

Dr hab. Małgorzata Sidor-Rzadkowska, prof. PW

Politechnika Warszawska

ORCID: 0000-0003-3826-9382

e-mail: m.sidor.rzadkowska@pw.edu.pl

Praca zdalna i hybrydowa a budowanie wizerunku pracodawcy w czasach postpandemicznych

Remote and hybrid work and employer branding in post-pandemic times

Streszczenie

Celem prezentowanego artykułu jest analiza wpływu rozpowszechnienia pracy zdalnej i hybrydowej na budowanie wizerunku pracodawcy. W tekście scharakteryzowano podstawowe modele pracy zdalnej i hybrydowej, takie jak praca w domu (*home office*), praca nomadyczna (w jej różnorodnych odmianach) oraz tzw. *workation*. Przedstawiono także oczekiwania pracowników wynikające ze zmian formy wykonywania obowiązków zawodowych. Wskazano, że kształtowanie strategii employer branding w współczesnych organizacjach musi uwzględniać fakt, iż możliwość wyboru przestrzeni, w której odbywa się praca, staje się jednym z głównych kryteriów wyboru pracodawcy.

Słowa kluczowe

praca zdalna, praca hybrydowa, budowanie wizerunku pracodawcy

Abstract

The aim of the presented article is to analyze the impact of the spread of remote and hybrid work on building the image of the employer. The text characterizes the basic models of remote and hybrid work, such as work at home (*home office*), nomadic work (in its various varieties) and the so-called *workation*. It also presents employees' expectations resulting from changes in the form of performing professional duties. It was indicated that shaping the employer branding strategy in modern organizations must take into account the fact that the possibility of choosing the space in which work takes place becomes one of the main criteria for choosing an employer.

Keywords

remote work, hybrid work, employer branding

JEL: M54

Wprowadzenie

Pandemia COVID-19 zmieniła sposób funkcjonowania organizacji. W obszarze zarządzania kapitałem ludzkim najważniejszym przejawem tej zmiany stało się rozpowszechnienie pracy zdalnej i hybrydowej. W prezentowanym artykule przedstawiono oczekiwania pracowników związane ze wspomnianymi formami pracy. Wskazano rolę, jaką właściwa organizacja pracy zdalnej i hybrydowej powinna pełnić w działaniach składających się na budowanie wizerunku pracodawcy (*employer branding*).

Praca zdalna — istota pojęcia

Termin „praca zdalna” pojawił się w polskim prawie pracy dopiero w 2020 r. Został on wprowadzony ustawą z 2 marca 2020 r. o szczególnych okolicznościach związanych z zagadnieniem przeciwdziałania i zwalczania COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. Wcześniej mówiło się raczej o pracy na odległość, wyróżniając dwie jej podstawowe formy: pracę nakładczą (tzw. chałupnictwo) oraz telepracę.

Chałupnictwo przez lata kojarzyło się z wyjątkowo mało satysfakcjonującymi zajęciami typu kleje-

nie kopert czy skręcanie długopisów, wykonywane przez osoby nieposiadające kwalifikacji. Osoby te często padały ofiarą różnego rodzaju oszustw, zwłaszcza że warunkiem podjęcia tego typu pracy bywała konieczność wpłacenia tzw. kaucji. Zdarzały się przypadki, iż pozbawiony wszelkich praw pracownik, zupełnie bezradny w kontaktach z pracodawcą, nie tylko nie otrzymywał zapłaty za wielogodzinną, żmudną pracę, ale także tracił wszystkie swoje oszczędności (Sidor-Rządkowska, 2021, s. 60). Takie skojarzenia są oczywiście bardzo jednostronne – chałupnictwo to także piękne i długie tradycje wykonywania rękodzieła – przedmiotów użytkowych i artystycznych z gliny, drewna, wikliny, wełny. Szczególnie znana była spółdzielnia Cepelia, pracodawca dający zatrudnienie wielu chałupnikom – twórcom ludowym (Szaban, 2011, s. 157). Cepelia istnieje do dzisiaj, ma jednak formę szczytkową.

Za pierwszego telepracownika jest uznawany pewien prezes bostońskiego banku. Kazał on poprowadzić linię telefoniczną z banku do swojego mieszkania położonego kilka pięter wyżej. Dawało mu to możliwość stałego odpowiadania na potrzeby klientów mimo fizycznej nieobecności w pracy (Stroińska, 2012, s. 69). Wprowadzony do polskiego kodeksu pracy w roku 2007 termin „telepraca” został zdefiniowany jako „praca wykonywana regularnie poza zakładem pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej” (art. 67 k.p.).

Na mocy wspomnianej ustawy z 2 marca 2020 r. pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie pracy określonej w umowie o pracę poza miejscem jej stałego wykonywania. Jest to tzw. praca zdalna. Podobieństwa i różnice między pracą zdalną a telepracą zostały przedstawione w tabeli 1.

Praca zdalna, podobnie jak telepraca, może przybierać wiele form; jej rodzaje będą zależą od przyjętego kryterium podziału. I tak:

- Ze względu na miejsce wykonywania pracy zdalnej możemy wyróżnić:
 - a) pracę zdalną wykonywaną w domu (bywa ona często określana terminem *home office*),
 - b) nomadyczną pracę zdalną – związaną z częstą zmianą miejsca wykonywania obowiązków.
- Ze względu na częstotliwość wykonywania zdalnej pracy możemy wyróżnić:
 - a) permanentną pracę zdalną – pracownik stale wykonuje swoje obowiązki w formie zdalnej,
 - b) naprzemienną pracę zdalną – wykonywanie obowiązków w sposób zdalny jest łączone z pracą w biurze; w ostatnich kilkunastu miesiącach w odniesieniu do tej formy pracy upowszechnił się termin „praca hybrydowa”.

Wciąż brakuje regulacji prawnych odnośnie do pracy zdalnej; istniejące regulacje odnoszą się do telepracy. Trwają intensywne działania legislacyjne, należy więc mieć nadzieję, że sytuacja w najbliższym czasie ulegnie zmianie.

Praca zdalna – przywilej, konieczność czy wybór?

