badanych przedsiębiorstw – przekładać się korzystnie także na wyniki finansowe.

Bibliografia

- Adamik, A. (2015). *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Bai, W., Johanson, M., Oliveira, L., Ratajczak-Mrozek, M. (2021). The role of business and social networks in the effectual internationalization: Insights from emerging market SMEs, *Journal of Business Research*, 129, s. 96–109. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.02.042.

- Czernek, K. (2017). *Zakorzenie społeczne jako determinanta współpracy w sektorze turystycznym*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Dyer, J.H., Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), s. 660–667. DOI: 10.2307/259056.
- Foo, L.P., Chin, M.Y., Tan, K.L., Phuah, K.T. (2021). The impact of COVID-19 on tourism industry in Malaysia, *Current Issues in Tourism*, 24(19), s. 2735–2739. DOI: 10.1080/13683500.2020.1777951.
- Glińska-Neweś, A., Karwacki, A. (2018). Innovativeness of social economy entities in Poland: An empirical study from the perspective of Positive Organizational Scholarship, *Nonprofit Management & Leadership*, 28(3), s. 367–382. DOI: 10.1002/nml.21292.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78(6), s. 1360–1380. DOI: 10.1086/225469.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3), s. 481–510. DOI: 10.1086/228311.
- Hite, J.M. (2005). Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), s. 113–144. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00072.x.
- Hoang, H., Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review, *Journal of Business Venturing*, 18(2), s. 165–187. DOI: 10.1016/S0883-9026(02)00081-2.
- Juszczak, P. (2021). *Relacje społeczne w kooperacji muzeów*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Klimas, P. (2019). *Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach: kontekst ekosystemu gamingowego*. Warszawa: C.H. Beck.
- Leimeister, M.J., Schweizer, K., Leimeister, S., Krcmar, H. (2008). Do virtual communities matter for the social support of patients? Antecedents and effects of virtual relationships in online communities, *Information Technology & People*, 21(4), s. 350–374. DOI: 10.1108/09593840810919671.
- Men, L.R., Ji, Y.G., Chen, Z.F. (2017). Dialogues with entrepreneurs in China: How start-up companies cultivate relationships with strategic publics, *Journal of Public Relations Research*, 29(2–3), s. 90–113. DOI: 10.1080/1062726X.2017.1329736.
- Polese, F. (2009). The influence of networking culture and social relationships on value creation, *Quaderno di Sinergie*, 16, s. 193–215.
- Powel, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, *Research in Organizational Behavior*, 12(3), s. 295–336.
- Thukral, E. (2021). COVID-19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship, *Strategic Change*, 30(2), s. 153–158. DOI: 10.1002/jsc.2399.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42(1), s. 35–67. DOI: 10.2307/2393808.
- Zakrzewska-Bielawska, A., Fisiak, W. (2018). Efekty z realizacji strategii relacyjnej – świadomość i postrzeganie przez polskich menedżerów, *Przegląd Nauk Ekonomicznych*, (29), s. 11–24.

Magdalena Sobocińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Zarządzania

ORCID: 0000-0002-5231-2511

Hybrydowość wydarzeń kulturalnych w kontekście produktu systemowego i zarządzania wartością dla uczestnika kultury

Wprowadzenie

Hybrydowość sztuki i wydarzeń kulturalnych może być rozumiana na wiele sposobów. Z jednej strony dotyczy to przenikania się dziedzin kultury oraz powstawania nowych gatunków i form kultury, łączących w sobie jej wcześniejsze osiągnięcia, a z drugiej hybrydowych rozwiązań służących lepszemu udostępnianiu, upowszechnianiu i promowaniu dóbr kultury. Hybrydowość w kulturze immanentnie wiąże się także z przemianami uczestnictwa w kulturze i procesami rozwoju nowej konsumpcji, wśród których istotne miejsce zajmuje wirtualizacja i indywidualizacja uczestnictwa w kulturze. Jednocześnie należy zauważyć, że procesy wirtualizacji kultury i udziału w niej zostały przyspieszone pandemią koronawirusa. Celem rozdziału jest ukazanie możliwości zastosowania rozwiązań hybrydowych w sferze kultury w kontekście koncepcji produktu systemowego. Opracowanie zostało oparte na pogłębionych studiach literatury oraz na analizach semiotycznych prowadzonych z wykorzystaniem analizy opozycji binarnych i kwadratu semiotycznego.

