

Dr Sylwester Pietrzyk

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

ORCID: 0000-0001-7697-0853

e-mail: spietrzyk16@gmail.com

Zarządzanie wiedzą w zespołach zdalnych — studium przypadku COVID-19

Innovative approach to knowledge management,
in virtual teams in age of COVID-19 isolation

Streszczenie

Zarządzanie wiedzą jest kluczowe dla działania nowoczesnych organizacji — przedsiębiorstw i firm. Zespoły zdalne dotychczas były rzadkością. Jedynie sektor IT korzystał z tej metody działania. Nowe warunki pracy podczas wymuszonej izolacji gwałtownie zmieniły tę sytuację. Prawie wszystkie organizacje musiały się zvirtualizować. Jednym z największych wyzwań okazało się zarządzanie wiedzą, ponieważ powstał ogromny popyt na nowe kompetencje. Jest wiele przeszkód do pokonania, jak np. kultura organizacji czy brak kompetencji cyfrowych. Potrzebujemy przyswoić nowe metody szkolenia pracowników i zarządzania wiedzą, by stać się konkurencyjnymi w najbliższej przyszłości i skutecznie prowadzić politykę personalną.

Słowa kluczowe

edukacja, rozwój osobisty, metody szkoleniowe, zespoły wirtualne, zdalne nauczanie, COVID-19, lockdown

JEL: M54

Abstract

The knowledge management is crucial for existing of modern organizations. Virtual teams were not very popular so far. Generally only IT sector was deeply involved in this method of work. New conditions of work during the lockdown change situation rapidly. Almost all organizations were forced to become virtual. One of the most important challenge in that situation was knowledge management, because of strong demand for new competencies. There are many obstacles to overcome that situation such as for example, organization culture, and lack of digital competencies. We must adopt new methods of training people and knowledge management to be more competitive in new distant reality and successfully conduct personnel policy.

Keywords

education, personal development, methods, training, virtual teams, distant learning, isolation, COVID-19, lockdown

Uwagi wstępne

Do „organizacji wiedzy” zalicza się te organizacje, których strategię są tworzone w oparciu o w pewnym sensie sformalizowane systemy uczenia się, w wyniku czego jest tworzona i rozwijana wiedza o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, pojawiających się szansach osiągania sukcesów i unikania porażek (Rokita, 2003, s. 111).

Systematycznie rosnąca dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstw doprowadziła do kolejnej zmiany, skutkującej przejściem od ery przemysłowej do informacyjnej, w której najcenniejszym kapitałem staje się wiedza (Pocztowski, 2008, s. 14). Zarządzanie wiedzą oznacza akwizycję, generowanie i rozpowszechnianie nowej wiedzy w or-

ganizacji (Dunning, 1994, s. 238). Zarządzanie wiedzą to dość młoda doktryna w zarządzaniu, chociaż korzeniami sięga do postulatów F. Taylora, ponieważ za jej największy rozwój uznaje się środek lat 90. ubiegłego wieku. Potrzeba zdefiniowania zarządzania wiedzą pojawiła się niemal w tym samym czasie w Stanach Zjednoczonych, Japonii i Szwecji. Starania o zwiększenie wydajności sprawiają, że zmienia się tempo pracy zarówno pracowników fizycznych, jak i umysłowych (Macko, 2009, s. 17). Zarządzanie wiedzą staje się coraz częściej postrzegane jako istotny czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Dostęp do wiedzy jest wymieniany jako jeden z kluczowych czynników zwiększających wpływ kapitału intelektualnego w organizacjach (Bassi i McMurrer, 2006).

Zarządzanie wiedzą w organizacjach

Zarządzanie wiedzą wpisuje się w następujące modele rozwoju kompetencji w kontekście metod szkolenia:

□ model tradycyjny — szkolenie dostosowane głównie do potrzeb stanowisk pracy, dobór tematyki szkoleń pod kątem nadrabiania braków, jakie mają pracownicy, preferowanie tradycyjnych metod nauczania;

□ model rozwojowy — preferowanie tradycyjnych metod kształcenia, przy jednoczesnym zorientowaniu tematyki szkoleń na przyszłość, traktowanie szkolenia jako elementu zmiany nastawienia na innowacyjne efekty szkoleń;

□ model nieformalny — wykorzystywanie różnych sytuacji i metod uczenia się przez działanie, naśladowanie i analizowanie błędów, przy równoczesnym nastawieniu na dostosowanie kompetencji pracowników do wymagań stanowisk pracy;

□ model innowacyjny — wspieranie różnych form uczenia się w celu wykreowania nowych pomysłów i roz-

wiązań, tworzenie nowych wartości, zachęcanie pracowników do eksperymentowania.

Organizacja, w której istnieje taki model, zasługuje na miano organizacji uczącej się (learning organization) (Pocztowski i Wiśniewski, 2004, s. 178–179). Uczącą się organizacja jest terminem jednoznacznie związanym z kapitałem intelektualnym i zarządzaniem wiedzą w organizacji (Linstead, Fulom i Liley, 2004, s. 51). Model innowacyjny jest najbliższy specyfice procesu zarządzania wiedzą w organizacjach. W literaturze przedmiotu możemy znaleźć wiele definicji tego procesu. Wzrost zainteresowania tym tematem sprzyja powstawaniu coraz to nowych spojrzeń na tę ważną dziedzinę. Można jednak wyodrębnić pewne cechy wspólne, pojawiające się w większości definicji, a mianowicie:

- systemowość w podejściu,
- procesowość,
- identyfikowanie i gromadzenie,
- dystrybucja i zarządzanie.