Pytanie będące tytułem tej sekcji odzwierciedla ewolucję, jaką przeszło podejście do wykonywania obowiązków w formie zdalnej. Przez wiele lat praca zdalna była przywilejem dostępnym jedynie nielicznym. Tłumy pracowników „uwięzionych” całymi dniami w biurach z mieszaniną zazdrości i podziwu

Tabela 1. Podobieństwa i różnice między pracą zdalną a telepracą

Praca zdalna	Telepraca
Wykonywana okresowo	Wykonywana regularnie
Poza siedzibą zakładu pracy	Poza siedzibą zakładu pracy
Pracownik wykorzystuje do wykonywania pracy środki telekomunikacji elektronicznej	Pracownik wykorzystuje do wykonywania pracy środki telekomunikacji elektronicznej
Pracodawca wprowadza pracę zdalną poleceniem	Pracodawca nie może samodzielnie wprowadzić telepracy. Zmiany pracy na telepracę dokonuje się tylko na mocy porozumienia stron
Odmowa świadczenia pracy zdalnej jest podstawą do pociągnięcia pracownika do odpowiedzialności	Brak odpowiedzialności pracownika za „nieprzystąpienie” do systemu telepracy
Polecenie pracodawcy	Ustawodawca wykluczył przy wprowadzeniu telepracy wypowiedzenie zmieniające
Kontrola zdalna (standardowa w ramach pracowniczego podporządkowania)	Jest prawo do kontroli ze strony pracodawcy – zapowiedzianej i za zgodą zatrudnionego

Źródło: Marciniak, 2020.

patrzyły na tych, którym przyznano prawo wykonywania części obowiązków w domu. Pandemia COVID-19 diametralnie zmieniła tę sytuację – biura opustoszały, praca zdalna stała się koniecznością, względy epidemiologiczne spowodowały zatrzymanie pracowników w domach. W ogromnej części elastycznie działających firm „przestawienie” modelu funkcjonowania z pracy stacjonarnej na zdalną odbyło się zaskakująco wręcz szybko i sprawnie. Nie można tego, niestety, napisać o wszystkich organizacjach; dla wielu z nich poważną przeszkodą były bariery o charakterze technicznym. Szczególnie niepokojąca okazała się sytuacja jednostek administracji publicznej, czego dowodem jest raport Najwyższej Izby Kontroli. NIK negatywnie oceniła stan przygotowania 34 z 40 skontrolowanych podmiotów wykonujących zadania publiczne do ich realizacji w trybie zdalnym. Przyczyną były przede wszystkim bariery techniczne, które ograniczyły lub uniemożliwiły odpowiednie zorganizowanie pracy zdalnej. Większość (29 z 40) skontrolowanych podmiotów była wyposażona w niewielką liczbę przenośnych komputerów, niemal połowa nie miała zdigitalizowanych danych, a w 17 nie można było użytkować systemów dziedzinowych poza siedzibą jednostki, co uniemożliwiło zdalny dostęp do dokumentów. W raporcie znajdujemy opisy sytuacji wręcz kuriozalnych. Oto jeden z przykładów: „Pięć skontrolowanych regionalnych oddziałów KRUS na dzień ogłoszenia stanu epidemii COVID-19 dysponowało łącznie jedynie 77 komputerami przenośnymi na 1400 pracowników, w tym oddziały w Koszalinie i Łodzi posiadały odpowiednio trzy i pięć laptopów (na odpowiednio 163 i 467 pracowników). Taki stan wyposażenia w sprzęt komputerowy umożliwił zorganizowanie pracy zdalnej zaledwie 6% pracowników. Przez ponad rok trwania epidemii COVID-19 stan ten nie uległ poprawie” (NIK, 2021, s. 8).

Bariery techniczne nie są jedyną przyczyną trudności związanych z pracą zdalną. Szybko okazało się, iż największa zaleta pracy zdalnej – możliwość wykonywania obowiązków w domu – jest także jej największą wadą. Tak zwany *home office*, będący od lat przedmiotem marzeń tysięcy osób, pociąga za sobą wiele niekorzystnych zjawisk, dotyczących zarówno życia zawodowego, jak i osobistego. W okresie kolejnych lockdownów praca zdalna zaczęła być traktowana jako trudna do zaakceptowania konieczność. Zaczęto mówić o osobach „skazanych na *home office*”, zagrożenia towarzyszące zdalnemu wykonywaniu obowiązków stały się przedmiotem wielu medialnych wypowiedzi lekarzy i psychologów.

Kolejne raporty pokazują, iż pora zacząć podchodzić do tych zagadnień w sposób racjonalny, traktując pracę zdalną jako wybór zarówno pracodawcy, jak i pracownika. Z dotychczasowych badań (por. m.in. Sidor-Rządkowska, 2022, s. 75-81) wynika, iż z punktu widzenia pracownika podstawowe korzyści pracy zdalnej to:

1. Możliwość uniknięcia uciążliwych dojazdów do miejsca pracy.
2. Możliwość łatwiejszego pogodzenia różnych form aktywności życiowej (praca, rodzina, rozwój osobisty, działalność społeczna itp.).
3. Możliwość dopasowania czasu wykonywania pracy do własnych potrzeb, preferencji i upodobań.
4. Możliwość pełniejszej koncentracji na realizowanych zadaniach, brak zjawiska „odrywania” od pracy przez kolegów.
5. Możliwość wspierania domowników w trudnych sytuacjach.

Do największych zagrożeń pracy zdalnej można natomiast zaliczyć:

1. Niebezpieczeństwo pojawienia się poczucia izolacji i osamotnienia, a nawet wrażenia „uwięzienia” w domu.
2. Niebezpieczeństwo zacierania się różnic pomiędzy odmiennymi obszarami życia.
3. Niebezpieczeństwo przedłużania godzin wykonywania zawodowych obowiązków, pojawienia się poczucia „bycia stale w pracy”.
4. Niebezpieczeństwo wielogodzinnej pracy w warunkach sprzecznych z podstawowymi zasadami ergonomii (np. usadowienia na miękkiej kanapie z laptopem na kolanach).
5. Niebezpieczeństwo bycia odbieranym jako osoba, która „siedzi w domu”, nieustanne odrywanie od pracy z powodu błahych wydarzeń.

