

Radosław Wolniak

ORCID: 0000-0003-0317-9811

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Ekonomii i Informatyki
ul. Roosevelta 26-28, 41-800 Zabrze

Wpływ pandemii COVID-19 na zarządzanie

The impact of the COVID-19 pandemic on management

Streszczenie

W publikacji zaprezentowano wybrane aspekty zarządzania w warunkach niepewności z perspektywy pandemii COVID-19 jaka miała miejsce na świecie w latach 2020-2022. Pandemia była zjawiskiem, które można zaliczyć do tak zwanych czarnych łabędzi, zjawisk na trzecim poziomie niepewności – których wystąpienia nie można w pełni przewidzieć. Pandemia COVID-19 miała bardzo duży wpływ na gospodarkę i warunki prowadzenia biznesu. Wydaje się, że najistotniejszym z nich i mającym najbardziej długookresowe oddziaływanie było przyspieszenie rozwoju metod pracy zdalnej. W innym przypadku takie rozpowszechnienie się metod pracy zdalnej, jakie wystąpiło na przestrzeni ostatnich dwóch lat, zajęłoby dużo więcej czasu. Wydaje się, że to zmiana trwała i praca zdalna zostanie trwałym elementem komunikacji i zarządzania organizacjami. Niemniej na pewno będzie to wymagało szczegółowych badań po okresie całkowitego zakończenia pandemii, aby sprawdzić jak trwale są tendencje, które zarysowały się w czasie pandemii.

Słowa kluczowe: *zarządzanie, ryzyko, niepewność, pandemia COVID-19*

Abstract

The publication presents selected aspects of management under uncertainty from the perspective of the COVID-19 pandemic that took place worldwide between 2020 and 2022. The pandemic was a phenomenon that can be categorised as the so-called black swan, a phenomenon at the third level of uncertainty – the occurrence of which cannot be fully predicted. The COVID-19 pandemic had a very significant impact on the economy and business conditions. The most significant of these, and the one with the most long-term impact, appears to have been the acceleration of the development of remote working methods. Otherwise, such a proliferation of remote working methods as has occurred over the last two years would have taken much longer. It seems that this is a permanent change and that remote working will become a permanent part of the communication and management of organisations. However, it will certainly require detailed research after the pandemic has fully ended to see how sustainable the trends that were outlined during the pandemic are.

Keywords: *management, risk, uncertainty, COVID-19 pandemic*

Wprowadzenie

Współcześnie mamy do czynienia z coraz częstszym pojawianiem się warunków niepewności na świecie. Sytuacje takie jak pandemia COVID-19, gwałtowne zjawiska klimatyczne, czy też obecna wojna pomiędzy Rosją i Ukrainą powodują zawirowania na rynkach światowych i znacząco zwiększają niepewność zarządzania [1-4].

Na sukces we współczesnym biznesie silnie wpływa umiejętność uwzględnienia niepewności w planowaniu działalności organizacji oraz właściwego zarządzania w warunkach niepewnych. Ponieważ zarządzający organizacjami nie są w stanie posiadać zasobów niezbędnych do zmniejszenia niepewności są zmuszeni znać i rozumieć mechanizmy wspierające zarządzanie w warunkach niepewności. Warunkiem wstępnym jest w tym przypadku zrozumienie zjawiska niepewności i jego charakteru. Może to zwiększyć sprawność procesu decydowania w organizacji przyczynić się do wzrostu trafności dokonywanych rozstrzygnięć [5].

W niniejszej publikacji dokonano analizy zjawiska niepewności oraz zaprezentowano przykłady wpływu występującej w ostatnich latach pandemii COVID-19 na zarządzanie organizacjami.

Niepewność

Podjmowanie decyzji w warunkach niepewności jest znacznie trudniejsze niż ich podejmowanie w warunkach ryzyka [6]. Słowo ryzyko pochodzi od staro włoskiego *risicare*, które znaczy „odważyć się”. W tym znaczeniu ryzyko jest raczej wyborem, a nie nieuchronnym przeznaczeniem. Ryzyko jest obecne we wszystkich działaniach człowieka wtedy, gdy nie jest on w stanie kontrolować lub też dokładnie przewidywać przyszłości.