Wielowymiarowość hybrydowości w sferze kultury

Hybrydowość wpisana jest w rozwój sfery kultury, której specyfika wyraża się wielością funkcji pełnionych przez sztukę, ujmowaną w kategoriach wartości autotelicznej i wartości instrumentalnych. Hybrydowe rozwiązania są stosowane w sferze

kultury od dawna i dotyczą poszczególnych etapów procesu zarządzania wartością dla uczestnika kultury. Proces ten obejmuje: definiowanie wartości oraz jej kształtowanie, komunikowanie i oferowanie klientom [Szymura-Tyc, 2006, s. 91]. Powstawanie na przestrzeni wieków nowych rozwiązań artystycznych, bazujących na różnych dziedzinach i formach sztuki, doprowadziło do hybrydyzacji i pojawienia się nowych gatunków, a także do pogłębiania synkretyzmu w sztuce [Rogowski, 2020, s. 20–41]. Ilustruje to np. rozwój medium, jakim jest telewizja, w efekcie którego powstał nowy typ spektaklu teatralnego – teatr telewizji.

Egzemplifikacją procesu łączenia różnych dziedzin i form kultury, prowadzącego do jej hybrydyzacji, jest również obecność filmu w muzeach i galeriach sztuki. Złożoność i wielość rozwiązań występujących w tym zakresie wynika z tego, że film w przestrzeni wystawienniczej może pełnić wiele ról, a w tym funkcję:

- multimedialnego podpisu, czyli filmu jako instrumentu uzupełniającego narrację kuratora, stosowanego w celu udostępnienia informacji o artefakcie lub temacie wystawy,
- poszerzonej fizycznej scenografii, będąc jej uzupełnieniem lub substytutem i kształtując doznania widzów przez wielkoformatowe projekcje, dźwięki, animacje wprowadzające w ruch fotografie, techniki VR-owe oraz holografię,
- bazy narracji, trzonu wystawienniczego opowiadania,
- obiektu działań artystycznych – rzeźby multimedialnej, która wydobywa film z tradycyjnych ram [Syska, 2021, s. 261–279].

Warto dodać, że o ile trzy pierwsze typy obecności filmu w przestrzeniach muzealnych dotyczą przede wszystkim muzeów narracyjnych, o tyle film jako obiekt działań artystycznych występuje w muzeach sztuki i centrach nowych technologii, a także na festiwalach sztuki współczesnej. Ponadto hybrydowość w kulturze dobrze uwiadacza się w wystawach filmowych, w których film staje się obiektem wystawienniczym, a wykorzystywane w muzealnictwie różnorodne instrumenty prezentacyjne opowiadają o nim samym, a nie za jego pośrednictwem o innych zjawiskach. Co więcej, w przypadku tego typu wydarzeń kulturalnych film nie jest obecny w przestrzeni muzealnej w znanej i oswojonej przez widza formie, a znamieną dla kina pasywność widza zostaje zastąpiona ruchem wykonywanym przez zwiedzającego [Christie, 2012, s. 241–255; Syska, 2021, s. 265].

Jednocześnie należy zauważyć, że hybrydowość w sztuce immanentnie wiąże się z rozwojem technologicznym, któremu towarzyszy intensyfikowanie się relacji między kulturą a technologią. Zostało to spotęgowane pandemią COVID-19, która zwiększyła zakres hybrydowości wydarzeń kulturalnych oraz procesów ich tworzenia. Odnosząc się do procesu powstawania filmu, należy wskazać, że coraz częściej dochodzi do zastępowania castingów materiałami filmowymi przesyłanymi przez ubiegających się

o rolę aktorów, ale też prac nad poszczególnymi scenami, podczas których ekipa filmowa nie jest zebrana w jednym miejscu, lecz reżyser – będąc na innym kontynencie – przekazuje sugestie i instrukcje aktorowi za pośrednictwem np. platformy Zoom.

Immanentnie związany z nowymi technologiami rozwój rozwiązań hybrydowych przejawia się także w eksperymentach dotyczących dystrybucji filmów, które wyrażają się w udostępnianiu w tym samym czasie filmu na platformie streamingowej oraz w kinie. Oznacza to w konsekwencji odejście od zasady sekwencyjności uruchamiania poszczególnych okien dystrybucyjnych i blokowania obecności filmu w innych kanałach w czasie wyświetlania go w kinie. Jednocześnie należy podkreślić, że hybrydowość w kulturze dotyczy nie tylko samych dzieł i procesów ich tworzenia oraz dystrybucji, lecz również procesów promocji, w ramach których dochodzi do łączenia różnych instrumentów reklamowych z działaniami z zakresu public relations, a także nowych mediów i mediów tradycyjnych jako kanałów przekazu.