Poniższe zestawienie prezentuje definicje zarządzania wiedzą w organizacji (tablica 1). Pozwala ono na określe-

Tablica 1. Wybrane definicje zarządzania wiedzą w organizacji

Autor	Definicja
M. Romanowska	Sposób zarządzania wiedzą jako sposób zarządzania przedsiębiorstwem obejmujący ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji jego celów
KPMG	Systematyczne i zorganizowane wykorzystywanie zasobów wiedzy do usprawniania i funkcjonowania organizacji
K. Wiig	Systematyczne, jawne i świadome budowanie, odnawianie i zastosowanie wiedzy do maksymalizowania wydajności funkcjonowania firmy
J. Hibbard	Proces pozyskiwania przez firmę zespołowych doświadczeń gdziekolwiek one istnieją i przejmowanie ich wszędzie tam, gdzie mogą pomóc w tworzeniu większych zysków
A. Macintosh	Dostarczanie wiedzy właściwym osobom we właściwym czasie, żeby mogły podejmować decyzje
M. Klimczok	Zarządzanie wiedzą jest procesem tworzenia wartości za pomocą niematerialnych środków, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Zarządzanie wiedzą jest więc procesem zarządzania zasobami ludzkimi i informacją przy wykorzystaniu nowych technologii informatycznych
P. Wyrozębski	Podejście do zarządzania organizacją zorientowane na wykorzystanie wiedzy w celu podniesienia efektywności i skuteczności działania organizacji, we wszystkich procesach działania organizacji, realizowane za pomocą określonego/specjalnego układu procesów i instrumentów w sposób ciągły i trwały
G. Probst S. Raub K. Romhardt	To sześć kluczowych procesów: lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie oraz zachowywanie wiedzy (...), przygotowanie systemu zarządzania
B. Mikuła	Cztery aspekty zarządzania wiedzą w ujęciu procesowym, instrumentalnym, instytucjonalnym i funkcjonalnym. Funkcjonalnym — kompleksowe realizowanie funkcji zarządzania, jak np. decydowanie, planowanie, organizowanie, oraz funkcji operacyjnych związanych z uzyskiwaniem wiedzy, tworzeniem, przechowywaniem i ochroną, chodzi o proces koncentrujący się na zasobie spersonalizowanej i ugruntowanej wiedzy oraz procesach z nią związanych, tak aby osiągnąć cele organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Romanowska, 2004, s. 676; KPMG, 2004, s. 1; Wiig, 1997; Hibbard, 1997; Macintosh, 1996; Klimczok i Tomczyk, 2012; Wyrozębski, 2011, s. 37; Probst, Raub, i Romhardt, 2002; Mikuła, 2005, s. 17.

nie kluczowych elementów, wskazujących czy organizacja skutecznie zarządza wiedzą.

Istotnym problemem społeczeństwa wiedzy jest kwestia przesyłania i przetwarzania informacji (Antczak, 2005, s. 45). Zarządzanie wiedzą samo w sobie jest holistyczną, interdyscyplinarną koncepcją, obejmującą swym zasięgiem całą organizację, a więc wszystkie jej aspekty funkcjonowania (Wróblewska, 2014, s. 172). Ponieważ zdefiniowanie, czym jest zarządzanie wiedzą, jest dość złożone, warto przedstawić klasyfikację porównawczą. Przedstawia ona różne spojrzenia na ten sam proces.

Kluczowi pracownicy oraz specjaliści tworzą wartość dodaną usług i produktów, posiadają nieprzeciętną wiedzę i umiejętności, stąd nazwa kapitał indywidualny. Jest to szczególnie ważne, gdy spotykamy się z problemem wysokiej fluktuacji wśród pracowników. Jeżeli z organizacji odchodzą pracownicy reprezentujący kapitał strukturalny, jest on do odtworzenia i w firmie nie dochodzi do jego uszczuplenia. W sytuacji, kiedy tracimy wybitne jednostki, tracimy również kapitał indywidualny, będący ściśle powiązany z osobą.

Wśród głównych cech gospodarki opartej na wiedzy wymienia się:

- kapitał ludzki,
- wyższe uczelnie oraz jednostki naukowo-badawcze,
- instytucje naukowe i kredytowe,
- infrastrukturę teleinformatyczną,

Podstawą gospodarki opartej na wiedzy jest kapitał ludzki (Bojewska, 2015, s. 32). Zdolność do zarządzania wiedzą jest kluczowa dla współczesnej ekonomii opartej na wiedzy (Dalkir i Liebowitz, 2011, s. 2). Szkolenie jest, a przynajmniej powinno być, procesem ciągłym — zarówno z perspektywy pojedynczego uczestnika szkolenia, jak i z punktu widzenia organizacji (Chmiel, 2003, s. 117). Zarządzający wszelkiego rodzaju organizacjami, także tymi, które nie są nastawione na maksymalizację zysków, wymagają, aby organizowane szkolenia przyniosły spodziewane efekty (Danilewicz, 2004, s. 76).

Zarządzanie wiedzą nabiera szczególnie znaczenia w przypadku zespołów zdalnych, gdyż odbywa się w sytuacji braku bezpośredniego kontaktu pomiędzy pracownikami.

Zespoły zdalne

Współczesne zarządzanie determinowane jest przez kilka kluczowych czynników:

- postępujący rozwój technologii, w tym komunikacji poprzez Internet,
- wzrost znaczenia wiedzy jako czynnika przewagi konkurencyjnej,
- zmiany na rynkach biznesowych polegające na eliminowaniu barier organizacyjnych, instytucjonalnych, finansowo-podatkowych oraz kulturowych w prowadzeniu działalności przedsiębiorczej na skalę globalną,

Wymienione warunki tworzą złożony konglomerat czyniący pracę różnorodną i skomplikowaną nie tylko pod względem intelektualnym czy organizacyjnym, ale również pod kątem umiejętności interpersonalnych, spo-

łecznych oraz znajomości TiK (technologii i komunikacji). Prowadzą one do powstania nowej metody zarządzania — zespołów rozproszonych, nazywanych wirtualnymi lub zdalnymi.