Niepewność pojawia się w sytuacji, gdy duża jest złożoność i współzależność elementów w otoczeniu organizacji. Niepewność rośnie wraz ze wzrostem zmienności i dynamizmu trudno przewidywalnych i odległych w czasie zdarzeń przy jednoczesnym słabnięciu kontroli organizacji nad uwarunkowaniami zewnętrznymi. Największa niepewność występuje w sytuacji, gdy kierownictwo organizacji nie jest w stanie określić, jakie czynniki należy uwzględnić planując działalność. Tego rodzaju uwarunkowania mogą doprowadzić do pojawienia się przeświadczenia o istnieniu zagrożenia, które w pewnym warunkach może doprowadzić do poczucia bezradności skłonność do zawierzenia ślepemu losowi.

W zarządzaniu niepewność dotyczy głównie uwarunkowań, w jakich decyzje będą realizowane, a więc kwestii niezależnych od kierownictwa organizacji. Ryzyko natomiast odnosi się do negatywnych skutków, które może przynieść wybrany wariant działania i które można przewidzieć [7].

W literaturze wyróżnia się dwa rodzaje niepewności [8]:

- Niepewność strukturalna – gdy zastanawiamy się nad możliwością zdarzenia, które jest na tyle wyjątkowe, że nie daje nam żadnej wskazówki co do jego prawdopodobieństwa. Możliwość wystąpienia zdarzenia przedstawia się za pomocą przyczynowo-skutkowego łańcucha rozumowania, ale

nie mamy żadnych świadectw pozwalających ocenić, jak prawdopodobne mogłoby być to zdarzenie.

- Niewiadoma – gdy nie możemy sobie nawet wyobrazić zdarzenia. Patrząc wstecz, czujemy, że takich zdarzeń było wiele, i musimy zakładać, że w przyszłości nadal tak będzie. Nie mamy jednak żadnej wskazówki podpowiadającej, jakie to mogły być zdarzenia.

Niepewność występuje w sytuacji, gdy nie jesteśmy pewni co się może wydarzyć w przyszłości [7].

Niepewność związana z uwarunkowaniami zewnętrznymi wzrasta w miarę jak:

- warunki działania stają się bardziej złożone i współzależne,
- szybciej zmieniają się warunki działania,
- trudniej przewidywalna jest zmienność warunków działania,
- wzrasta uzależnienie skutków decyzji od warunków zewnętrznych,
- słabnie kontrola decydenta nad uwarunkowaniami zewnętrznymi.

Największy poziom niepewności występuje w sytuacji, gdy managerowie nie są w stanie określić jakie czynniki powinni uwzględnić w swym procesie decyzyjnym. Nawet jeśli możliwe jest określenie tych czynników, to układ współzależności między nimi jest tak skomplikowany, że nigdy nie wiadomo, jaka ich konfiguracja może wystąpić i jakie będą jej skutki z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa.

Na zjawisko niepewności ma również znaczący wpływ charakter podejmowanych decyzji. Z tego punktu widzenia niepewność wzrasta gdy [8]:

- wydłuża się horyzont czasowy podejmowanych decyzji,
- wydłuża się horyzont czasowy skutków dokonywanych wyborów,
- poszerza się zasięg skutków tych wyborów.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy podstawowe poziomy niepewności, które zostały scharakteryzowane w tabeli 1.

Tabela. 1. Poziomy niepewności

Table. 1. Levels of uncertainty

Poziomy niepewności	Cechy	Przykłady
Brak (pewność)	Rezultaty mogą być przewidziane z bardzo dużą dokładnością	Prawa fizyki, nauki przyrodnicze
Poziom I (niepewność obiektywna)	Rezultaty są przewidywalne, a prawdopodobieństwo znane	Gry hazardowe: kości, karty, ruletka Zarządzanie w warunkach stabilnego otoczenia
Poziom II (niepewność subiektywna)	Rezultaty są przewidywalne, lecz prawdopodobieństwo nieznane	Pożar, wypadek samochodowy, wielokrotna inwestycja Zarządzanie w warunkach niestabilnego otoczenia

Poziom III	Rezultaty nie są w pełni przewidywalne, a prawdopodobieństwo nieznane	Badania kosmiczne, inżynieria genetyczna Zarządzanie w warunkach turbulentnego otoczenia Pandemia COVID-19 Wojna
------------	---	---

Source: Own analysis on the basis: [9].