Ramy konceptualne i założenia analiz semiotycznych

Dążąc do realizacji celu opracowania i pogłębienia rozważań wynikających ze zrealizowanych studiów literaturowych dotyczących hybrydowości w sferze kultury, w kolejnym etapie procesu badawczego zastosowano podejście semiotyczne. Badania semiotyczne mieszczą się w nurcie badań jakościowych, przyczyniających się do rozwoju wiedzy przez pełnienie funkcji ustalania znaczenia/sensu jakiegoś zjawiska występującego w przestrzeni społecznej, a także jego opisu [Glinka, Czakon, 2021, s. 16]. Służą one identyfikacji poziomów znaczeń pojęć, sposobów kategoryzacji produktów, jak również rozpoznawaniu uwarunkowanych kulturowo postaw i zachowań konsumentów [Mazurek-Łopacińska, Sobocińska, 2014, s. 11–21]. W badaniach semiotycznych odchodzi się od deklaracyjnych wypowiedzi konsumentów na rzecz analizy elementów kultury, które kształtują zachowania konsumentów. Należy podkreślić, że badania semiotyczne pozwalają odkrywać różnice między wartościami oferowanymi przez markę a zmieniającym się wzorcem kulturowym. Analiza produktu jako znaku/symbolu dotyczy znaczenia denotacyjnego związanego z potrzebami funkcjonalnymi i oczekiwaniami oraz znaczenia konotacyjnego odnoszącego się do zbioru właściwości, cech produktu, które charakteryzują bardziej nabywcę niż sam produkt [Nöth, Heilbrunn, Floch, 2001, s. 418–419].

Na zastosowania semiotyki należy patrzeć przez pryzmat rozwoju badań opartych na paradygmatach alternatywnych wobec paradygmatu pozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego. W szczególności należy w tym miejscu wymienić paradygmat interpretatywno-symboliczny, dla którego znamienne jest odejście od

przyczynowo-skutkowego schematu neopozytywizmu, a także zgodnie z konstruktywizmem społecznym przyjmowanie, że ludzie postrzegają rzeczywistość poprzez pryzmat swojej kultury i doświadczeń. Dla tego paradygmatu kluczowy staje się związek badań z życiem codziennym oraz kognitywna rola języka w tworzeniu rzeczywistości społecznej [Sułkowski, 2012, s. 112–122, 181–187].

Ukazując ramy konceptualne i założenia podejścia semiotycznego, należy wskazać, że konsument jest częścią kultury i nie zawsze w pełni uświadamia sobie jej oddziaływanie, a kultura określa sposoby funkcjonowania jednostki w różnych obszarach jej aktywności, w tym w sferze konsumpcji, oraz wskazuje sposoby interpretacji treści, w tym komunikatów marketingowych, które są kierowane do konsumentów.

U podstaw modeli semiotycznych leży założenie, że dokonywane przez odbiorców dekodowanie komunikatów jest uwarunkowaną kulturowo czynnością twórczą. Oznacza to, że koncepcja mentalna dotycząca danego obiektu (np. co oznacza dla odbiorcy słowo „kino”, „festiwal”, „film”) jest kategorią dynamiczną i uzależnioną od doświadczenia kulturowego odbiorcy. W koncepcjach semiotycznych znak ma naturę arbitralną, a znaczenie regulowane jest przez konwencję [Fiske, 1999, s. 62; Serwański, 2021, s. 79].

Do analiz semiotycznych zalicza się analizę kodów kulturowych, analizę opozycji binarnych i stanowiący jej rozszerzenie kwadrat semiotyczny. Analiza kodów kulturowych kładzie nacisk na to, że kulturę można opisać przez wewnętrzne relacje między wartościami rezydualnymi (ukształtowanymi w przeszłości, ale nadal obecnymi w kulturze) i wartościami dominującymi, czyli najbardziej popularnymi w danym okresie, a wartościami emergentnymi, dotyczącymi nowych znaczeń i praktyk, które zapowiadają kierunki zmiany kulturowej. Z kolei u podstaw analizy opozycji binarnych leżą następujące założenia:

- proces poznawczy oraz nadawanie sensów i znaczeń różnym kategoriom polega na zrozumieniu tego, czym coś nie jest,
- w ramach różnych kultur i subkultur występują zestawy opozycyjnych wartości, które mają duże znaczenie w procesach społecznych [Polak, Żurawicka, 2015, s. 110–120].