Definicja takiego zespołu według R. Griffina to nowy typ zespołu roboczego, który jest wewnętrznie powiązany za pomocą komputera. Członkowie zespołu w razie potrzeby wchodzą do sieci i wychodzą z niej, mogą też na zmianę pełnić w nim rolę przywódcy (Griffin, 2017, s. 624). Ta definicja może wskazywać, że zespoły wirtualne wyewoluowały z zespołów projektowych w kierunku samodzielnego działania jako nowa forma zarządzania.

Inna definicja, podana przez T. Stefaniuka (2014, s. 220), wymienia takie cechy jak: rozproszenie przestrzenne członków i zastąpienie bezpośredniej komunikacji relacjami budowanymi za pośrednictwem nowoczesnych technologii informatycznych. Obserwacja procesów zachodzących w przedsiębiorstwach pokazuje, że podejście T. Stefaniuka dominuje obecnie w przestrzeni zarządzania.

Z punktu widzenia przedsiębiorcy ważnym, ekonomicznym aspektem działania zespołów rozproszonych jest ich relatywnie niski koszt utrzymania. Praca zdalna eliminuje koszty związane z przemieszczaniem się jego członków i ogranicza emisję zanieczyszczeń z tym związanych. Świadczy to także o jej proekologicznym aspekcie.

Warto zaznaczyć, że zespoły rozproszone pracują w dwóch różnych perspektywach. Pracownicy mogą być ulokowani zarówno w pomieszczeniach firmowych, jak i we własnych mieszkaniach (home office). W tym przypadku czynnikiem, który podnosi dla pracodawcy atrakcyjność tej formy pracy, jest zmniejszenie kosztów utrzymania powierzchni biurowej.

Dla efektywności pracy w tego typu zespołach kluczowe jest, aby pracownicy zostali do niej przygotowani poprzez właściwe szkolenia i przetestowane procedury. Jednak w warunkach polskich do czasu wymuszonej izolacji spowodowanej pandemią COVID-19 (marzec 2020 r.) praca w warunkach home office (praca z domu) była rzadkością. Co więcej, była traktowana jako istotny motywator. Dlatego szczególnym „studium przypadku” funkcjonowania w zespołach rozproszonych jest praca w „warunkach wymuszonej izolacji” spowodowanej lockdownem.

Zespoły rozproszone nie są wolne od wad. W przypadku przedsiębiorstw globalnych mamy do czynienia z różnicami kulturowymi oraz geograficznymi wynikającymi chociażby ze stref czasowych. Dochodzi tu do zjawiska asynchroniczności w komunikacji, które powoduje natężenie sytuacji konfliktowych i trudności w ich rozwiązywaniu. Ogranicza to także możliwość szybkich interwencji przez kierownictwo. Dlatego sprawdza się na poziomie pracowników o dużym poczuciu autonomiczności. We współczesnym świecie, w którym tempo zmian jest tak duże, wirtualność mimo wszystkich swoich zalet nie jest w stanie zapewnić pełnej komunikacji. Utrudnia również budowanie głębszych relacji. Pociąga to za sobą ryzyko częstszych nieporozumień, co może prowadzić do sytuacji

konfliktowych. Zubożenie komunikacji następuje z powodu ograniczenia pozawerbalnych i kontekstowych aspektów komunikacji. Jeśli dodamy do tego brak jednoznaczności w interpretacji przekazu, połączony z brakiem wzajemnego zaufania, może to doprowadzić do paraliżu pracy zespołowej.

O efektywności członków zespołu rozproszonego z pewnością decydują także czynniki osobowościowe. Za jedną z głównych jego wad uważa się poczucie izolacji oraz pewną anonimowość. Dla osób, dla których bycie częścią zespołu oraz wchodzenie w bezpośrednie interakcje jest ważne, może to być zatem silny czynnik obniżający poziom motywacji.

Kolektywizm czy indywidualizm?

Interesująco prezentuje to różnicowanie członków zespołu rozproszonego podział pomiędzy kolektywizmem a indywidualizmem w pracy zespołowej, opracowany przez T.M. Singelisa, który wprowadza:

□ pionowy indywidualizm (vertical individualism) — ludzie są różni, hierarchia jest czytelna, robię „swoje” najlepiej jak potrafię,

□ poziomy indywidualizm (horizontal individualism) — wszyscy jesteśmy równi, każdy robi swoje, trzymamy się ściśle standardów jakości,

□ pionowy kolektywizm (vertical collectivism) — podporządkowanie się hierarchii i zespołowi, gotowość do poświęceń,

□ poziomy kolektywizm (horizontal collectivism) — współpraca na zasadach demokratycznych=równych, współpraca w obrębie grupy, zespołu (Singelis i in., 1995, s. 240–275).

Ten model kultury komunikacji pozwala na wyjaśnienie i przewidzenie tego, jak będą się zachowywać członkowie zespołu (Christopher, 2012, s. 49).

Wirtualność pociąga za sobą zależność od komunikacji elektronicznej. Jakakolwiek awaria systemu powoduje natychmiastowy paraliż działania. Dlatego brak niezawodnego i wysokiej jakości sprzętu IT może być barierą dla organizacji w tworzeniu tego typu zespołów.

Dotychczasowe badania pokazują, że dobór członków zespołu pozwala wyeliminować opisywane wcześniej ryzyka związane z osobowością pracowników. Na etapie rekrutacji warto wybierać kandydatów, którzy są ukierunkowani na działanie, samodzielność, podejmowanie inicjatywy, odpowiedzialność, lojalność. Pracownicy powinni być natomiast gotowi na funkcjonowanie w warunkach „ograniczonej” możliwości budowania relacji poprzez stały kontakt ze sobą.

Powołany zespół musi posiadać i działać w oparciu o czytelne procesy biznesowe, pozwalające na jasność działania niezależnie od zminimalizowanego kontaktu ze współpracownikami i szefem. Rolą kierownika jest synchronizacja tych działań, dlatego pracownicy powinni wykazywać się samodyscypliną. Jest to ważne, gdyż członkowie zespołu pewne działania muszą synchronicznie wykonywać w tym samym czasie, podczas gdy inne są ogniwami w większych łańcuchach procesowych.