W przypadku podejmowania decyzji w sytuacjach niepewnych najwygodniej wykorzystać sformułowane przez T. Bayesa założenie stwierdzające, że w przypadku gdy nie ma różnicy między prawdopodobieństwem wystąpienia różnych zdarzeń, to należy przyjąć, że każdy z wykluczających się stanów może pojawić się z równym prawdopodobieństwem. Przy czym trudność wykorzystania tego założenia w biznesie wynika z faktu, że rzadko występuje tu sytuacja, że wszystkie zdarzenia zachodzą z jednakowym prawdopodobieństwem.

W literaturze dotyczącej podejmowania decyzji w warunkach niepewności wyróżniamy pięć kryteriów podejmowania decyzji [5]:

- kryterium pesymizmu Walda – maksymalizacja minimalnych wyników,
- kryterium optymizmu Hurwicza – maksymalizacja największej zdobyczy,
- kryterium zawodu Savage'a – minimalizacja największego żalu,
- kryterium ostrożnościowe Szaniawskiego – maksymalizacja sumy ważonej,
- kryterium równiej szansy Laplace'a – maksymalizacja oczekiwanej użyteczności.

Wymienione kryteria mogą być użyteczne w sytuacji, gdy znane są skutki działań oraz zbiór stanów świata zewnętrznego. W przypadku podejmowania decyzji w stanie niewiedzy dużo trudniej podejmować decyzje.

W szczególności niepewność rośnie w przypadku podejmowania decyzji strategicznych w organizacjach, w szczególności, gdy funkcjonują one w turbulentnym otoczeniu.

Analizując pojęcie niepewności warto zwrócić uwagę na zjawisko występowania tak zwanych „Czarnych Łabędzi”, które wprowadził do światowej literatury Nassim Nicholas Taleb. Według Taleba Czarne Łabędzie to zdarzenia nieprzewidywalne. Jest to siła najbardziej nierealnych, nieprawdopodobnych wydarzeń. Są to takie wydarzenia, które są nieprawdopodobne, prawie nierealne do spełnienia, ale mimo wszystko się wydarzają [10]. Menagerowie, którzy widzą świat jako coś uporządkowanego i zrozumiałego („białe łabędzie”) nie potrafią przygotować organizacji na wystąpienie wydarzeń o charakterze nieprzewidywalnym – czarnych łabędzi [11].

Przykładem tego rodzaju wydarzenia, które można uznać za przykład Czarnego Łabędzia była pandemia COVID-19. W dalszej części publikacji opisane zostaną przykłady wpływu pandemii na wybrane aspekty zarządzania organizacjami.

Pięć funkcji zarządzania w czasie pandemii

Pandemia COVID-19 jest jednym z przykładów niepewności, które w ostatnich latach miało bardzo duży wpływ na funkcjonowanie gospodarki i zarządzanie organizacjami. Pandemia ta wpłynęła na realizację wszystkich klasycznych funkcji Zarządzania takich jak: planowanie, organizowanie, zarządzanie kadrami, przewodzenie i kontrola. W tabeli 2 opisano wpływ pandemii Covid-19 na poszczególne funkcje zarządzania.

Tabela. 2. Wpływ pandemii COVID-19 na funkcje zarządzania

Table. 2. The impact of COVID-19 pandemic on management functions

Funkcja	Wpływ pandemii COVID-19
Planowanie	Niektórzy z pracowników wskazali, że ich organizacja nie miała wewnętrznego planu komunikacji kryzysowej przed COVID-19. Spośród organizacji, które posiadały plan organizacyjny, obecny plan był albo bardziej ogólny, albo nieaktualny, albo nie obejmował okoliczności pandemii i sytuacji awaryjnych związanych z pracą w domu.
Organizowanie	COVID-19 zmusił większość badanych do zmiany sposobu delegowania pracy podczas pandemii, podczas gdy kilku nie zmieniło swoich praktyk delegowania, a niewielka liczba badanych stwierdziła, że ich praktyki sprzed COVID różniły się sporadycznie.
Zarządzanie kadrami	Większość badanych wskazała, że różnorodność jest ważnym czynnikiem w procesie rekrutacji pracowników. Rozmówcy zgodzili się, że zróżnicowane zespoły lub osoby były w stanie myśleć bardziej kreatywnie, zwiększyć swoją produktywność i przedstawić nowe pomysły w oparciu o ich historię pracy, mocne strony, zainteresowania i doświadczenia. Miało to bezpośredni wpływ na zdolność pracowników do prowadzenia zdrowego dialogu i kwestionowania pomysłów ze swoimi kolegami. Respondenci podkreślali znaczenie rekrutacji zróżnicowanego zespołu, ponieważ odkryli, że większa różnorodność perspektyw i doświadczeń prowadzi do lepszych ogólnych wyników komunikacji. Badanie to ujawniło również cienką granicę pomiędzy godzinami pracy a godzinami wolnymi od pracy, która miała wpływ na równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym w czasie trwania pandemii.
Przewodzenie	Respondenci podkreślali znaczenie dawania przykładu i chęci okazywania wsparcia dla zespołu. Ten rodzaj zaangażowania pokazuje, że menedżerowie są dostępni, że wysiłki pracowników są doceniane i że lepiej jest rozwiązywać problemy niż być perfekcyjnym. Nacisk na język "my" wraz z pozytywnym egzekwowaniem może pomóc pracownikom poczuć, że ich wkład ma znaczenie.
Kontrola	Zdalne monitorowanie postępów i wydajności pracowników może być trudne. Ankietowani podzielili się kilkoma rozwiązaniami, które opracowali w trakcie trwania pandemii, aby rozwiązać ten problem. Najbardziej krytycznym rozwiązaniem było stosowanie regularnych i nieformalnych spotkań kontrolnych w celu utrzymania stałej komunikacji między członkami zespołu. Nieformalne spotkania kontrolne pozwoliły pracownikom wziąć monitorowanie wydajności w swoje ręce i odpowiednio zarządzać...