Należy podkreślić, że rozpoznanie opozycji binarnych i relacji zachodzących między pojęciami oraz mechanizmów ich powstawania pozwala lepiej zrozumieć konsumentów i to, jak konsumenci porządkują świat, w którym funkcjonują.

Z kolei konstrukcja kwadratu semiotycznego odwołuje się do założeń językoznawstwa strukturalnego i polega na tworzeniu relacji w oparciu o odwoływanie się do sprzeczności i przeciwieństw [Floch, 2001, s. 282–283]. Związane z tym jest wykonywanie operacji negacji i asercji.

Zastosowanie analiz semiotycznych w identyfikowaniu przemian w kulturze w kontekście hybrydowej formuły wydarzeń kulturalnych

Identyfikując z wykorzystaniem semiotycznej analizy opozycji binarnych sposoby uczestnictwa w kulturze polegające na oglądaniu filmów, należy wskazać na różnice występujące między oglądaniem filmów w kinie oraz za pośrednictwem Internetu na platformie streamingowej. Dla odbioru kultury polegającego na oglądaniu filmów w kinie znamienne jest to, że na kontekst odbioru wpływa oglądanie filmu wraz z niejednokrotnie dużą grupą ludzi, któremu towarzyszy nastrój związany z wyjściem z domu do instytucji kultury. Ponadto stwarza to możliwość budowania wyjątkowości wydarzenia kulturalnego, która w szczególności dotyczy premierowych pokazów filmów z udziałem przedstawicieli ekip filmowych. Istotne jest także to, że w przypadku oglądania filmów w kinie uwaga widza skoncentrowana jest na odbiorze filmu.

W opozycji do sposobu oglądania filmu w kinie oraz związanych z tym mechanizmów psychologicznych i społecznych kształtuje się model oglądania filmów udostępnianych na zyskujących coraz większy zasięg platformach streamingowych. Wśród cech takiego typu uczestnictwa w kulturze należy wskazać, że w tym przypadku kontekst odbioru dzieła tworzony jest przez oglądanie filmu indywidualnie lub w relatywnie małej grupie bliskich osób. W przypadku domocentrycznego uczestnictwa w kulturze – w przeciwieństwie do oglądania filmu w kinie – występuje wiele czynników rozpraszających uwagę widza, która niejednokrotnie dzielona jest na wykonywanie kilku czynności równocześnie, a oglądanie filmu online osadzone jest w codzienności i występują relatywnie małe możliwości budowania wyjątkowości wydarzenia kulturalnego takiego jak premiera filmu. Nowe praktyki uczestnictwa w kulturze wiążą się z tym, że widz ma większe możliwości wyboru dotyczącego tego, co, kiedy, na jakim urządzeniu i w jakim miejscu ogląda. Towarzyszy temu poczucie niezależności. Immanentnie jest to związane z dokonującym się postępowaniem technologicznym (zob. tabela 1).

Tabela 1. Pary opozycji binarnych wyznaczających sposoby myślenia o oglądaniu filmów w kinie oraz za pośrednictwem Internetu na platformie streamingowej

Oglądanie filmu w kinie	Oglądanie filmu z wykorzystaniem platformy streamingowej
na kontekst odbioru wpływa oglądanie filmu wraz z niejednokrotnie dużą grupą ludzi	na kontekst odbioru wpływa oglądanie filmu indywidualnie lub w relatywnie małej grupie bliskich osób
mało czynników rozpraszających uwagę widza – uwaga skoncentrowana na odbiorze filmu	dużo czynników rozpraszających uwagę widza – uwaga widza częściej podzielona jest na wykonywanie kilku czynności w trakcie oglądania filmu
oglądaniu filmu towarzyszy nastrój związany z wyjściem z domu do instytucji kultury	oglądanie filmu osadzone jest w kontekście codzienności i domocentryzmu