Kolejny element to specyficzna motywacja, oparta o wewnętrzne czynniki. Motywacja wewnętrzna może mieć różny charakter, działa ona w oparciu o samoczynnie pojawiające się bodźce, powodujące podejmowanie przez pracowników działań zorientowanych na realizację celów. Ich istota wynika z naszego wnętrza, są to pozapłacowe czynniki, takie jak odpowiedzialność, korzystanie ze swobody działania, możliwość wykorzystania i rozwoju własnych umiejętności lub możliwość awansu. Jak bowiem stwierdza się w literaturze, zarządzanie poprzez wartości pozwala na wzbudzenie wewnętrznego zaangażowania (Klimek, 2019). Unika się motywowania strachem i karą, ponieważ powoduje to długofalowo pogorszenie nastrojów, co w połączeniu z brakiem bezpośredniego nadzoru będzie obniżać osiągane wyniki.

Powołując się na teorię autodeterminacji E.L. Deciego i R.M. Ryana (1985), można wyróżnić trzy poziomy motywacji:

1. Podporządkowanie — pracownik wykonuje to, co zleca przełożony, tak jakby sam nie potrafił myśleć i nie miał żadnych uzdolnień.

2. Identyfikacja celu — rodzi pragnienie osiągnięcia celu. Aby móc osiągnąć drugi poziom, trzeba wyraźnie zakomunikować pracownikowi korzyści płynące z rezultatu.

3. Zaangażowanie — na tym poziomie pracownik uważa cel za własny. Aby osiągnąć trzeci poziom, pracownik musi rozumieć, że jest jedyną osobą, której powierzono dane zadanie i poczuć, że dobra praca leży w jego interesie.

Tylko pracownik na ostatnim poziomie motywacji będzie skutecznie funkcjonował w zespołach rozproszonych. Rolą menedżera jest zatem takie motywowanie i uruchamianie potencjału pracownika, aby mógł się na nim znaleźć.

Podsumowując, tego typu zespoły potrzebują samodzielnych, zmotywowanych i kompetentnych pracowników. Istotnym elementem kształtowania wymienionych postaw pracowniczych jest kultura organizacji, tworzona kolektywnie przez kadrę menedżerską i pracowników. Ponieważ zespoły rozproszone na stałe weszły do teorii zarządzania i zajmują w niej coraz ważniejsze miejsce, warto w przyszłości dalej badać to zagadnienie.

Zarządzanie wiedzą w zespołach zdalnych

Stawiając sobie pytanie o cel nadrzędny tworzenia zespołów rozproszonych, J. Miroński (2014) zauważa, że często są one powoływane w odpowiedzi na zapotrzebowanie szybko działających zespołów ekspertów rozlokowanych w różnych miejscach, bywają też niezależne od struktur organizacyjnych, a ich członkowie mogą pracować w różnych strefach czasowych. Wpisane w potrzeby i rozwój globalnego rynku zespoły wirtualne charakteryzują się też nierzadko różnorodnością narodową i kulturową członków. Dotychczas zespoły tego typu były powoływane do „zadań specjalnych”, jednak nowe czynniki, jak wzrost podaży pracowników (czynnik motywacji) czy wzrost cen powierzchni biurowych, spowodowały śmielsze stosowanie tej metody pracy w trybie home office.

Ponieważ cyberprzestrzeń zapewnia natychmiastową komunikację z wykorzystaniem różnych form przekazu (tekst, grafika, wideo, dźwięk), umiejętność korzystania z multimediów otwiera ogromne możliwości do zarządzania wiedzą w organizacjach i rozwojem pracowników. Pozwala to zespołom rozproszonym na efektywne zarządzanie wiedzą, szczególnie na poziomie transferu wiedzy wynikającej z uczenia poprzez doświadczenie. Istotne jest, że tego typu struktury dają praktycznie nieograniczony dostęp do osób będących nośnikami wiedzy specjalistycznej. Organizacja może dobierać do realizacji swoich zadań najlepiej wykwalifikowanych pracowników, bez względu na to, gdzie się znajdują. W przypadku dużych organizacji prawdopodobieństwo, że wiedza będzie geograficznie znajdowała się w jednym miejscu, jest niewielkie (Cameron i Green, 2014). Zastosowanie zdalnych metod daje nowe możliwości w pracy zespołowej. Moje obserwacje w obszarze pracy takich zespołów na rynku polskim wskazują na dużą efektywność w przypadku skomplikowanych projektów (Sollers Consulting branża IT). Może to wynikać z dużej autonomii pracowników specjalistycznych.

Wygenerowanie nowych doświadczeń w miejscach oddalonych od siebie o tysiące kilometrów może być bezwzględnie przetransferowane do dowolnego, innego zespołu w organizacji. Pozwala to na sprawne zarządzanie wiedzą i podniesienie efektywności całego systemu. Uważa się, że tego typu zespoły są wydajniejsze od klasycznych również z racji elastyczności działania. Jednocześnie takie rozproszenie ośrodków wiedzy zmniejsza ryzyko jej utraty wskutek katastrof, zamachów terrorystycznych (zamach na WTC) i inne zdarzenia, nazywane przez N.N. Taleba (2020, s. 16) jako Black Swans — czarny łabędź (krytyczne trudne, acz możliwe do przewidzenia ryzyko dla przedsiębiorstwa).

Innym ważnym społecznie argumentem za tworzeniem zespołów rozproszonych jest brak ograniczeń pracy dla osób niepełnosprawnych (Krawczyk-Brylka, 2016, s. 2). Ta cecha jest spójna z doktryną zarządzania różnorodnością. U jej podwalin leży założenie, że im bardziej zróżnicowany zespół, tym większy jego poziom innowacyjności. Połączenie czynnika różnorodności z elektronicznymi technologiami gromadzenia i dzielenia się wiedzą dają żyzny grunt pod tworzenie nowych rozwiązań. Te zaś są w erze gospodarki opartej na wiedzy źródłem przewagi konkurencyjnej.

