

## System mierników w odniesieniu do czasów pocovidowych

Human Resources | Artykuły / Marcin Żółtak – wykładowca MBA

### TREŚĆ ARTYKUŁU:

---

#### Tyrania pomiaru

Albert Einstein powiedział w którymś ze swoich licznych wywiadów: „Nie wszystko, co można policzyć, się liczy i nie wszystko, co się liczy, można policzyć” (Doerr & Kriss, 2017). Przenikliwość i aktualność tej myśli należy docenić właśnie teraz, gdy pocovidowo – wojenna rzeczywistość może wymagać silnej weryfikacji przyjętych wcześniej założeń gospodarczych i być może w ogóle społecznych.

Destabilizacje występują wprawdzie w historii ludzkości niemal „regularnie”, o czym warto przekonać się sięgając po: „War and peace and war” Petera Turchina (Turchin, 2014) lub „1177 przed Chr.: rok, w którym upadła cywilizacja” Fabiana Tryla (Cline i in., 2018). Tryl opisuje fascynująco chyba pierwsze duże, udokumentowane zachwianie cywilizacyjne, które doprowadziło do zmian w państwie faraonów na przełomie XIII i XII wieku p.n.e. Z tych nawet odległych historii wiemy, że sytuacje takie wymagają zazwyczaj gruntownej przebudowy zarówno tego, na co zwracamy uwagę oraz sposobu działania. Uwaga ta dotyczy zarówno biznesu, jak i szerszego życia społecznego.

Z tej perspektywy guru jakości Joseph Juran zwrócił uwagę, że sprawność działania „zależy od kilku rzeczy zrobionych naprawdę dobrze” (Muller, 2018). Jego spostrzeżenie spopularyzowano, jako skądinąd znaną od dawna zasadę Pareto lub zasadę 80/20, która polega na tym, że w przypadku wielu zjawisk 80 procent konsekwencji wynika z 20 procent czynników, które je powodują. Stephen Covey ujął to w ten sposób: „Najważniejsze jest utrzymanie tego, co najważniejsze”.

#### Nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria

Co niesie ze sobą pocovidowo – wojenna rzeczywistość organizacyjna, co najprawdopodobniej powinno stać się naszą „20”? Wykorzystajmy dostępne wyniki badań uważając jednak, aby jak to już w 1984 roku zauważył Steven Levy (Franceschini, 2018) „nie popaść w nieuzasadniony światopogląd bazujący na przekonaniu, że skoro arkusze kalkulacyjne [dane] mogą robić tak wiele ważnych rzeczy, ci, którzy ich używają, mogą tracić z oczu kluczowy fakt, że [takie] wyimaginowane firmy, które mogą tworzyć na swoich komputerach, są właśnie takie – wyimaginowane. Tak naprawdę nie można zduplikować organizacji w komputerze, tylko [pewne] aspekty firmy. A ponieważ liczby są mocną stroną arkuszy kalkulacyjnych, podkreślane są aspekty, które łatwo ucieleśniać w liczbach. Czynniki niematerialnych nie da się tak łatwo określić ilościowo”.

Przyjmując uwagę Levy’go jako propozycję zachowania zdrowego krytycyzmu, zobaczmy jaki popandemiczny obraz organizacji wyłania się z dostępnych badań. Wydaje się, że możemy je ująć w pięciu kluczowych punktach:

**1. REORGANIZACJA CZASU PRACY/TELEPRACA** – telepraca stała się udziałem niemal 30% pracowników, przyczyniając się silnie do ograniczeń w budowaniu kontaktu, relacji między pracownikami, możliwości

budowania realnej wspólnoty oraz możliwości efektywnego zarządzania i natychmiastowego reagowania na potrzeby. W tym zakresie pojawiają się aspekty, które można byłoby uznać za trywialne gdyby nie ich szeroki zakres, takie jak: miejsce do pracy w domu, współdzielenie przestrzeni z innymi czy wykonywanie pracy w czasie, w którym inni jej nie wykonują.