Kontrola	Wielu ankietowanych wskazało, że są zadowoleni z jakości pracy wykonywanej przez ich zespoły; tylko niewielka liczba respondentów odnotowała systematyczne korzystanie z systemów lub oprogramowania do monitorowania wydajności. Ogólnie rzecz biorąc, większość menedżerów polegała na tradycyjnych metodach pomiaru wydajności, takich jak ustalanie jasnych terminów i regularne spotkania z pracownikami. Menedżerowie zauważyli, że narzędzia cyfrowe, takie jak Intranet, były wykorzystywane do komunikacji i monitorowania wydajności zespołu.
----------	---

Source: Own analysis on the basis: [12].

Polski mikro, mały i średni biznes w warunkach pandemii

Globalny kryzys zdrowotny i gospodarczy związany z pandemią COVID-19 miał poważny wpływ na biznes, prowadząc do zakłóceń łańcucha dostaw, problemów z przepływami finansowymi i ogólnego gwałtownego zmniejszenia aktywności. Połowa ludności świata była poddana pewnym formom izolacji w celu powstrzymania rozprzestrzeniania się wirusa. Wpływ tej sytuacji na przedsiębiorstwa był również także odczuwany przez ludzi, planetę oraz społeczeństwo. Skutki te rozprzestrzeniały się w łańcuchach dostaw, ponieważ jeśli jeden ważny podmiot wstrzymuje swoją działalność może postawić na krawędzi działania setki przedsiębiorstw oraz pozbawić pracy tysiące pracowników, z których wielu nie jest objętych zabezpieczeniem społecznym [13].

W przypadku Polski pandemia COVID-19 silnie wpłynęła na funkcjonowanie biznesu. W roku 2020 po pierwszym roku pandemii PWC Polska przeprowadził badanie dotyczące wpływu pandemii na funkcjonowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw [14].

Z badań wynikało, że prawie 90% firm w Polsce odnotowało zakłócenia działalności wynikające ze społecznej izolacji i zmiany zachowania klientów. Dla ponad jednej trzeciej firm (35,3% z nich) spadek przychodów przekracza 50% w porównaniu do analogicznego okresu w roku poprzednim. Było to wstrząs, z jakim przedsiębiorstwa nie zmagaly się od początku transformacji systemowej.

Największy spadek przychodów odnotowały mikrofirmy zatrudniające od 2 do 9 pracowników. W tej grupie niemal połowa firm doświadczyła spadku przychodów o ponad 50%. Oprócz spadków przychodów bardzo ważnym problemem były też opóźnienia w płatnościach od klientów. Problemów z płynnością doświadczało ponad 50% firm. Najbardziej dotknięte efektami pandemii były firmy działające w sektorze usług konsumenckich, a relatywnie najmniej przedsiębiorstwa budowlane oraz firmy działające w obszarze usług biznesowych. Według badań nie było widać istotnej różnicy między sytuacją firm prowadzących handel zagraniczny i tych działających tylko na rynku krajowym. Istotnie gorsza od średniej była za to sytuacja importerów. Jedna trzecia firm stwierdziła, że ogranicza zatrudnienie w reakcji na wstrząs gospodarczy. Najwięcej takich firm było wśród małych przedsiębiorstw aż 42,5%. Większość firm (59,3%) miała problemy w zakresie utrzymania płynności finansowej bez zwalniania pracowników dłużej niż 3 miesiące.