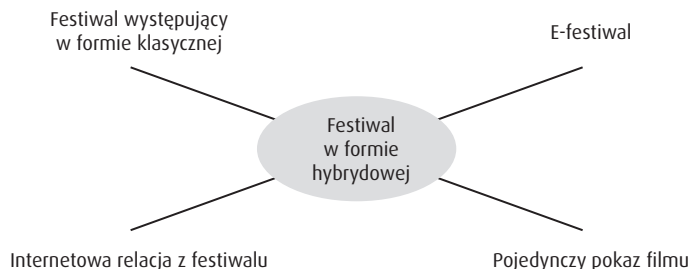
cd. tabeli 1

Oglądanie filmu w kinie	Oglądanie filmu z wykorzystaniem platformy streamingowej
duże możliwości budowania wyjątkowości wydarzeń typu premierowe pokazy filmów z udziałem przedstawicieli ekip filmowych	małe możliwości budowania wyjątkowości wydarzeń typu premiery filmowe
oglądanie filmu w kinie studyjnym, które pozycjonuje film jako sztukę, lub w multiplexie posiadającym komercyjny charakter, wyrażający się m.in. egalitarnym repertuarem	możliwość wyboru miejsca oglądania filmu
oferta filmów ograniczona do aktualnego repertuaru	szeroka i powiększająca się oferta filmów
konieczność dostosowania się do godzin seansu filmowego	możliwość oglądania filmu w dowolnym/dogodnym dla widza czasie
oglądanie filmu na dużym ekranie	oglądanie filmu na ekranie komputera, telewizora, tabletu, telefonu komórkowego
koszt udziału w seansie zależy od liczby zakupionych biletów w przypadku wyjścia do kina w grupie	koszt związany z dostępem do filmu nie jest uzależniony od liczby osób go oglądających
oglądanie filmu nie jest uzależnione od dostępu do Internetu i posiadania urządzeń temu służących	oglądanie filmu wymaga od widzów dostępu do Internetu i urządzeń służących do odbioru filmów

Źródło: opracowanie własne.

Podobne opozycje binarne można zidentyfikować w wielu dziedzinach kultury, w tym w obszarze oglądania opery na żywo i jej transmisji w Internecie czy też oglądania filmów na festiwalach filmowych i udostępnianych w sieci. W identyfikacji i ukazywaniu przemian dokonujących się w sferze kultury, będących przejawem jej rosnącej hybrydyzacji, znajduje zastosowanie również druga z analiz semiotycznych – kwadrat semiotyczny. Wykorzystując ten typ analizy semiotycznej w odniesieniu do funkcjonowania festiwalu filmowych, należy zauważyć, że w obszarze tym mogą występować różne podejścia do udostępniania kultury. Relacje zachodzące między festiwalem funkcjonującym w sposób tradycyjny a e-festiwalom można określać w kategoriach przeciwieństw, natomiast zależności występujące między internetowymi relacjami z festiwalu a festiwalem internetowym oraz między klasycznym festiwalem a pojedynczym pokazem filmu na żywo można opisać na zasadzie zaprzeczeń (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Analiza typów festiwalu bazująca na kwadracie semiotycznym