Pracownicy często mają trudności z utrzymaniem granic między pracą, a nie-pracą. Przymusowe „uwięzienie” pracowników podczas pandemii COVID-19 bardzo skomplikowało tę kwestię. Chociaż wykonywanie pracy w domu może brzmieć atrakcyjnie, w praktyce może również stać się ciężarem. Już wcześniej tacy badacze jak Jeremy Rifkin zwracali uwagę na silne zmiany w tym zakresie i to na długo zanim się one pojawiły. Pandemia przyspieszyła naturalne procesy (Rifkin, 2013). Zakłócenie naturalnego rytmu pomiędzy czasem wolnym a pracą staje się rzeczywistością. Przed nami ciągle jeszcze badania, które pozwolą uregulować ten niezwykle ważny aspekt życia. To ważna kwestia czy uda się, jak do tej pory, wyraźnie wydzielić pracę z innych aspektów naszego życia (Weber i in., b.d.).

**2. ELASTYCZNA PRACA JAKO OPCJA/WIRTUALNE ZESPOŁY** – kontynuując powyższe rozważania, warto przytoczyć również wnioski z innych badań. 82% respondentów stwierdziło, że elastyczne podejście do pracy jest mimo wszystko dla nich ważne. Zwłaszcza młodsze pokolenie pracowników (to lepiej wykształcone, pracujące w sektorze usług) docenia możliwość wirtualnej pracy i elastyczność jaką ona daje. Niemniej, pojawiająca się kwarantanna szkolna, wymagane kwarantanny po podróżach służbowych, zmienność sposobu wykonywania pracy mogą powodować przeciążenie pracowników, ograniczając przyjęty do tej pory stały, powtarzalny, a więc bezpieczny rytm pracy.

Zarządzający będą musieli odpowiadać na potrzeby personelu w tym zakresie. Konieczność wdrożenia elastycznej pracy może zwiększać absencję, zwłaszcza że wyniki badań wskazują, że niemal 80% wszystkich pracodawców wprowadziło hybrydowy model pracy, który może silnie wpływać na efektywność, kreatywność i innowacyjność, o których wiemy że wyłaniają się w procesach kooperacyjnych. Część badaczy zwraca uwagę na szybkie wyłanianie się zespołów wirtualnych, które nabywają silnego znaczenia. W tym zakresie podkreśla się konieczność prowadzenia badań nad zarządzaniem takimi zespołami. Jest to jeden z kluczowych problemów zgłaszanych przez kadrę menedżerską. (Tušl i in., 2021), (Anseel i in., b.d.), (Hoch & Kozłowski, 2014).

**3. POCZUCIE SENSU/MOTYWACJA/WSPÓLDZIAŁANIE** – 31% pracowników dostrzegło negatywny wpływ kryzysu na ich życie zawodowe. Najbardziej odczuli go pracownicy zatrudnieni na krótki etat oraz ci, którzy stracili pracę (Golin i in., b.d.). Istnieje jednak grupa (10%) pracowników, która dostrzegła pozytywny wpływ kryzysu na swoje funkcjonowanie w miejscu pracy. Najbardziej pozytywny wpływ odczuły osoby, które mogły wykonywać swoją pracę w „domowym biurze”. Zmiana ta dotyczy szczególnie osób, które miały takie doświadczenie po raz pierwszy i mogły je kontynuować. Wyniki badań wskazują również, że choć część pracowników pozytywnie przyjmuje możliwość pracy wirtualnej, zgłaszają oni również wątpliwości dotyczące poczucia sensu pracy, braku kontaktu z innymi ludźmi i ogólne obniżenie motywacji wynikającej ze wspólnoty działania. Wskazują również na zwiększające się ograniczenie dotyczące komunikacji i kooperatywności w procesie wykonywania zadań.