Identyfikowaną barierą transferu tej wiedzy w Polsce wśród osób w wieku 50+ może być opór przed korzystaniem z nowych metod komunikacji zdalnej (technologie teleinformatyczne). Wynika on głównie z uwarunkowań kulturowych, które dotychczas zdalne metody komunikacji uznawały za rodzaj „protezy” mającej zastąpić brak komunikacji bezpośredniej. Należy też pamiętać, że w przypadku osób 50+ istnieje duże ryzyko wykluczenia cyfrowego, gdzie barierą do efektywnego działania w zdalnej rzeczywistości jest umiejętność korzystania z nieużywanych dotychczas platform cyfrowych, takich jak np. Webex, ZOOM, MS Teams, ClickMeetings.

Jak podaje J. Czarkowski, założenie dotyczące technologii teleinformatycznych ewokuje dwie konsekwencje:

□ zarówno uczniowie, jak i nauczyciele muszą posiadać wystarczający dostęp do komputera i Internetu,

□ zarówno uczniowie, jak i nauczyciele powinni posiadać minimum umiejętności posługiwania się technologią informacyjną (Czarkowski, 2012, s. 53).

Jeśli zespół rozproszony świadczy pracę poza siedzibą przedsiębiorstwa, pojawia się istotne ryzyko związane z bezpieczeństwem danych wrażliwych i informacji poufnych, będących tajemnicą przedsiębiorstwa. Pomijając fakt wypracowania procedur bezpieczeństwa, organizacja powinna dostarczyć pracownikom odpowiednie oprogramowanie, bezpieczny sprzęt oraz przeszkolić ich z tego zakresu. Praca w przestrzeni wirtualnej w swojej istocie niesie niebezpieczeństwo straty, zniszczenia czy wykradzenia danych. Dlatego warunkiem *sine qua non* powinno być zadbanie o ten aspekt pracy zdalnej.

Praca w warunkach wymuszonej izolacji COVID-19 (studium przypadku)

W dniu 13 marca 2020 r. na mocy rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego (DzU poz. 433) wprowadzono na terenie Polski trwający ponad 3 miesiące stan narodowej kwarantanny. Ponieważ sytuacja ta była narzucona poprzez legislację, sposób pracy w nowych warunkach nazwano „pracą w warunkach wymuszonej izolacji”.

Studium przypadku, jakim jest **praca w warunkach wymuszonej izolacji COVID-19**, jest doskonałym przykładem pokazującym wiele procesów związanych z pracą zespołów wirtualnych i przejściem organizacji w tryb zdalny. Wyjątkowość tej sytuacji wynika z jej skali i zasięgu, obejmującego cały kraj i właściwie wszystkie sektory gospodarki, oraz wprowadzenia jej praktycznie bez przygotowania. Podkreślenia wymaga fakt, że zasady pracy zdalnej nie zostały uregulowane w kodeksie pracy.

Nowa rzeczywistość była całkowitym zaskoczeniem dla rynku biznesowego, zmuszając podmioty gospodarcze do przemodelowania procesów i wypracowania nowych metod pracy. Sytuacja miała bezprecedensowy charakter zarówno ze względu na skalę, jak i specyfikę. Ogłoszone w piątek 13 marca 2020 r. wieczorem przepisy wchodziły w życie trzy dni później, co dawało mało czasu na adaptację. Sytuację pogarszał stres spowodowany lękiem przed nieznaną chorobą.

Doświadczenie powstałe wskutek lockdownu pokazało, że kluczowym determinantem zdolności do zaadaptowania się do zmiany jest kultura organizacji. Wynika to z samej definicji kultury organizacji, a mianowicie że jest to zespół wartości, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi w organizacji (Sułkowski, 2015, s. 439). Wśród czynników modelujących kulturę organizacji możemy wyróżnić czynniki pierwotne i wtórne. Podstawa to najczęściej wpływ wartości osób będących założycielami danej organizacji oraz „historia”, którą ma ona za sobą. Istotnym czynnikiem wtórnym mającym wpływ na kształt organizacji jest styl kierowania wybierany przez

Tablica 2. Czynniki wspierające i hamujące efektywność pracy w warunkach wymuszonej izolacji

Czynniki wspierające pracę w warunkach wymuszonej izolacji	Czynniki hamujące pracę w warunkach wymuszonej izolacji
□ Kultura organizacji celu □ Zadaniowość i budowanie zaangażowania □ Korzystanie ze zdalnych metod pracy □ Utożsamianie się z organizacją □ Motywacja wewnętrzna (poczucie misji) □ Zaufanie w organizacji	□ Kultura organizacji władzy □ Mikrozarządzanie □ Brak korzystania dotychczas ze zdalnych metod pracy □ Brak utożsamiania się z organizacją □ Motywacja zewnętrzna oparta o benefity

Źródło: opracowanie własne.

kadre menedżerską oraz specyfika transferu wiedzy (formalny-nieformalny, planowy czy spontaniczny, *ad hoc*) pomiędzy pracownikami w szerszym znaczeniu, definiowany jako procesy zarządzania wiedzą. Kluczowym poziomem zarządzania w kontekście modelowania postaw jest wyższa i średnia kadra menedżerska. To ona swoim zachowaniem modeluje postawy kierowników niższego szczebla oraz pracowników operacyjnych. Osobisty przykład jest najefektywniejszym sposobem wywierania wpływu na inne osoby. Gdy pozycja lidera jest szczególnie silna w organizacji, może on „promieniować” przykładem zachowań na wszystkich pracowników. Takie przywództwo określamy jako charyzmatyczne albo jako kulturę władzy, będącą jedną z rodzajów kultury organizacji.

W literaturze wyróżnia się następujące rodzaje kultury organizacji: kulturę władzy, roli, celu (zadania) i kulturę jednostki (Aniszewska, 2007, s. 15).