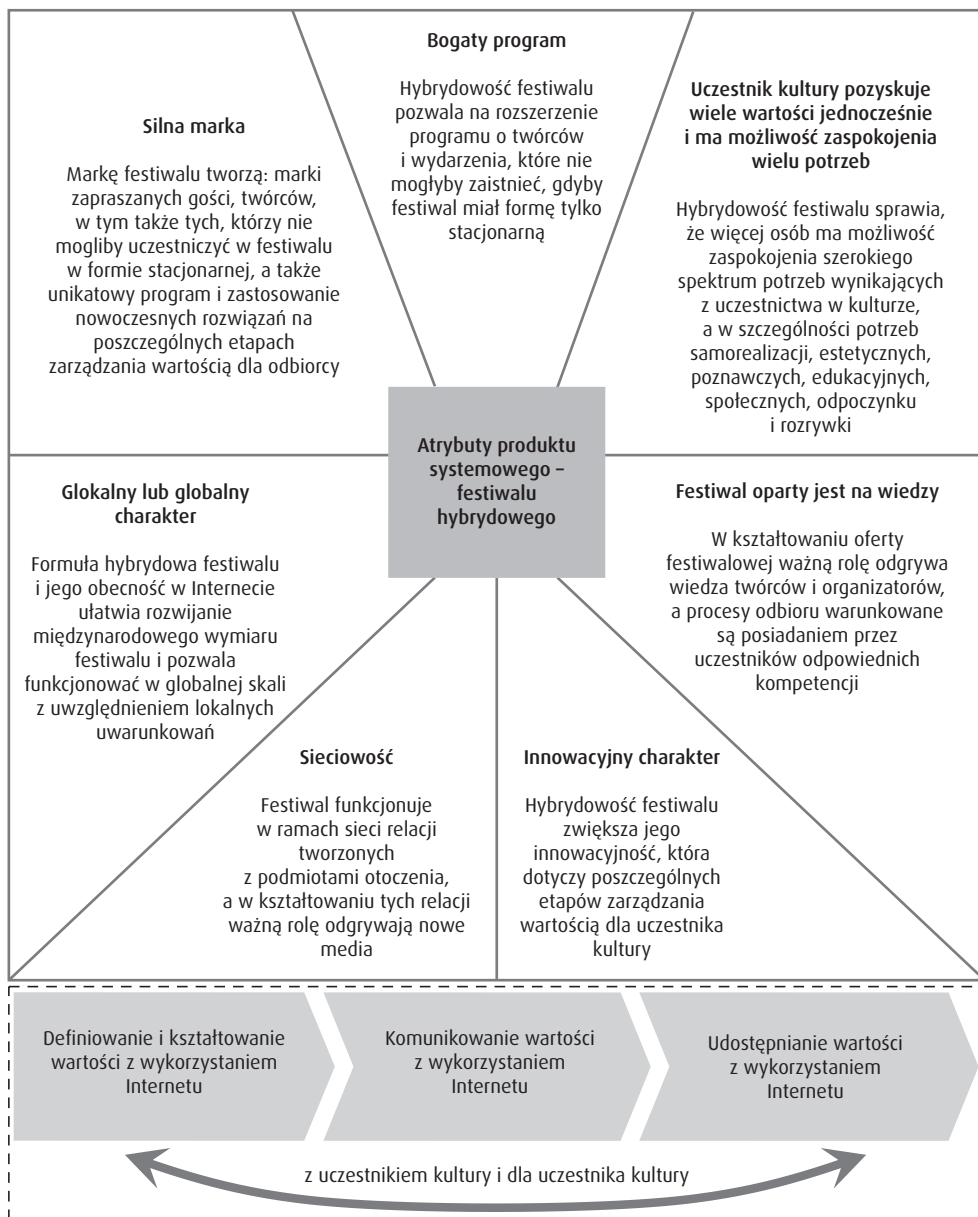


Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie kwadratu semiotycznego pozwala na zidentyfikowanie przestrzeni dla funkcjonowania nowego typu festiwalu filmowych, które łączą w sobie cechy zarówno tradycyjnych, klasycznych festiwalu, jak i festiwalu funkcjonujących w przestrzeni wirtualnej. Takim podmiotem rynku kultury jest np. Krakowski Festiwal Filmowy (KFF), który z sukcesem funkcjonuje w formule hybrydowej. Festiwal ten, którego celem jest przegląd i promocja filmów dokumentalnych oraz krótkometrażowej animacji i fabuły, odbywa się w kinach oraz online w formule VOD na platformie. Zgodnie z regulaminem KFF filmy zakwalifikowane do jego programu są umieszczone w KFF Video Library i udostępniane online akredytowanym uczestnikom [KFF, 2022]. Przykład ten obrazuje, że dzięki przełamaniu opozycji binarnych i skuteczności we wdrażaniu innowacji na poszczególnych etapach procesu zarządzania wartością dla uczestnika kultury możliwe jest wykreowanie nowego, atrakcyjnego dla odbiorców modelu festiwalu hybrydowego.

Hybrydowość wydarzeń kulturalnych w kontekście koncepcji produktu systemowego

Pogłębiając rozważania dotyczące hybrydowości wydarzeń kulturalnych, w tym festiwalu filmowych, należy odwołać się do kategorii produktu systemowego, którego istotą jest pozyskiwanie przez nabywcę wielu wartości jednocześnie bez konieczności ich samodzielnego komponowania. Wyróżnikiem produktów systemowych jest także to, że służą one zaspokajaniu nie jednej, lecz całej wiązki odczuwanych przez konsumenta potrzeb, które przynależą do wielu poziomów potrzeb. Do kolejnych cech produktów systemowych zalicza się to, że często mają one innowacyjny charakter oraz wyróżniają się wysokim stopniem zaawansowania technologicznego. Ponadto w kreowaniu produktów systemowych ważną rolę odgrywają niematerialne zasoby, w tym informacje i wiedza. Warto dodać, że również konsumpcja produktów systemowych wymaga określonych kompetencji ze strony użytkownika. Istotnym wyróżnikiem produktów systemowych jest ich sieciowość, rozumiana zarówno przez pryzmat współprojektowania tego typu produktów przez aktywnych użytkowników z zastosowaniem nowych mediów, jak i w kontekście funkcjonowania podmiotów kreujących produkty systemowe w ramach sieci tworzonych z podmiotami otoczenia rynkowego. Produkty systemowe wyróżniają się też marką oraz posiadają globalny lub globalny charakter [Żabiński, 2012, s. 23–26]. Cechy festiwalu hybrydowego jako produktu systemowego ukazano na rysunku 2.