Przy każdym z tych czynników pojawiają się, być może w irytujący sposób, słowa: „możliwość” i „niebezpieczeństwo”. Chodzi o podkreślenie, że wspomniane czynniki mają charakter hipotetyczny – o tym, czy faktycznie wystąpią, decydują uwarunkowania konkretnej sytuacji oraz cechy zatrudnionych pracowników.

Hipotetyczny charakter mają też zalety i wady pracy zdalnej widziane z perspektywy pracodawców. Do najważniejszych korzyści należy zaliczyć:

1. Możliwość redukcji kosztów wynajmu i utrzymania powierzchni biurowych.
2. Możliwość zatrudnienia osób mieszkających daleko od siedziby organizacji.
3. Możliwość ograniczenia fluktuacji personelu (zmiana miejsca zamieszkania nie oznacza konieczności szukania nowej pracy).
4. Możliwość zatrudnienia ekspertów znających lokalne rynki zbytu, rozumiejących potrzeby miejscowych klientów itp.
5. Możliwość łatwiejszego tworzenia zespołów, ograniczenia liczby konfliktów pojawiających się w trakcie bezpośrednich kontaktów pracowników. Najczęściej wskazywane zagrożenia to:

1. Niebezpieczeństwo niepełnego/niewłaściwego wyposażenia stanowiska pracy zdalnego pracownika.
2. Niebezpieczeństwo popełnienia błędów o charakterze prawno-proceduralnym w trakcie powierzania i monitorowania zdalnej pracy.



3. Niebezpieczeństwo zmniejszenia identyfikacji pracowników z firmą.
4. Niebezpieczeństwo związane z niepełnym/niewłaściwym zabezpieczeniem firmowych danych.
5. Niebezpieczeństwo powierzenia pracy zdalnej osobom, które nie mają predyspozycji do jej wykonywania, i/lub niewłaściwego przeszkolenia pracowników.

Znaczenie employer brandingu dla współczesnych organizacji

Pojęcie employer brandingu trwale wpisało się w dyskusje na temat sposobu funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Opiera się ono bowiem na pojęciu marki, której kształtowanie stało się ważnym elementem strategii organizacji. Obszarem zarządzania marką, mającym szczególne znaczenie dla zarządzania kapitałem ludzkim, jest „budowanie wizerunku pracodawcy”, „kreowanie wizerunku dobrego miejsca pracy”, określane najczęściej angielskim terminem *employer branding*. Działania employer brandingowe opierają się na przekonaniu, iż możliwość wykonywania pracy w konkretnej organizacji jest pewnego rodzaju towarem, który jak każdy towar trzeba umiejętnie sprzedać (Juchimiuk, 2008, s. 24). Definicji employer brandingu jest bardzo wiele; poniżej przytoczono jedynie kilka z nich. Employer branding to:

- „szereg zaplanowanych działań organizacji, która chce być postrzegana jako atrakcyjny pracodawca” (Gawryś, 2008, s. 19);
- „wszystkie działania podejmowane przez organizację, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe” (Kozłowski, 2016, s. 13);
- „proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy. Marka pracodawcy to nic innego, jak suma korzyści, jakie przynosi ona wszystkim podmiotom zaangażowanym jako nadawcy lub odbiorcy w proces jej budowania” (Wojtaszczyk, 2012, s. 86);

Należy się zgodzić z Zajac-Pałdyną (2020, s. 20), że szczególnie użyteczna jest ostatnia z przedstawionych definicji. Jej autorka nie przedstawia bowiem interesariuszy jako katalogu zamkniętego, co powoduje, iż podane określenie obejmuje swoim zasięgiem zmiany zachodzące na rynku pracy.

Zagadnienie employer brandingu doczekało się wielu opracowań i analiz, przykładów dobrych praktyk, a nawet podręczników instruujących krok po kroku, jakie działania należy podjąć, aby stać się pracodawcą pierwszego wyboru. Słusznie podkreśla się w nich, iż działania w tym obszarze powinny

opierać się na trzech filarach, obejmując swoim zasięgiem:

- potencjalnych pracowników, w tym także osoby odrzucone w procesie rekrutacji i selekcji;
- osoby aktualnie zatrudnione w organizacji;
- byłych pracowników.

Potencjalni pracownicy stanowią od lat zasadniczą grupę, na której koncentrują się działania budujące markę pracodawcy. Nieprzypadkowo pojęcie employer brandingu było odnoszone początkowo niemal wyłącznie do wysiłków mających na celu przyciągnięcie właściwych kandydatów do pracy, uzyskanie miana pracodawcy pierwszego wyboru itp. Współcześnie odchodzi się od tak wąskiego rozumienia omawianego pojęcia; niemniej świadomość ważności działań wobec potencjalnych pracowników słusznie pozostała trwałym elementem funkcjonowania nowoczesnych działów personalnych.

Przyciągnięcie (odpowiedniego) kandydata do organizacji to dopiero warunek wstępny. Trzeba jeszcze umieć go w niej zatrzymać. Nieprzypadkowo mówi się o „czasach karierowych surferów” (Sidor-Rządkowska, 2018, s. 25–32). Przedstawiciele młodszych pokoleń pracowników mają w sobie nieustanną gotowość do zmiany pracy; stale rozważają oferty innych pracodawców, porównując je z warunkami oferowanymi przez organizację, w której są zatrudnieni. Trzeba włożyć wiele wysiłku, aby takie porównanie wypadło na korzyść aktualnego pracodawcy.

Świadomie budujący swoją markę osobistą pracownik jest osobą nastawioną na stałe poszukiwanie nowych doświadczeń zawodowych. To kolejne wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim – konieczność akceptacji faktu, że mimo podejmowanych wysiłków część pracowników podejmie decyzję o odejściu z organizacji. Jedyne, co może (i powinien) uczynić dbający o wizerunek firmy pracodawca, to stworzyć warunki budujące kulturę rozstania. Należą do nich m.in. tzw. *exit interviews* – prowadzone w atmosferze wzajemnego szacunku wywiady z osobami, które zdecydowały się opuścić organizację.