Kultura władzy opiera się na osobie lidera (lub ściśle grupie liderów), który wywiera silny wpływ na całą organizację. Decyzje w tym rodzaju kultury organizacyjnej są podejmowane raczej pod wpływem priorytetów liderów niż na podstawie procedur logicznych. Pełnia kontroli i informacji znajduje się we władzy osób z centrum sieci. Ten rodzaj kultury organizacyjnej dobrze sprawdza się w otoczeniu turbulentnym, kiedy trzeba szybko reagować na nowe bodźce. Jednocześnie jakość podejmowanych działań zależy głównie od kwalifikacji liderów. Jeżeli lider nie znajdzie nowych metod funkcjonowania, organizacja nie zaadaptuje się do zmian. Forma kierowania uniemożliwia udział pracowników w tworzeniu rozwiązań.

Kultura roli jest skoncentrowana na specjalizacji. Praca w tej kulturze jest z reguły mocno biurokratyzowana, oparta na procedurach i zakresach czynności. Skuteczność w tej kulturze zależy od racjonalnego wyznaczania celów i przydziału środków dla poszczególnych komórek. Ponieważ jest tworzona przez liderów, to ten rodzaj kultury organizacji jest powiązany z kulturą władzy. Wpływ — sprawczość zależy raczej od formalnej pozycji w strukturze organizacji niż cech osobowościowych. Tego typu kultura sprawdza się w otoczeniu stabilnym, kiedy cele nie zmieniają się co roku i można tworzyć wyspecjalizowane komórki dla każdego z celów. Problemy zaczy-

nają się wówczas, gdy następuje nagle zmiana w otoczeniu. Organizacja może się też rozpaść, jeśli zabraknie trzymającego ją razem zarządu lub kierownictwa. Ryzyko braku adaptacji do sytuacji jest tu niższe niż w przypadku kultury władzy.

Kultura celu (zadania) koncentruje się na wykonaniu pracy (programu, projektu, zadania). Władza wynika z wiedzy i doświadczenia w wykonywaniu danego rodzaju zadań. Kultura celu jest ukierunkowana na pracę zespołową, na grupę osiągającą wspólny cel. Główną zaletą tej kultury jest jej duża elastyczność i możliwość przystosowywania się do zmiennych warunków.

W **kulturze jednostki** centrum stanowi jednostka, a rola firmy sprowadza się do zorganizowania wygodnego miejsca pracy. Taka kultura organizacyjna jest stworzona dla pracownika w celu zaspokojenia jego potrzeb zawodowych. Zwykle są to grupy skupiające prawników, księgowych, architektów i konsultantów, czyli specjalistów uprawiających częstokroć tzw. wolne zawody. Ten rodzaj kultury organizacji najlepiej odnajduje się w szybko zmieniającym się otoczeniu, jakim było np. pojawienie się COVID-19.

Trudno oczekiwać, aby organizacje i menedżerowie byli przygotowani na działanie w warunkach pandemii. Jednak z drugiej strony wiele organizacji zdigitalizowało już wcześniej wiele procesów biznesowych (np. Soollers IT), tak aby można je było wykonywać w warunkach home office. W skutecznym działaniu w nowej formule ważny okazał się styl kierowania, potwierdzający niską adaptowalność kultury organizacji władzy. Tam, gdzie pracownicy byli „ręcznie sterowani” (mikrozarządzanie, styl autorytarny), zarządzanie zdalne spotykało się z dużym oporem (tablica 2). W organizacjach, gdzie pracownicy mieli dużą samodzielność i byli rozliczani zadaniowo, stosowano kulturę celu, opartą o budowanie zaangażowania i korzystano ze zdalnych metod pracy, zmiana funkcjonowania była łagodna. Potwierdza się założenie, że będziemy musieli sprostać wyzwaniom, jakie niesie ze sobą stały przyrost wiedzy potrzebnej do skutecznego działania w nowej rzeczywistości ekonomiczno-technologicznej (Pietrzyk, 2015, s. 4). W tym przypadku dla pracowników, szczególnie 50+, to nowe metody pracy z zastosowaniem e-technologii.

Styl zarządzania

Przeprowadzone badania w okresie marzec–lipiec 2020 roku jednoznacznie pokazały, że styl zarządzania lidera ma bezpośrednie przełożenie na efektywność pracy zespołu w sytuacji wymuszonej izolacji. Jeżeli lider stosował micromanagement¹, polegający na szczegółowym kontrolowaniu i niedawaniu pracownikom przestrzeni do samodzielnego funkcjonowania, to w obecnej chwili jego podwładni nie wykazują się inicjatywą, czekając tak jak dotychczas na „akceptację”. Dość szybko prowadzi to do zablokowania procesów biznesowych i uniemożliwia prawidłowe funkcjonowanie zespołu. Organizacje, które budowały zaangażowanie pracowników poprzez partycypacyjny sposób zarządzania oraz które kładły nacisk na samodzielną, po dość krótkim okresie przejściowym efektywnie zaadaptowały się do nowych warunków pracy zdalnej. Wynika to z faktu, że oprócz zmiany miejsca pracy z biura na mieszkanie i wydłużenia łańcuchów dostaw działają one według dotychczasowych procesów biznesowych.

Istotną kwestią, o której należy pamiętać, jest warunek *sine qua non* pracy zdalnej, a mianowicie to, czy pracownik ma odpowiednie warunki w domu do jej wykonywania. Zaobserwowano, że wiele osób nie dysponuje:

- warunkami lokalowymi do świadczenia pracy zdalnej, np. brak miejsca na rozstawienie komputera lub wydzielenie przestrzeni do pracy,

- właściwymi warunkami ze względu na obecność członków rodziny, szczególnie wymagających opieki, jak małe dzieci, a nawet zwierząt domowych,

- odpowiedniej jakości sprzętem do pracy, jakimi są komputer przenośny, skaner, drukarka, ksero.