Rysunek 2. Festiwal hybrydowy jako produkt systemowy

Źródło: opracowanie własne.

Oferowanie wydarzeń kulturalnych (w tym festiwali) w formie hybrydowej, umożliwiającej uczestnictwo zarówno w formie tradycyjnej, jak i online, służy wzmocnieniu systemowości produktu. Wiąże się to z podejmowaniem wielu działań i decyzji

na poszczególnych etapach zarządzania wartością dla uczestnika kultury. Wśród korzyści wynikających z poszerzania produktu o formę online należy wskazać to, że w tego typu wydarzeniach może uczestniczyć wielu widzów, twórców, artystów, w tym tych, którzy nie mogliby wziąć udziału w wydarzeniu, gdyby było ono zorganizowane jedynie w formie stacjonarnej. Przeniesienie wydarzenia kulturalnego do sieci nie ma na celu zastąpienia festiwalu w klasycznej formule, której ważną częścią są również bezpośrednie spotkania, lecz ma służyć zwiększeniu wiązki wartości oferowanych uczestnikom kultury.

Dokonywanie transformacji cyfrowej wydarzeń kulturalnych wymaga rozstrzygnięcia wielu kwestii, w tym uwzględnienia uwarunkowań prawnych dotyczących udostępniania dzieł w sieci, a także wyboru technologii umożliwiającej przeniesienie festiwalu do Internetu. Podejmując decyzję dotyczącą technologii i narzędzi umożliwiających udostępnianie kultury w sieci, należy wziąć pod uwagę nie tylko aspekt cenowy, ale przede wszystkim funkcjonalności pozwalające na angażowanie uczestników wydarzenia online. Istotną kwestią jest również bezpieczeństwo danych, intuicyjność danego narzędzia oraz wiarygodność dostawcy technologii [Pikuła, Galicka, Roczek, 2020, s. 136–144]. Planowanie i organizowanie wydarzeń kulturalnych w formie hybrydowej wymaga zadbania o doświadczenia uczestników kultury, które powinny być spójne zarówno w przypadku odbioru kultury w formie tradycyjnej, jak i online. Jest to bardzo istotne, ponieważ współczesny uczestnik kultury jest przebudźcowany.

Należy zaznaczyć, że kreowanie w sferze kultury produktów systemowych, które bazują na rozwiązaniach hybrydowych, prowadzi do zacierania się granic i do zanikania podziałów na sztywno wyodrębnione dziedziny sztuki poprzez łączenie w ramach działalności jednej instytucji kultury różnych obszarów sztuki. Przejawem tego jest organizowanie np. koncertów przez muzea, wystaw sztuk plastycznych przez teatry czy też wydarzeń muzycznych, w których uczestniczą wykonawcy reprezentujący różne nurty i style muzyczne. Atrakcyjność takich rozwiązań dla uczestników kultury wynika z niedoboru czasu wolnego, a także z dużej liczby wydarzeń kulturalnych [Szlendak, 2010, s. 92–102]. W związku z tym niektórzy odbiorcy kultury wybierają te wydarzenia kulturalne, które umożliwiają im pozyskiwanie wielu wartości i odczuwanie wielu doznań i wrażeń w określonym czasie.

Podsumowanie

Przechodząc do sformułowania konkluzji, należy podkreślić, że chociaż hybrydowość w kulturze nie jest niczym nowym, to jednak pandemia koronawirusa stała się katalizatorem zmian związanych z wirtualizacją działań prowadzonych w sferze

kultury, które dotyczą zarówno samych dzieł, jak i form ich udostępniania oraz promocji. Te instytucje kultury, które oczekiwały na powrót do stanu sprzed pandemii, straciły realną szansę na zwiększenie atrakcyjności swojej oferty i lepsze dopasowanie jej do oczekiwań widzów w obliczu przemian dokonujących się w uczestnictwie w kulturze. Ponadto instytucje kultury, które przyjęły aktywną postawę i odpowiedziały na potrzeby odbiorców kultury, stosując nowe rozwiązania na poszczególnych etapach procesu zarządzania wartością dla uczestnika kultury, wzmocniły relacje ze swoimi odbiorcami [Budnik, 2021, s. 133–149]. Jednocześnie należy zauważyć, że przenoszenie działań instytucji kultury do Internetu powinno dokonywać się w taki sposób, aby nie prowadziło to do nadprodukcji wydarzeń kulturalnych, obniżenia ich jakości, a także paradoksalnie do zmniejszenia kreatywności i jeszcze większego wykluczenia niektórych grup społecznych z uczestnictwa w kulturze, a w szczególności seniorów [Gajda, Gierat-Bieroń, 2021, s. 153–184].

