

Nowy punkt równowagi

Obserwowane od kilku miesięcy zmiany związane z pandemią COVID-19 uwiaryściły, jakie znaczenie ma technologiczna dojrzałość przedsiębiorstw pod względem infrastruktury i kultury IT. Gotowość do działania z użyciem alternatywnego mechanizmu współpracy, komunikacji, sprzedaży i świadczenia usług pozwoliła firmom wejść w nową normalność i gospodarkę, która – jak przewiduje „The Economist” – przez jakiś czas może funkcjonować na 90 proc.¹

dr Maksymilian Pawłowski

Te 90 proc. oznacza, że przynajmniej do czasu wynalezienia szczepionki lub leku może nam brakować pewnych istotnych elementów codziennego życia zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. Pierwsze miesiące pandemii, podczas których przedsiębiorstwa, szczególnie te działające na bazie wiedzy, zmieniały tryb funkcjonowania, z punktu widzenia postępu rozwoju technologicznego miały równowartość kilku lat, co na podstawie zebranych danych ogłoszono podczas konferencji wynikowej Microsoftu na przełomie kwietnia i maja 2020 r. Technologia stała się łącznikiem między ludźmi i pośrednikiem w przepływie usług i towarów, będąc w pewnym sensie liną ratunkową dla biznesu, jak również dla relacji społecznych.

Lockdown wiele zmienił

Z punktu widzenia funkcjonowania firm mieliśmy do czynienia z bardzo szybką i radykalną zmianą w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i procesami. Warto wspomnieć, że jeszcze w 2019 r. według badań Eurostatu trochę ponad 14 proc. badanych Polaków zadeklarowało, że przeważnie lub czasami

korzysta z pracy zdalnej, przy czym w Szwecji był to poziom 37 proc., co daje obraz gotowości pracowników i przedsiębiorstw do radzenia sobie z radykalnymi zmianami w zakresie organizacji pracy przed wybuchem epidemii (średnia w UE to 16 proc.)². Pierwszą zmianą, spowodowaną tempem rozwoju epidemii, była wirtualizacja zespołów, możliwa dzięki wdrożeniu home office'u. Sama zmiana nie jest niczym nowym, ale jej szybkość i skala już tak – szacunki mówią, że ok. 60 proc. Polaków przeszło tymczasowo na tę formę pracy³. W zależności od dotychczasowych rozwiązań stosowanych w danym przedsiębiorstwie proces ten przebiegł płynnie lub z opóźnieniem. To decydowało o możliwości operowania firmy w pierwszych krytycznych momentach wprowadzenia ograniczeń administracyjnych, sanitarnych i izolacji pracowników. Drugim elementem, dzięki któremu firmy mogły szybko operować i dostosować się do nowych warunków, było przywrócenie pracy całkowicie rozproszonego zespołu. Przed takim wyzwaniem stanęli menedżerowie i pracownicy o bardzo zróżnicowanych poziomach kompetencji cyfrowych oraz umiejętności zarządzania zdalnym zespołem – często

były to dla nich pierwsze doświadczenia zawodowe tego typu. Dla niektórych działanie wyłącznie przez narzędzia pracy zdalnej stanowiło całkowitą nowość, co znacznie ograniczało ich produktywność, dodatkowo jeszcze osłabianą przez rozmaite czynniki rozpraszające w domach, np. wymagające opieki dzieci czy pracujący obok domownik. W tych warunkach niezbędne było szybkie uzupełnienie kompetencji – w większości w drodze praktyki oraz, w przypadku bardziej zaawansowanych przedsiębiorstw, poprzez szkolenia uzupełniające online. Trzeba przy tym zaznaczyć, że bardzo niewielki odsetek polskich firm był przygotowany merytorycznie (procedury, instrukcje) do organizacji pracy zdalnej na taką skalę. Wymagało to takiego spojrzenia na cechy procesów

i zespołów, by wprowadzone regulacje wspierały, a nie ograniczały. Do kwestii przygotowania technologicznego czy kompetencyjnego doszedł jeszcze aspekt kulturowy – zaufania i wartości organizacyjnych. Menedżerowie z dnia na dzień utracili możliwość bezpośredniego zarządzania zespołami, mogąc bazować tylko na ocenie pośredniej, opartej na rezultatach pracy. Warto też zauważyć, że ograniczeniu uległy metody związane z tworzeniem kreatywnych rozwiązań oraz innowacji, tak ważne w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, które w dużej mierze wymagają intensywnej interakcji międzyludzkiej. Trudno bowiem, przynajmniej na tym etapie zaawansowania rozwiązań technologicznych, w pełni odtworzyć warunki sprzyjające ▶

¹ „The Economist”, 2–8.05.2020 r., s. 7.

² Eurostat, *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*, 2019.

³ Patrz: <https://media-provident.pl/pr/496000/barometr-providenta-home-office-codziennoscia-dla-niemal-pracujacych-polakow> (dostęp: 9.06.2020 r.).