Employer branding w czasach postpandemicznych

W czasach przedpandemicznych żyliśmy w epoce *homo officens* – człowieka pracującego w biurze. Dla tzw. białych kołnierzyków skojarzenie słowa „praca” ze słowem „biuro” było powszechne. Symbolem nowoczesności stały się górujące nad miastem biurowe wieżowce, a właściwy wygląd i wyposażenie firmowej siedziby – ważnym elementem działań w obszarze employer brandingu. Jeszcze niespełna trzy lata temu istotnym elementem roz-

mów kwalifikacyjnych prowadzonych w wielu firmach było prezentowanie kandydatom atrakcji oferowanych w miejscu pracy. Huśtawki, hulajnogi, zjeżdżalnie, możliwość wygodnego przygotowania posiłków w wyśmienicie wyposażonej biurowej kuchni – to elementy, które miały spowodować (i w niektórych przypadkach faktycznie powodowały) uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku pracodawców. Od marca 2020 r. imponujące wieżowce biurowe wyposażone w te wszystkie udogodnienia w dużej mierze stoją puste. Coraz głośniej rozlegają się jednak słowa o konieczności powrotu do biur. Powstaje pytanie, jak pracownicy na to wzwanie odpowiedzą.

Prognozy specjalistów od rynku pracy są jednoznaczne; niezależnie od możliwych scenariuszy rozwoju wydarzeń związanych z epidemią praca zdalna staje się codziennością. Ostatnie raporty wyraźnie pokazują, że możliwość wykonywania części obowiązków w formie zdalnej to ważne kryterium wyboru pracodawcy. Badanie przeprowadzone w marcu 2022 r. nie pozostawia wątpliwości – presja ze strony pracowników staje się bardzo silna. Niemal wszyscy badani (91%) uważają, iż w ofertach pracy powinna być zamieszczana wyraźna informacja, czy stanowisko umożliwia pracę zdalną (Pracuj.pl, 2022, s. 28). Aż 74% respondentów deklaruje, że będzie poszukiwać pracodawcy umożliwiającego wykonywanie części obowiązków w sposób zdalny. Większości respondentów nie chodzi przy tym o wykonywanie wszystkich obowiązków w formie zdalnej – najchętniej wybieraną opcją jest praca hybrydowa, na którą wskazuje niemal 60% badanych (Pracuj.pl, 2022, s. 28).

Wbrew często formułowanym obawom ankietowani wysoko oceniają zarówno efektywność pracy zdalnej, jak i własną umiejętność oddzielania spraw zawodowych od prywatnych. Okazuje się przy tym, iż ocena ta jest coraz wyższa w miarę nabywania doświadczenia realizacji obowiązków w formie zdalnej. Prawidłowość ta została przedstawiona na rysunku 1.

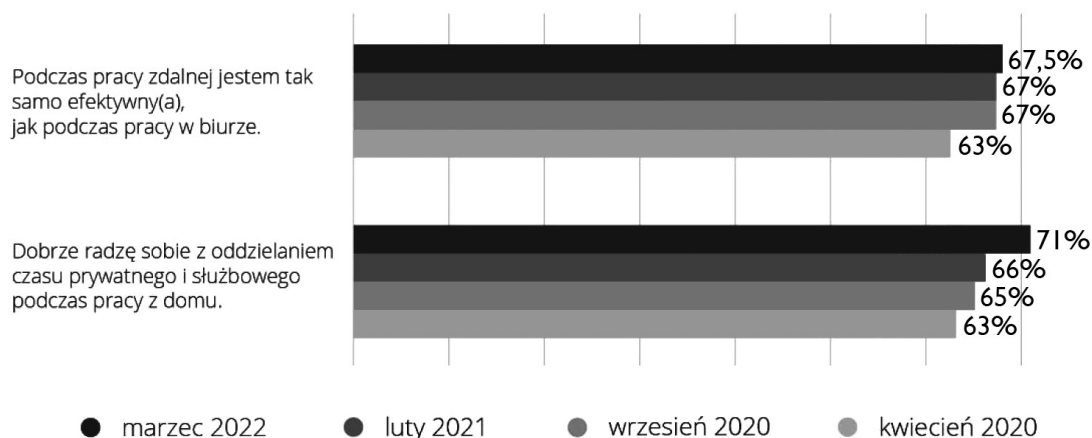
Prawidłowość, iż hasło „powrotu do biur”, rozumianego jako wykonywanie wszystkich obowiązków zawodowych w formie stacjonarnej, nie wzbudza entuzjazmu pracowników, potwierdzają też inne analizy. Warto wśród nich wymienić badanie „Młodzi Polacy na rynku pracy” zrealizowane przez firmę consultingową PwC we współpracy z Well.hr oraz Absolvent Consulting (PwC, 2022). Badanie było prowadzone w marcu i kwietniu 2022 r. na próbie 3207 osób; w analizie zostały uwzględnione odpowiedzi osób do dwudziestego siódmego roku życia ($N = 2023$). Ankietowanych proszono m.in. o wskazanie najważniejszych benefitów pracowniczych. Rozkład odpowiedzi został przedstawiony na rysunku 2.

Widzimy więc, iż możliwość pracy zdalnej okazała się najważniejszym benefitem, jaki może zaoferować pracodawca, dla ponad 40% pracowników. Warto też zwrócić uwagę, że ta liczba znacząco wzrosła w porównaniu z poprzednim badaniem wykonanym w 2021 r.