Uwzględniając specyfikę sfery kultury oraz wydarzeń kulturalnych i pełniących przez nie funkcji, a także potencjał nowych mediów, bazujący na ich interaktywności, należy podkreślić, że hybrydowość w sferze kultury nie tyle powinna oznaczać przenoszenie wprost wypracowanych rozwiązań do Internetu, co raczej tworzenie nowych, innowacyjnych, odwołujących się do języka nowych mediów. Jednocześnie podkreślenia wymaga to, że hybrydowość wydarzeń kulturalnych – rozumiana w kontekście udostępniania ich w sposób klasyczny i online – wzmocnia systemowość tego typu produktów i służy zwiększeniu zestawu wartości oferowanych uczestnikom kultury.

Bibliografia

- Budnik, A. (2021). Festiwale i nagrody literackie w dobie pandemii – smutna konieczność czy szansa na zmiany? W: *Badania w sektorze kultury. Przyszłość i zmiana*, A. Konior, O. Kosińska, A. Pluszyńska (red.). Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Christie, I. (2012). A Disturbing Presence? Scenes from the History of Film in the Museum. W: *Film, Art, New Media: Museum Without Walls?*, A. Dalle Vacche (Ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Fiske, J. (1999). *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- Floch, J.M. (2001). Rola semiotyki strukturalnej w projektowaniu hipermarketu. W: *Zachowanie konsumenta. Koncepcje i badania europejskie*, M. Lambkin, G. Foxall, F. van Raaij, B. Heilbrun (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gajda, K.A., Gierat-Bieroń, B. (2021). Procesy transformacyjno-reorganizacyjne w sektorze kultury jako odpowiedź na kryzys pandemiczny COVID-19. W: *Badania w sektorze kultury. Przyszłość i zmiana*, A. Konior, O. Kosińska, A. Pluszyńska (red.). Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Glinka, B., Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: PWE.

- Krakowski Festiwal Filmowy (KFF). (2022). *Regulamin 62. Krakowskiego Festiwalu Filmowego*, <https://www.krakowfilmfestival.pl/62-kff/regulamin-62-kff> (dostęp: 27.04.2022).
- Mazurek-Łopacińska, K., Sobocińska, M. (2014). Badania kodów kulturowych w tworzeniu marketingowych modeli biznesu, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (336), s. 11–21. DOI: 10.15611/pn.2014.336.01.
- Nöth, W., Heilbrunn, B., Floch, J.-M. (2001). Semiotyka konsumpcji. W: *Zachowanie konsumenta. Konceptje i badania europejskie*, M. Lambkin, G. Foxall, F. van Raaij, B. Heilbrunn (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rogowski, S. (2020). Dystrybucja utworów audiowizualnych w społeczeństwie kontentowym. W: *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, S. Rogowski, A. Wróblewska (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Semper.
- Pikuła, R., Galicka, P., Roczek, I. (2020). Jak przenieść wydarzenie do sieci i na tym zyskać?, *MIT Sloan Management Review Polska*, 6, s. 136–144.
- Polak, K., Żurawicka, M. (2015). Badania semiotyczne i ich praktyczne wykorzystanie. W: *Badania marketingowe. Praktyka nauce – nauka praktyce*, A. Dąbrowska, A. Wódkowski (red.). Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.
- Serwański, T. (2021). *Marketing kulturowy. Społeczno-kulturowe aspekty komunikacji marek w Polsce*. Warszawa: PWE.
- Sułkowski, Ł. (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Syska, R. (2021). Film w przestrzeni. Kino polskie na wystawach galeryjnych i muzealnych. W: *Film polski współcześnie: od głównego nurtu do eksperymentu*, M. Giec, A. Majer (red.). Łódź: Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej im. Leona Schillera w Łodzi.
- Szlendak, T. (2010). Wielozmysłowa kultura iwentu, *Kultura Współczesna*, (4), s. 92–102.
- Szymura-Tyc, M. (2006). *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Żabiński, L. (2012). Produkty systemowe we współczesnej rynkowej gospodarce wiedzy i społeczeństwie konsumpcyjnym. W: *Marketing produktów systemowych*, L. Żabiński (red.). Warszawa: PWE.