Wpływ epidemii na pracę zdalną

Pomimo, że od lat telepraca była formalnie uregulowana prawnie, rozwiązanie to było wysoce sformalizowane i dlatego stosunkowo rzadko stosowane. W wielu przedsiębiorstwach stosowany był system pracy zdalnej wynikający z incydentalnych ustaleń pomiędzy przełożonym a pracownikiem. W czasie pandemii COVID-19 wprowadzono rozwiązanie prawne, według których pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna). W czasie pandemii pracodawca nawet bez zgody danego pracownika mógł mu polecić pracę w systemie telepracy – pracy zdalnej [15].

Telepraca jest formą organizacji pracy, która polega na korzystaniu z technologii komunikacyjnych i odnosi się do czynności wykonywanych poza biurem, ale z nim związanych. Po raz pierwszy została opisana przez J. Nillesa w „The Telecommunications-Transportation Tradeoff” jako alternatywa dla pracowników branży informacyjnej. Nilles zaproponował wykonywanie pracy, korzystając z technologii komputerowych w miejscach bliższych odległości od domu pracownika niż siedziba firmy. Głównym założeniem koncepcji telepracy było przekonanie, że to praca powinna dojeżdżać do ludzi, a nie na odwrót [16].

Jedną z form telepracy jest praca zdalna. Pojęcie to pojawiło się w polskim systemie prawnym w 2020 roku, wraz z wejściem w życie „Ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych”. W art. 3 ust. 1 tej ustawy zdefiniowano pracę zdalną jako pracę wykonywaną przez oznaczony czas, określoną w umowie, poza miejscem jej stałego wykonywania [17]. Początkowo ustawa przewidywała możliwość polecenia pracy zdalnej do 4 września 2020 roku, jednak jej nowelizacja pozwoliła na stosowanie tej formy pracy przez dłuższy czas. Pomimo pojawienia się terminu pracy zdalnej w przepisach w 2020 roku, była ona stosowana już wcześniej w wielu firmach jako rodzaj benefitu dla pracowników [18]. W takim przypadku pracodawcy wdrażali własne regulacje dotyczące zasad pracy zdalnej, częstotliwości jej odbywania oraz jej monitorowania. Praca zdalna nie jest tożsama z telepracą, która występuje w polskim kodeksie pracy od 2007 roku. Główną różnicą jest fakt, że w przypadku pracy zdalnej nie ma obowiązku przekazywania wyników pracy za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej. Natomiast telepraca wymaga korzystania z komunikacji elektronicznej [19].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne, pozytywne i negatywne konsekwencje pracy zdalnej dla pracownika. W tabeli 3 dokonano ich zestawienia na podstawie literatury.

Tabela 3. Pozytywne i negatywne konsekwencje pracy zdalnej z perspektywy pracownika
 Table 3. Positive and negative consequences of remote working from the employee's perspective

Konsekwencje pracy zdalnej dla pracownika	
Pozytywne	Negatywne
<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość pogodzenia życia zawodowego z osobistym (w tym rodzinnym), spędzania większej ilości czasu z najbliższymi. • Większe zaangażowanie pracownika w wykonywaną przez niego pracę (m.in. ze względu na możliwość lepszej koncentracji na zadaniach, pracę w ciszy i spokoju), a w konsekwencji większa motywacja do pracy, szybsze i sprawniejsze wykonywanie obowiązków, większa wydajność i produktywność. • Większa elastyczność w planowaniu własnych aktywności, dopasowanie ich do indywidualnego rytmu dnia i sposobu pracy. • Brak konieczności codziennego pokonywania trasy dom-praca, a w konsekwencji oszczędność czasu, pieniędzy, ochrona środowiska naturalnego (co może być ważne dla samego pracownika). • Odczuwanie większej satysfakcji z pracy oraz życia. • Większa lojalność pracownika wobec pracodawcy, wyższe prawdopodobieństwo polecenia pracodawcy innym kandydatom. • Obniżenie poziomu stresu (co jest niejako konsekwencją powyższych korzyści). 	<ul style="list-style-type: none"> • Konieczność samodzielnego planowania i organizowania dnia mogąca stanowić wyzwanie szczególnie dla tych pracowników, którzy mają trudności (lub nie mają doświadczenia) w obszarze zarządzania sobą w czasie, koncentracją i determinacją w działaniu. Może to wyzwać poczucie bycia „stale w pracy”, rezygnację z przerw, pracę w weekendy, a w konsekwencji przemęczenie fizyczne i psychiczne. • Obniżenie produktywności i efektywności. • Ograniczony dostęp do zasobów organizacji. • Zmniejszenie dostępu do szkoleń oraz obniżenie szansy na rozwój i awans. • Obniżenie komfortu mieszkania (które staje się nie tylko przestrzenią domową, ale także miejscem pracy). • Ograniczony kontakt ze współpracownikami rodzący trudności w obszarze realizacji wyznaczonych zadań oraz tworzący poczucie izolacji, osamotnienia i wyobcowania. Dzieje się tak głównie ze względu na brak możliwości budowania relacji nieformalnych. • Utrudnienia natury technicznej. • Deprecjonowanie pracy zdalnej jako „siedzenia w domu”, co negatywnie wpływa na samego pracownika oraz może przyczyniać się do dezorganizacji jego pracy.