Wyzwania pracy zdalnej i hybrydowej

Epidemia COVID-19 i związane z nią hasło „Zostań w domu” spowodowały, że praca zdalna koja-

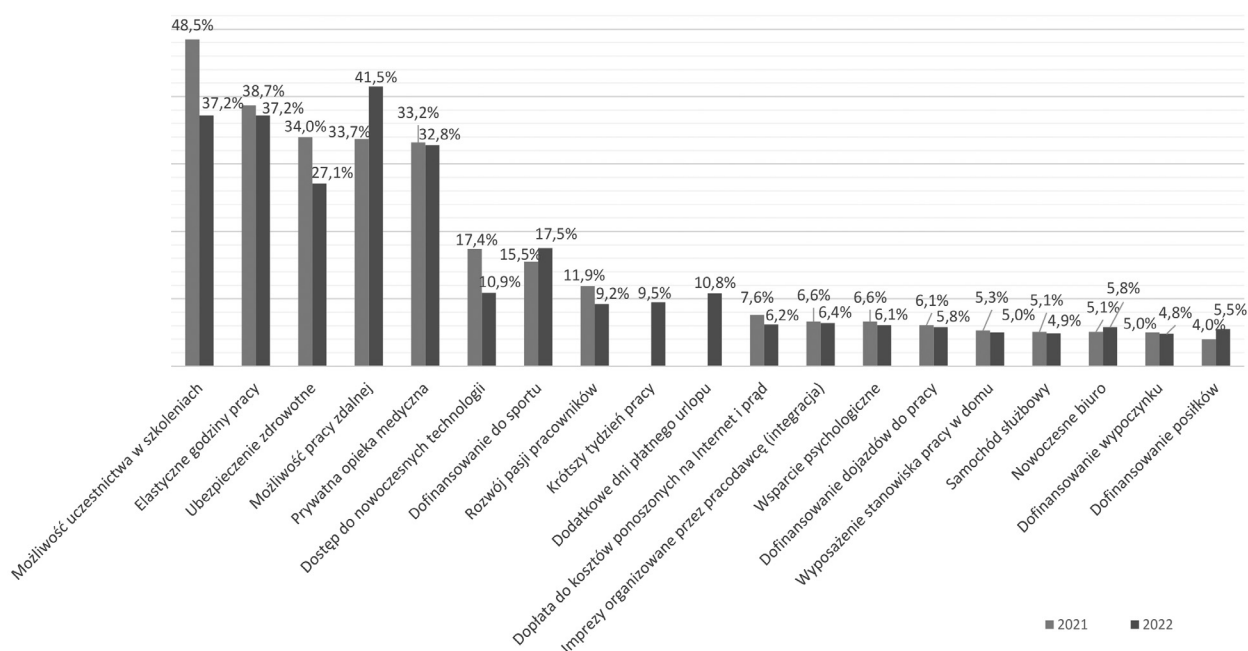
Rysunek 1. Postrzeganie i efektywność pracy zdalnej



Uwaga: marzec 2022 ($n = 310$), luty 2021 ($n = 333$), wrzesień 2020 ($n = 211$), kwiecień 2020 ($n = 683$); w badaniu brali udział użytkownicy portalu Pracuj.pl, pracujący zdalnie lub hybrydowo.

Źródło: Pracuj.pl, 2022.

Rysunek 2. Najważniejsze benefity w opinii młodych pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie: PwC, 2022.

rzy nam się głównie z tzw. *home office*. Nie można jednak zapominać, że praca zdalna to w założeniu praca z dowolnego miejsca na świecie. Jak zauważa Szapar (2021, s. 18): „Każdy, dla kogo głównym narzędziem pracy jest komputer, stoi przed wyjątkową szansą przewartościowania swojej codzienności”. Owo przewartościowanie coraz częściej przybiera postać pracy nomadycznej. Termin „nomada” stosowany jest współcześnie w odniesieniu do osób, które pracują zdalnie i żyją w wielu różnych miejscach, nie mając stałego adresu zamieszkania. Szacuje się, że do 2035 r. do grona cyfrowych nomadów będzie można zaliczyć nawet miliard osób na całym świecie (Hatańska, 2022).

Nomadyzm nie jest zjawiskiem jednorodnym, jego stopnie bywają różne. Możemy tutaj wyróżnić co najmniej trzy podstawowe typy (Szapar, 2021, s. 56–57). Pierwszy z nich to tzw. *workationist* – osoba, która wyjeżdża na czas nie dłuższy niż kilka tygodni. Podczas takiego wyjazdu pracuje w pełnym wymiarze czasu, po pracy oddając się typowo wakacyjnym przyjemnościom w „pięknych okolicznościach przyrody”. W Polsce najpopularniejsze wśród *workationist*ów miejsca to oczywiście góry (ze szczególnym uwzględnieniem Bieszczad), Mazury oraz miejscowości nadmorskie. Osoba, która na dłużej przeprowadza się w wybrane miejsce (przeważnie do ciepłych krajów), jest określana mianem *slowmad*. Zazwyczaj pragnie na pewien czas zmienić otoczenie lub uciec przed zimą, zachowując jednak stałą bazę wypadową. W ostatnich latach szczególnie popularne wśród europejskich *slowmad*ów stały się Wyspy Kanaryj-

skie oraz Madera (czynnikiem przyciągającym jest spora dawka egzotyki połączona z przepisami prawnopodatkowymi UE). Cyfrowy nomada (*digital nomad*) to pracownik, który ze wspomnianej bazy całkowicie rezygnuje. Z przysłowiowym jednym plecakiem (w praktyce bywa to często kilka walizek) rusza w świat, zatrzymując się na dłużej w wybranych miejscach. Zwykle bywa freelancerem, choć nie jest to warunek konieczny – coraz więcej firm umożliwia swoim pracownikom nomadyczny tryb realizacji zawodowych obowiązków. Zazwyczaj nie obowiązują go jednak codzienne kontakty z pracodawcą; czas pracy cyfrowego nomady określa najczęściej termin oddania projektu.