Ponadto pracownicy zwracali uwagę, że w sytuacji gdy sami ponoszą dodatkowe koszty pracy z domu, np. energii elektrycznej czy materiałów biurowych, to jednocześnie często zredukowano im wynagrodzenie z powodu spadku dochodów firmy. Połączenie tych dwóch czynników działa demotywująco i obniża efektywność pracowników.

Jedną z istotnych cech kultury organizacji mającej ważny wpływ na adaptowalność do nowej sytuacji jest wymieniona wcześniej komunikacja z pracownikami i motywowanie pracowników. Oba te procesy z powodu warunków wymuszonej izolacji odbywają się w silnym stresie. Przyczynami są lęk o utratę stanowiska pracy, o stabilność działania/wypłacalność pracodawcy, obawa przed zachorowaniem na COVID-19, poczucie izolacji od pozostałych członków zespołu i kierownictwa. Położenie nacisku na jakość i częstotliwość komunikacji z pracownikami poprzez rzetelne informowanie ich zarówno o sytuacji, jak i podejmowanych przez kierownictwo zadaniach, prowadzenie regularnych spotkań za pomocą zdalnych metod komunikacji, jak programy typu Microsoft Teams, Zoom, Webex, Clickmeeting, dawało zespołowi poczucie interakcji i współuczestniczenia. Informowanie o postępach w rozwoju podejmowanych działań naprawczych i wynikach biznesowych uruchamiało zaangażowanie i we-

wnętrzną motywację. Zaobserwowano także, iż prowadzenie zebrań przy zastosowaniu wymienionych platform komunikacyjnych umożliwiających wzajemną komunikację niewerbalną pozytywnie wpływało na poziom motywacji.

Dobłą praktyką okazało się też przekazywanie pracownikom częściej niż dotychczas informacji zwrotnej. Negatywna informacja zwrotna powinna być przekazywana tylko podczas indywidualnych spotkań w cyberprzestrzeni. Chroni to przed spadkiem zaangażowania pozostałych pracowników, co ma przełożenie na osiągane wyniki. Organizując spotkania kadra kierownicza powinna brać pod uwagę, że wielu pracowników może mieć utrudnione funkcjonowanie z powodu warunków w domu i obecności współdomowników, często małych dzieci. Warto dopasować godziny spotkań do możliwości pracowników i prowadzić je w sposób zachowujący dyscyplinę czasową. Pracownicy za jedną z ważnych niedogodności pracy zdalnej wymieniają kilkugodzinne nieefektywne spotkania online, zabierające czas przeznaczony na pracę operacyjną.

Także dobrą praktyką okazało się angażowanie pracowników w trakcie spotkań, gdyż utrzymanie uwagi w przypadku obniżonej interakcji jest trudne. Spotkania prowadzone regularnie wprowadzają nawyk pozytywnej rutyny ułatwiającej zmobilizowanie się w warunkach pracy w domu. Kierownictwo powinno być również świadome, że cała komunikacja odbywa się w warunkach silnych emocji, co może sprzyjać sytuacjom konfliktowym. Dodatkowo warto kontrolować komunikację poziomą pomiędzy pracownikami, a zwłaszcza czy nie następują w niej zakłócenia.

Badania przeprowadzone z kadrami kierowniczymi wykazały, że w większości organizacji przeanalizowano, jakie procesy biznesowe można wykonywać zdalnie, a jakie zoptymalizować i ulepszyć. Podjęte działania skutkowały wprowadzaniem nowych, bardziej efektywnych i innowacyjnych metod pracy. Możemy jednak postawić pytanie, czy takie działania prowadzi do trwałych zmian metod pracy wywierających szerszy kontekst na rynek. Po lockdownie obserwuje się spadek popytu zarówno na powierzchnię biurową, jak i wszystkie związane z tym inne aktywności „satelickie”, np. ochrona, utrzymanie obiektu, konserwacja, sprzątanie, a nawet dowóz posiłków (mikro-działalności gospodarcze).

Obserwacje potwierdzają także znane już prawidłowości, jakimi jest modelowanie² postaw pracowników przez kadrę menedżerską. W sytuacji, gdy kierownictwo przestrzega oraz popiera nowe wzory zachowań, również pracownicy chętniej je wdrażają i przestrzegają. Prezentowana spójność buduje zaangażowanie w zespołach. Podobnie dzieje się z naruszaniem zasad: brak reakcji kierownictwa jest przyzwoleniem na ich łamanie. Sytuacja kryzysowa może być także pretekstem do naruszania praw pracowników w zakresie prawa pracy czy rozwiązywania stosunku pracy. Warto podkreślić, że łamanie praw pracowniczych, nawet w imię wyższych ce-

łów, obniża zaangażowanie zespołu. Jednocześnie specyfika pracy zdalnej uniemożliwiająca bezpośredni/osobisty kontakt szef-pracownik utrudnia kontrolę i odbudowywanie zaangażowania. Należy podkreślić, że tylko budując zaangażowanie w zespołach możemy liczyć na ich efektywność.

Podsumowanie

Wywiady prowadzone z kadrą kierowniczą wskazują, że w wymuszonym pandemią okresie od marca do lipca 2020 roku przedsiębiorstwa i firmy w większości prze-

konały się do pracy w zespołach zdalnych i zaledwie kilka procent z nich zamierza powrócić w całości do tradycyjnych metod pracy. Kilka procent zamierza korzystać wyłącznie ze zdalnych metod, pozostałe planują łączyć obie te formy. Łączenie stacjonarnej formy pracy wraz z pracą zdalną zyskało nową nazwę: **praca hybrydowa**. Zmiana wywołana epidemią COVID-19 jest chyba największym wyzwaniem, przed jakim zostały postawione rynki ekonomiczne naszych czasów. Procesy, które zostały uruchomione w czasie wymuszonej izolacji, są bardzo świeże i nowe, stąd wymagają dalszego wnikliwego badania.