Obecna sytuacja silnie potwierdziła, że fizyczna bliskość innych pracowników sprzyja wymianie, budowaniu pozytywnych relacji, naturalnemu procesowi pomagania i prośbienia o pomoc. Wyniki badań w tym zakresie są zadziwiające, ponieważ z jednej strony część pracowników oczekuje możliwości wykonywania pracy w sposób wirtualny, z drugiej czuje silne ograniczenia związane z brakiem kontaktu z innymi ludźmi. Ta naturalna sprzeczność może być punktem zapalnym wielu kryzysów i spadku motywacji pracowników (Tušl i in., 2021), (Newark i in., 2017), (Brendryen i in., 2017), (Mak & Kozłowski, 2019).

**4. KONDYCJA PSYCHICZNA PRACOWNIKÓW** – autorzy badań zwracają uwagę, że 30% pracowników dostrzegło negatywny wpływ kryzysu na ich życie prywatne. Ciągłe życie w jednym gospodarstwie domowym, skrócenie czasu wolnego, zmiany w ilości obowiązków opiekuńczych (tj. zwiększenie lub zmniejszenie) były silnie związane z negatywnym wpływem na gotowość i możliwość do wykonywania pracy. Pogorszenie się kondycji psychicznej może mieć również dalekosiężne konsekwencje związane cyrkularnym związkiem pomiędzy osobistą efektywnością wykonywania pracy, świadomością że jest ona niższa i wymaganiami pracodawców w tym zakresie. Innymi słowy pracownicy mogą być świadomi, że ich efektywność jest niewystarczająca, i że pracodawcy mogą oczekiwać czegoś innego.

Szczególną grupą pod tym względem mogą być pracownicy w wieku do 15 do 25 lat. W tej grupie wiekowej spadek zatrudnienia był największy, połączony z poczuciem osamotnienia może bardzo silnie wpływać na kondycję psychiczną. Paradoksalnie, badania poprzedzające pandemię, wskazywały potrzebę samotności jako przejaw zdrowia psychicznego i dobrej kondycji. Dodatkowo warto zwrócić uwagę, że najmłodsze pokolenie pracowników, chociaż ceni sobie najbardziej wirtualizację pracy, z drugiej strony najbardziej potrzebuje informacji zwrotnej, kontaktu i zespołowego wykonywania pracy (Golin i in., b.d.), (Weber i in., b.d.).

**5. NIEPEWNOŚĆ/NIEPOKÓJ/TYMCZASOWOŚĆ/PREZENTYZM** – w kolejnym ważnym badaniu 55% respondentów wskazało na umiarkowany lub wysoki stopień lęku i niepewności dotyczącej swojej przyszłości w organizacji. Czynnikiem silnie budującym niepewność był przewidywany spadek kompetencji pracowników wynikający w dużej mierze z braku realnych kontaktów społecznych, braku możliwości szybkiego reagowania na wyłaniające się potrzeby rozwojowe oraz naturalnego procesu porównywania się z innymi. Stąd coraz częściej obserwowane zjawisko prezentyzmu polegające na pojawieniu się w pracy pracowników chorych (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2021). (Anseel i in., b.d.).

Wyniki cytowanych badań wskazują na silnie jednolity kierunek oddziaływania trendów, i niestety w większości, nie budują pozytywnych warunków sprzyjających rozwojowi organizacji. Zarządzający muszą te zmiany uwzględnić we własnych strategiach i taktykach zarządzania.

## **Nowe 20**

Co zatem warto mierzyć, badać w organizacji, upewniając się, że opisane wyżej trendy dotyczą konkretnej organizacji?