Raporty pokazują, iż praca nomadyczna dynamicznie się rozwija, szczególnie w branży IT. Oczekiwania większości pracowników są jednak znacznie skromniejsze – deklarują, jak widzieliśmy, chęć wykonywania jedynie części obowiązków w formie zdalnej. Preferowany jest model hybrydowy, łączący pracę zdalną z pracą w biurze. Największą popularnością wśród respondentów cieszy się model, w którym proporcje między tymi dwiema formami wynoszą 2:3 lub 3:2 (przy założeniu pięciodniowego tygodnia pracy). Obecnie, w czasach postpandemicznych (czy na pewno?) kwestia właściwej organizacji przestrzeni biurowej w warunkach hybrydowego wykonywania obowiązków staje się jednym z najczęściej dyskutowanych zagadnień, o czym świadczą m.in. badania przeprowadzone w maju 2022 r. przez specjalistów firmy Colliers (Osiecka, 2022). Punktem wyjścia tych badań było zdefiniowanie tzw. stylu pracy – zestawu czynności, w któ-

re zaangażuje się dana osoba, oraz czasu, jaki na to poświęca. Styl pracy zależy w dużej mierze od zajmowanego stanowiska. I tak np. przedstawiciel handlowy największą część swojego czasu pracy poświęca na różnego rodzaju spotkania i kontakty, natomiast pracownik działu finansowego – na dokonywanie mniej lub bardziej złożonych analiz. Zależności te nie są jednak oczywiste – osoby pracujące na tych samych stanowiskach w różnych firmach mają zupełnie inne style pracy. Trzeba też pamiętać o cechach osobowości konkretnego pracownika. Badania różnych osób w warunkach pracy hybrydowej doprowadziły do wyodrębnienia trzech stylów, którym nadano obrazowe nazwy: Analytical Albert, Collaboration Claire, Varried Victor. Spróbujmy scharakteryzować te style:

- **Analytical Albert** – dzień pracy osoby charakteryzującej się takim stylem jest zdominowany przez wykonywane w skupieniu zadania indywidualne. Zajmują one około 50% całkowitego czasu pracy, 36% to różnego rodzaju spotkania i interakcje, 2% – rozmowy telefoniczne, 2% – praca z dokumentami i sprzętem, 10% – pozostałe czynności. Dla osób reprezentujących ten styl najważniejsza jest możliwość koncentracji na wykonywanych zadaniach. Preferują pracę w domu (przy założeniu, że mają do tego odpowiednie warunki), są też częstymi użytkownikami dobrze wyposażonych przestrzeni coworkingowych. Dla Analitycznego Alberta celem przyjscia do biura jest odbycie bezpośrednich spotkań ze współpracownikami, załatwienie spraw wiążących się z koniecznością papierowej dokumentacji, skorzystanie ze stanowiska pracy wyposażonego w nowoczesne narzędzia (np. biurko z regulowaną wysokością, wysokowydajną drukarkę itp.). W biurze Analityczny Albert staje się wręcz duszą towarzystwa, chcąc jak najlepiej wykorzystać czas spędzony w tej przestrzeni. Odbywa dużą liczbę spotkań, które są zwykle starannie zaplanowane. Jeżeli spotkania kończą się nie później niż o godz. 13–14, Albert wraca do domu; po powrocie przystępuje do wykonywania indywidualnych zadań. Jeżeli natomiast część spotkań zaplanowana jest na godziny popołudniowe, Albert udaje się na lunch ze współpracownikami, a następnie zostaje dłużej w biurze, aby w spokoju popracować. Pozwala mu to uniknąć powrotnego szczytu komunikacyjnego.
- **Collaborative Claire** – styl pracy określany tym mianem stanowi w dużej mierze odwrotność stylu Alberta. Dominującą część dnia pracy Claire stanowią różnego rodzaju spotkania i interakcje społeczne. Zajęcia indywidualne znajdują się na drugim miejscu (około 37% czasu pracy), praca z dokumentami i sprzętem zajmuje 2%, natomiast pozostałe czynności – 9% czasu pracy. Mimo wspomnianych odmienności podstawowy cel,

dla którego Claire pojawia się w biurze, jest podobny jak w przypadku Alberta – chodzi o odbycie bezpośrednich spotkań ze współpracownikami. Podpisywanie „papierowych” dokumentów czy też korzystanie z nowoczesnych urządzeń pełnią rolę marginalną; wykonywane są niejako „przy okazji”. Swoją pracę biurową Claire rozpoczyna od wypicia porannej kawy, traktując tę czynność jako okazję do odbycia całego szeregu spotkań nieformalnych. Następnie Claire poświęca nieco czasu na pracę indywidualną, którą wykonuje jednak najchętniej nie w zamkniętym pokoju, lecz w otwartej przestrzeni – bardzo jej zależy, aby ułatwić dostęp wszystkim, którzy chcieliby się z nią skontaktować. Około godziny 11 Claire rozpoczyna zaplanowane spotkania. Mają one bardzo różnorodny charakter – rozmowy „w cztery oczy”, zebrania w małych zespołach, warsztaty i grupy dyskusyjne. W tych ostatnich często uczestniczy duże grono osób, z których część bierze udział w formie stacjonarnej, a część zdalnej. Taka sytuacja sprawia, że Claire oczekuje możliwości dostępu do sal spotkań o różnej wielkości i charakterze, sprzyjających zarówno prowadzeniu indywidualnych rozmów, jak i odbywaniu wideokonferencji. Bardzo ważna jest też możliwość sprawdzenia, kto będzie danego dnia w biurze – dla osób cechujących się omawianym stylem pracy informacja taka ma kluczowe znaczenie. Około godz. 13–14 Claire udaje się na lunch, wykorzystując ten czas jako kolejną (po porannej kawie) okazję do nawiązywania i podtrzymywania nieformalnych kontaktów. Po lunchu Claire poświęca się pracy indywidualnej; podobnie jak poprzednio najchętniej wykonuje ją w przestrzeni otwartej, pragnąc umożliwić jak największej liczbie osób nawiązanie kontaktu. Malejący ruch w biurze to dla Claire sygnał, że być może któryś ze współpracowników będzie chciał z nią porozmawiać „w cztery oczy”; stara się więc być w widoczny sposób dostępna, aby umożliwić takiej osobie nawiązanie rozmowy.