Wolters Kluwer

NOWOŚĆ!
Od teraz możesz
czytać e-czasopisma
Wolters Kluwer
w bezpłatnej aplikacji
smarteca



- Przyjazna nawigacja
- 🔍 Przeszukiwanie pełnotekstowe
- 🔖 Możliwość tworzenia zakładki i aktówek
- 📝 Sporządzanie notatek do fragmentów przeglądanych czasopism
- 📄 Zaznaczanie wybranych fragmentów tekstu

Pobierz w
App Store

Pobierz w
Google Play

Dostęp
przez WWW

🕒 **WAŻNE!** Potrzebujesz archiwalnego numeru czasopisma? Zamów jego elektroniczną wersję!

www.smarteca.pl

intensywnej myśli twórczej – przekonanie, że samotność jest twórcza, sprawdza się tylko do pewnego stopnia.

Nowa organizacja

W warunkach izolacji pracę wykonuje się w trybie od jednostki/osoby do jednostki, przy dużej asymetrii i inercji, co sprawia, że niektóre zadania grupowe mogą być realizowane dłużej ze względu na znane z teorii zarządzania ograniczenia, związane ze ścieżką krytyczną (CPM). Może natomiast przyspieszyć realizacja samodzielnych zadań eksperckich. W całej układance pracy zdalnej pomagają oczywiście narzędzia wideokonferencyjne, choć do ich skutecznego wykorzystania potrzeba uzupełniających technologii, najczęściej opartych na rozwiązaniach chmurowych – wspólnych dyskach sieciowych, możliwości współredakcji dokumentów, łatwym dostępie do specjalistycznego oprogramowania itp., czyli zintegrowanej platformy komunikacji i współpracy. Niebagatelne znaczenie ma również dostępny z domu korporacyjny portal informacyjny (Intranet czy społecznościowy portal ESN), uspołniający funkcjonowanie zespołów i organizacji jako całości. Skala wykorzystania samych technologii wideokonferencyjnych w pierwszych miesiącach epidemii zaskoczyła samych dostawców i wywołała pewne perturbacje – liczba użytkowników wzrosła od 40 do 70 proc. zaledwie w ciągu jednego marcowego tygodnia⁴. Jednak na dostarczeniu usługi sprawa się nie kończy. Samo wdrożenie się w tryb wideokonferencji wymaga bowiem pewnego doświadczenia oraz choćby elementarnej umiejętności obsługi kamery. W Internecie pojawiło się wiele mniej lub bardziej trafnych porad, jak radzić sobie podczas izolacji społecznej i w pracy zdalnej. W większości przygotowali je autorzy niemający doświadczeń z poprzednich kryzysów (zresztą kryzys o podobnej skali, choć o mniej gwałtownym wpływie gospodarczym miał miejsce w latach 1918–1920), ale za to bardzo zaawansowani technologicznie. Część tych opinii i wskazówek można – dopasowawszy do własnej organizacji i charakteru pracy

– wykorzystać, nie tracąc jednak krytycznego spojrzenia. Forma wideokonferencji ma niewątpliwie jedno ograniczenie. Dotyczy dyskusji, która – podobnie jak w przypadku przepływu pracy – musi się odbywać sekwencyjnie, a nie równocześnie. Kiedy wszyscy razem się wypowiadają, nie można wiele zrozumieć. Ta niby drobnostka ma znaczący wpływ na dynamikę pracy czy dyskurs grupy.

Chwiejna równowaga

Jednak największy wpływ na przetrwanie organizacji mają ludzie i ich zdolność adaptacji do nowych warunków. Mówi się, że do trwałej zmiany ludzkiego zachowania potrzeba dwóch miesięcy. Ten czas mamy już dawno za sobą. Już się zmieniliśmy, jeśli chodzi o pracę, ale w dalszym ciągu szukamy nowego stanu równowagi – wahadło jest w ciągłym ruchu. Praca zdalna znacznie się upowszechniła, powierzchnia biurowa stanie się bardziej elastyczna i bezpieczna z punktu widzenia epidemicznego, chmurowe platformy współpracy będą powszechne, a pracownicy zdobędą umiejętności ich skutecznego wykorzystywania. A co z kulturą organizacji? Ona również będzie musiała ewoluować. Zmieniają się formy zarządzania, definicja zaufania, interakcje międzyludzkie. Wartości organizacyjne związane z bliskimi relacjami pracowników (których najbardziej dziś brakuje pracującym zdalnie) nabiorą również nowego wymiaru, tworząc przestrzeń dla rozwiązań integracyjnych online. Pracodawcy i pracownicy szukają nowych modeli i metod pracy, które połączą efektywność i jakość, innowacyjność, kontrolę kosztów oraz elastyczność i zdolność dostosowania organizacji do zmieniających się warunków, a zatem należy pogodzić się z faktem, że punkt równowagi będzie się nieustannie (szybciej lub wolniej) przesuwał.■



dr Maksymilian Pawłowski

jest ekonomistą, ukończył Wydział Zarządzania na Uniwersytecie Warszawskim, posiada też tytuł MBA Uniwersytetu Erazma w Rotterdamie. Jest menedżerem ds. komunikacji korporacyjnej w Leroy Merlin Polska.

⁴ Patrz: <https://www.theverge.com/2020/3/19/21186452/microsoft-teams-new-features-noise-suppression-user-increase-coronavirus> (dostęp: 15.06.2020 r.).