Przypisy/Notes

¹ Micromanagement z ang. zarządzanie bezpośrednio, niedające miejsca na jakąkolwiek samodzielność.

² Modelowanie (ang. *model attitude*) wywieranie wpływu przez kadrę menedżerską poprzez dawanie własnego przykładu.

Bibliografia/References

- Aniszewska, G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Antczak, Z. (2005). *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie: w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
- Bassi, L. i McMurrer, D. (2006). *Human capital and organizational performance: Next generation*. Whitepaper available online: www.mcbassi.com (10.10.2018)
- Bojewska, B. (2015). *Innowacyjność organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Cameron, E. i Green, M. (2009). *Nadawanie sensu zarządzaniu zmianą*. Londyn: Kogan Page.
- Chmiel, N. (2003). *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Christoper, E. (2012). *Communication across cultures*. Londyn: Palgrave Mac Millan. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-01097-1>
- Czarkowski, J. J. (2012). *E-learning dla dorosłych*. Warszawa: Diffin.
- Dalkir, K. i Liebowitz, J. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. MIT Press.
- Danilewicz, D. (2004). Analiza efektywności programów szkoleniowych. W: M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa: Poltext.
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Publishing Co. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dunning, J. (1994). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Massachusetts: Edwar Elgar Publishing.
- Griffin, R. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Hibbard, J. (1997). Knowing what we know. *Information Week*, 20.10.1997.
- KGMG (2004). *Zarządzanie wiedzą w Polsce — Raport badawczy*. Warszawa: KPMG.
- Klimczok, M. A. i Tomczyk, A. (2012). Zarządzanie wiedzą — współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, (2).
- Klimek, J. (2019). *Inteligentny rozwój firmy rodzinnej a współczesne wartości*. Warszawa: Diffin.
- Krawczyk-Bryłka, B. (2016). Budowanie zespołu wirtualnego — zasady i wyzwania. Politechnika Gdańska. *Studia Informatica Pomerania*, 2(40). <https://doi.org/10.18276/si.2016.40-09>
- Linstead, S., Fulom, L. i Liley, S. (2004). *Management and organization*. New York: Palgrave Mcmillan.
- Macintosh, A. (1996). *Position Paper on knowledge asset Management*. Artificial Intelligence Applications Institut. University of Edinburgh.
- Macko, M. (2009). *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM.
- Mikuła, B. (2005). Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą w organizacji. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.
- Miroński, J. (2014). Wyzwania zarządzania wiedzą w zespołach wirtualnych. *E-mentor*, (5). <https://doi.org/10.15219/em57.1142>
- Pietrzyk, S. (2015). Innowacyjne podejście do zarządzania wiedzą na przykładzie szkolenia osób 50+. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Zarządzanie — nowe perspektywy: heurystyczne podejście do innowacyjności*, XVI(11).

- Pocztowski, A. (2008). W: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Pocztowski, A. i Wiśniewski, Z. (2004). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Probst, G., Raub, S. i Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rokita, J. (2003). *Organizacja ucząca się*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.
- Romanowska, M. (2004). W: M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania wiedzą*. Warszawa: Diffin.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S. i Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: a theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, (29). <https://doi.org/10.1177/106939719502900302>
- Stefaniuk, T. (2014). *Komunikacja w zespole wirtualnym*. Warszawa: Diffin.
- Sułkowski, Ł. (2015). *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Łódź: SAN.
- Taleb, N. N. (2020). *Czamy labędź*. Poznań: ZYSK i SKA.
- Wiig, K. (1997). Knowledge Managment: Where did it come from and where it will go? Expert Systems with applications. *Pergamon Press/Elsevier*, (14). [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(97\)00018-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(97)00018-3)
- Wróblewska, V. (2014). Charakterystyka wpływu czynnika strategicznego na zarządzanie wiedzą. W: E. Gołębiowska (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XV(111)*. Łódź: Wydawnictwo SAN.
- Wyrożeński, P. (2011). Wiedza i zarządzanie wiedzą w organizacji. W: M. Trocki (red.), *Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Dr Sylwester Pietrzyk, adiunkt w Katedrze Nauk o Zarządzaniu w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie. Absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz Szkoły Głównej Handlowej. Wykładowca MBA Clark University (2016-2018). Członek Rady Naukowej przy Sieci Badawczej Łukasiewicz Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ. Wykładowca w Okręgowej Izbie Radców Prawnych i Polskiej Akademii Nauk. Autor kilkunastu publikacji naukowych i kilkuset artykułów popularyzujących wiedzę z zakresu zarządzania. Prelegent na konferencjach krajowych i międzynarodowych. Zajmuje się badaniami wpływu procesów senioralizacji społeczeństwa na procesy zarządzania wiedzą w organizacjach. Od 20 lat działa w konsultingu w obszarze zarządzania z ponad tysiącem organizacji.

Dr Sylwester Pietrzyk, lecturer at Faculty of Management at Wyższa Szkoła Menedżerska in Warsaw. Graduate of the Law Faculty at Warsaw University and the Postgraduate Studies in Human Resource Management at Warsaw School of Economics. He had classes with students at postgraduate and MBA studies at Clark University (2016-2018). The member of the Scientific Board Łukasiewicz Research Network the Institute of Organization and Management in Industry ORGMASZ. A registered lecturer of the Regional Chamber of Legal Advisers and Polish Academy of Science. The author of many scientific publications, and hundreds of popularizing management methods. Speaker at numerous HR conferences. He is focus on researches the seniorialisation and it's influence to knowledge management. For 20 years works as a business management consultant with over thousand organizations.

Klub książki PWE

Z myślą o swoich Czytelnikach Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne stworzyło **Klub książki PWE**.

W ramach członkostwa w Klubie proponujemy następujące udogodnienia i korzyści:

- ✓ szybkie zakupy;
- ✓ zakupy z rabatem;
- ✓ informacje o nowościach, promocjach, konkursach.

Po więcej informacji zapraszamy na stronę PWE:



www.pwe.com.pl