- **Varried Victor** – ten styl pracy jest zupełnie odmienny od opisanych wcześniej stylów Alberta i Claire. Cechą charakterystyczną jest tutaj brak możliwości wskazania zadań dominujących; ważną rolę pełnią zarówno spotkania (około 34% czasu), praca indywidualna (ok. 23%), rozmowy telefoniczne (17%), praca z dokumentami i sprzętem (ok. 10%), jak i pozostałe czynności (ok. 16%). Warto też podkreślić, że jego styl pracy w biurze nie różni się znacząco od stylu pracy zdalnej, co powoduje, iż trudno jednoznacznie ustalić cel, w którym Victor udaje się do biura. Z jednej strony jest to – podobnie jak w przypadku poprzednich stylów – chęć odbycia bezpośrednich spotkań ze współpracownikami oraz skorzystania z urządzeń ułatwiających pracę. Z drugiej strony wyjście do biura



pozwala na dostęp do dokumentów, z których znaczna część wciąż ma postać papierową i czeka na podpis Victora (osoby często pełniące funkcje kierownicze). Jest także strona trzecia – wyjście do biura stanowi dla Victora ważny (choć nie zawsze w pełni uświadamiany) element budowania marki osobistej. Pozwala uniknąć sytuacji „bycia niezauważonym”, daje poczucie właściwego zarządzania swoim życiem zawodowym.

Przytoczono tak obszernie charakterystyki trzech podstawowych stylów pracy hybrydowej, mają one bowiem kluczowe znaczenie dla organizacji przestrzeni biura we współczesnych warunkach. Budując wizerunek pracodawcy pierwszego wyboru, nie wystarczy bowiem zaoferować możliwość pracy hybrydowej – trzeba umieć pracę tę zaprojektować w sposób uwzględniający potrzeby różnych grup pracowników.

Podsumowanie

Praca zdalna, jak starano się pokazać w prezentowanym artykule, pociąga za sobą zarówno szereg szans, jak i zagrożeń. Wymaga też przezwyciężenia wielu zasygnalizowanych w tekście barier. Najważniejsza pozostaje jednak zmiana podejścia osób zarządzających organizacjami. Wielu menedżerom dobrze funkcjonująca firma wciąż kojarzy się z pra-

cownikami „tkwiącymi” codziennie w ściśle określonych godzinach na stanowiskach pracy w biurze. Wszędzie tam, gdzie pozwala na to specyfika wykonywanych obowiązków, warto takie podejście zmieniać. Badania wskazują w sposób jednoznaczny, że dla ogromnej większości pracowników możliwość wykonywania części obowiązków zawodowych w formie zdalnej staje się podstawowym kryterium wyboru pracodawcy. Jeżeli przedstawiciele firmy chcą faktycznie, a nie tylko deklaratywnie, pozyskiwać najlepszych kandydatów do pracy, nie mogą tych danych ignorować. Wizerunek pracodawcy zależy bowiem w coraz większym stopniu od stwarzania pracownikom możliwości wyboru przestrzeni, w której odbywa się praca.

Dążąc do zajęcia pozycji lidera w obszarze employer branding, warto też podjąć wysiłek kreowania rozwiązań wykraczających poza schemat praca w biurze-praca w domu. Istnieją, jak wskazywaliśmy, różne modele pracy zdalnej, takie jak *workationist*, *slowmad* czy cyfrowy nomada. Który z nich będziemy w przyszłości spotykać najczęściej? Jakie nowe modele się pojawiają? Na te pytania nie znamy na razie odpowiedzi. Jedno jest pewne – czasy, w których niemal jedynym modelem pracy było pięć dni w tygodniu spędzanych za biurkiem w siedzibie firmy, zdecydowanie odchodzą w przeszłość. Budowanie strategii pracodawcy pierwszego wyboru musi ten fakt uwzględniać.

Bibliografia/References

- Antal, Cushman & Wakefield. (2020). *Elastyczność specjalistów i menedżerów w dobie zmiany. Raport z badań*. <https://antal.pl/wiedza/raport/elastycznosc-specjalistow-i-menedzerow-w-dobie-zmiany> (pobrano 12.08.2022).
- Gawryś, I. (2009). Blisko klienta i pracownika. Strategia budowania wizerunku pracodawcy w Eniro Polska – studium przypadku. *Personel i Zarządzanie*, (5).
- Hatańska, N. (b.r.). *Wędrowcy. Raport o współczesnych nomadach*. <https://hatańska.com> (pobrano 15.08.2022).
- Juchimiuk, A. (2008). Umiejętnie sprzedaj pracę! *Marketing w Praktyce*, (4).
- Kozioł-Nadolna, K., & Suchocka, A. (2021). *Uwarunkowania pracy zdalnej w organizacjach w czasie pandemii COVID-19*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Kozłowski, M. (2016). *Employer branding – budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Wolters Kluwer Polska.
- Kuchеров, D. G., Alkanova, O. N., Lisovskaia, A. Y. & Tsybova V. S. (2022). Employer branding orientation: Effects on recruitment performance under COVID-19. *The International Journal of Human Resource Management*, 10.04.2022, 1–29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2063065>
- Marciniak, J. (2020). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacji kryzysowej – procedura (regulamin) zarządzania kryzysowego w firmie*. Lex HR, Wolters Kluwer.
- Nelke, A. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on corporate employer branding. *Technium Social Sciences Journal*, 16(1), 388–393, <https://doi.org/10.47577/tssj.v16i1.2436>
- NIK. (2021). *Organizacja pracy zdalnej w wybranych podmiotach wykonujących zadania publiczne w związku z ogłoszeniem stanu epidemii. Informacja o wynikach kontroli. Wrzesień 2021*, <https://bip.nik.gov.pl/kontrola/P/21/059/> (pobrano 12.08.2022).
- Osiecka, D. (Red.). (2022). *Persony pracy hybrydowej. Przewodnik dla najemców i menedżerów po nowym krajobrazie stylów pracy i potrzeb pracowników*. Colliers.
- Pracuj.pl. (2022). *Dwa lata nowej normalności. Pracownicy i kandydaci w nowym świecie pracy. Raport Pracuj.pl, marzec 2022*, <https://media.pracuj.pl/181808-dwa-lata-nowej-zawodowej-normalnosci-raport-pracujpl> (pobrano 12.08.2022).
- PwC. (2022). *Młodzi pracownicy na rynku pracy. III edycja badania – maj 2022*. PwC, Well.hr, Absolvent Consulting, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport-pwc-mlodzi-na-ryнку-pracy-2021.pdf> (pobrano 12.08.2022).
- Sidor-Rządkowska, M. (2018). *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy*. Wolters Kluwer.
- Sidor-Rządkowska, M. (2020). *Kierowanie ludźmi w gospodarce N.O. W: G. Gierszewska (Red.), Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.O. Droga do przyszłości*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Sidor-Rządkowska, M. (2021). *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking*. Wolters Kluwer.
- Stroińska, E. (2012). *Elastyczne firmy zatrudnienia. Telepraca, zarządzanie pracą zdalną*. Poltext.
- Szaban, J. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*. Difin.
- Wojtaszczyk, K. (2012). *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Zając-Pałdyna, U. (2020). *Employer branding po polsku*. Helion.

Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska, prof. PW

Profesor na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, trener, coach, konsultant w organizacjach różnych branż. Autorka licznych książek i artykułów z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości.

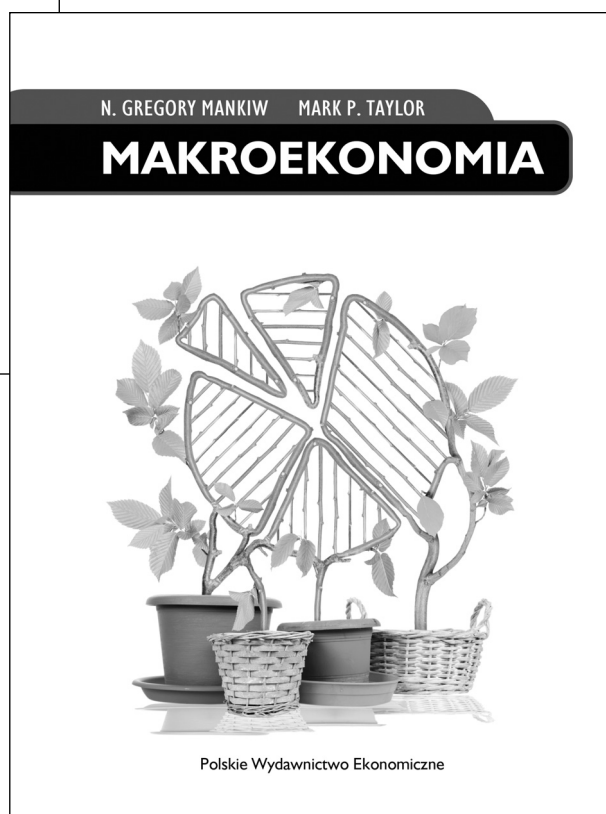
Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska, prof. PW

Professor at the Faculty of Management of the Warsaw University of Technology, trainer, coach, consultant in organizations of various industries. Author of numerous books and articles in the field of management and quality science.



Polecamy

**Po więcej informacji
zapraszamy na stronę PWE:
www.pwe.com.pl**



Dr Katarzyna Śmiałowicz

Poznań University of Economics and Business

ORCID: 0000-0003-4846-7139

e-mail: Katarzyna.smialowicz@ue.poznan.pl

The image of the national art museums among young audiences interested and not interested in art

Wizerunek muzeów narodowych o profilu artystycznym wśród młodych odbiorców zainteresowanych i niezainteresowanych sztuką

Abstract

The study aimed to compare the image of the national art museums in Poland among respondents studying art-related and non-art-related faculties and to identify significant differences in the image of national museums among those two groups surveyed. The study was conducted using a questionnaire survey among a purposely selected group. To evaluate whether differences in the image of Polish national art museums between the described groups of respondents are statistically significant, Student *t*-tests for independent samples were done. Although significant differences were found between the study groups, they were not as significant as expected. Students of art-related courses better perceive the national art museums, but even in this group, the image of the studied institutions is rather neutral. Respondents from both groups associate national art museums in Poland primarily with education and school trips. National art museums do not appear to young audiences as friendly and egalitarian places; at the same time, respondents do not see them as elite or prestigious institutions. While this does not mean an image failure for the museums surveyed, they should make an effort to make young audiences find them more welcoming.

Keywords

the image of national museums, the art museums, promotion of the cultural institutions, the image of the cultural institutions, young audiences

Streszczenie

Badanie miało na celu porównanie wizerunku muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce wśród respondentów studiujących na kierunkach związanych ze sztuką i na kierunkach niezwiązanych ze sztuką oraz identyfikację istotnych różnic w postrzeganiu muzeów narodowych pomiędzy badanymi grupami. Przeprowadzono bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe wśród celowo wybranych respondentów. Celem sprawdzenia, czy różnice w postrzeganiu polskich muzeów narodowych o profilu artystycznym pomiędzy badanymi grupami są istotne, wykonano testy *t*-Studenta dla prób niezależnych. Pomimo że stwierdzono istotne różnice pomiędzy badanymi grupami, nie były one tak znaczące, jak się spodziewano. Muzea narodowe o profilu artystycznym lepiej postrzegają studenci kierunków związanych ze sztuką, ale nawet w tej grupie wizerunek badanych instytucji jest raczej neutralny. Respondenci z obu grup kojarzą badane instytucje przede wszystkim z edukacją i wycieczkami szkolnymi. Muzea narodowe o profilu artystycznym nie jawią się młodym odbiorcom jako miejsca przyjazne i egalitarne; jednocześnie respondenci nie postrzegają ich jako instytucji elitarnych czy prestiżowych. Choć nie oznacza to wizerunkowej porażki badanych muzeów, powinny one podjąć wysiłek, by młodzi odbiorcy postrzegali je jako miejsca otwarte i warte odwiedzin.

Słowa kluczowe

wizerunek muzeów narodowych, muzea sztuki, promocja instytucji kultury, wizerunek instytucji kultury, młodzi odbiorcy

JEL: M31, M37, Z110

Introduction

Nowadays, the mission of museums, especially national museums, distinguished by this rank due to the possession of the most valuable collections

(Śmiałowicz, 2020), is not only to preserve cultural heritage but also to promote it to a broad audience, including new adult consumers. Therefore, it is particularly important to shape the image of the national art museum as a place worth visiting