### **1.GRUPA 1**

- 1.1.Efektywność pracy
- 1.2.Pewność działania i poczucie sensu
- 1.3.Absencja/odejścia z pracy

### **2.GRUPA 2**

- 2.1.Telepraca w organizacji (w tym postawy pracowników w stosunku do telepracy)
- 2.2.Jakość domowych warunków wykonywania pracy
- 2.3.Dzienna ciągłość wykonywania pracy

### **3.GRUPA 3**

- 3.1.Motywacja i zaangażowanie w wykonywaną pracę
- 3.2.Poziom współpracy i integracja zespołów wirtualnych

3.3.Poziom komunikacja w zespołach wirtualnych

3.4.Poziom wsparcia przełożonego

3.5.Poziom wsparcia współpracowników

3.6.Poziom samopoczucia

Zwróćmy uwagę, że większość prezentowanych propozycji wskaźników odnosi się do badania relacji zarządzający – pracownik. Wykonanie części pomiarów może być na początku bardziej problematyczna, nie mniej ten właśnie obszar w dużej mierze będzie jeszcze silniej determinował możliwości uzyskiwania oczekiwanych wyników. Pandemia pogłębiła zapowiadane już wcześniej trendy wskazujące na silną zmianę roli zarządzającego, który staje się coraz bardziej organizatorem środowiska sprzyjającego działaniu i rozwoju pracowników (Jeznach i in., 2017).

W praktyce można zalecić, aby badanie sugerowanych wskaźników zostało zorganizowane w niżej przedstawiony sposób, chociaż należy pamiętać, że jest to sugestia mogąca wymagać doprecyzowania w warunkach konkretnej organizacji.

-----  
Literatura cytowana:

- 1.Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Cort, W. R., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Johnes, G., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Hakan, O., Kniffin, K. M., Lee, S. Y., Narayanan, J., Klein, P. G., ... Wilmot, M. P. (b.d.). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2020-58612-001.html>
- 2.Brendryen, H., Johansen, A., Duckert, F., & Nesvåg, S. (2017). A Pilot Randomized Controlled Trial of an Internet-Based Alcohol Intervention in a Workplace Setting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24(5), 768–777. <https://doi.org/10.1007/s12529-017-9665-0>
- 3.Cline, E. H., Tryl, F., & Firma Handlowo Usługowa NAPOLEON V, D. M. (2018). 1177 przed Chr.: Rok, w którym upadła cywilizacja. Wydawnictwo Napoleon V.
- 4.Doerr, John. D., & Kriss. (2017). *Measure what matters – The simple idea that drives 10x growth*. PORTFOLIO PENGUIN.
- 5.European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2021). COVID-19 implications for employment and working life.
- 6.Franceschini, F. (2018). *Designing performance measurement systems: Theory and practice of key performance indicators*. Springer Berlin Heidelberg.
- 7.Golin, M., Cotofan, M., De Neve, J.-E., & Kaats, M. (b.d.). *Work and Well-being during COVID-19: Impact, Inequalities, Resilience, and the Future of Work*. [https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2021/WHR+21\\_Ch7.pdf](https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2021/WHR+21_Ch7.pdf)
- 8.Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- 9.Jeznach, A., Eichelberger, W., & Grupa Wydawnicza Helion. (2017). *Szef, który ma czas: Ewolucja*

zarządzania – Dziennik budowy turkusowej firmy. Wydawnictwo Helion.

10. Mak, S., & Kozłowski, S. W. J. (2019). Virtual Teams: Conceptualization, Integrative Review, and Research Recommendations. W R. N. Landers (Red.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (1. wyd., s. 441–479). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.018>

11. Muller, J. Z. (2018). *The tyranny of metrics*. Princeton University Press.

12. Newark, D. A., Bohns, V. K., & Flynn, F. J. (2017). A helping hand is hard at work: Help-seekers' underestimation of helpers' effort. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 139, 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.01.001>

13. Rifkin, J. (2013). *The third industrial revolution: How lateral power is transforming energy, the economy, and the world* (1st Palgrave Macmillan paperback ed). Palgrave Macmillan.

14. Turchin, P. (2014). *War and peace and war: The rise and fall of empires*. Penguin Books. <http://rbdigital.oneclickdigital.com>

15. 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(1), 741. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10788-8>

16. Weber, T., Hurley, J., & Adăscăliței, D. (b.d.). *Employment and labour markets COVID-19: Implications for employment and working life*. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20050en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20050en.pdf)