Source: [20].

Anna Dolot przeprowadziła interesujące badania na próbie 327 respondentów na temat wykorzystania pracy zdalnej w czasie pandemii w Polsce. Choć w ostatnich czasach praca zdalna zyskiwała na popularności i stanowiła pewnego rodzaju benefit dla pracowników, okazuje się, że dla większości respondentów (43,4%) była doświadczeniem sporadycznym – najwięcej badanych pracowało zdalnie przez pojedyncze dni w miesiącu. Wielu pracodawców przed pandemią miało ograniczone zaufanie do swoich pracowników. Mieli oni wewnętrzne przekonanie, że bezpośrednia kontrola jest najwyższą formą zaufania.

Pandemia COVID-19 wywołała znaczącą zmianę w liczbie osób, które w czasie jej trwania realizowały swoje obowiązki zdalnie. Z badań wynikało, że 85,6% badanych pracowało zdalnie przez 5 dni w tygodniu. Sporadycznie niepracował już nikt (0%). Analizując strukturę pracujących zdalnie przez pięć dni w tygodniu w porównaniu do pracujących zdalnie przed pandemią w ogóle (w dowolnym wymiarze), okazuje się, że wzrosła liczba pracujących zdalnie kobiet (do 88%) oraz rodziców dzieci, które nie ukończyły 18. roku życia (82%).

Kluczowymi czynnikami, decydującymi o powodzeniu pracy zdalnej były kwestie takie jak [20]:

- organizacja pracy pracowników, w tym zapewnienie im sprzętu i właściwego oprogramowania, które pozwoli na komfort i bezpieczeństwo pracy,
- określenie zasad współpracy i komunikacji,
- określenie celów i zadań wymagających realizacji,
- wsparcie, pomoc i budowanie poczucia przynależności i bezpieczeństwa,
- bieżąca komunikacja dotycząca sytuacji w organizacji, postępu w realizowanych projektach.

Badania prowadzone przez Harvard Business University na próbie 21000 firm z całego świata pozwoliły na następujące wnioski [21]:

- wzrost liczby spotkań online o 12,9% oraz wzrost liczby uczestników o 13,5% przy skróceniu średniego czasu trwania spotkania o 20,1%,
- wydłużenie średniego dziennego czasu pracy użytkownika (rozumianego jako czas od wysyłki pierwszego do ostatniego e-maila w danym dniu) o 8,2% a także wzrost intensywności mailingu poza normalnymi godzinami pracy o 8,3%.

Pod wpływem pandemii, jak pokazywały badania przeprowadzone przez Światowe Forum Ekonomiczne w roku 2020, 84% pracodawców planowało szybką digitalizację jak największej liczby procesów pracy umożliwiających rozpowszechnienie pracy zdalnej. We wspomnianych badaniach szacowano, że 44% pracowników przejdzie na stałe w tryb pracy zdalnej [22].

W przypadku innych badań, prowadzonych przez Rzecznopolitej Polskiej większość respondentów uznała, że praca zdalna pozytywnie wpłynęła na rozwój polskiej gospodarki. Również większość ankietowanych deklarowała pozytywny wpływ wprowadzenia pracy zdanej na rozwój ich firmy [23].

We wspomnianych badaniach jako przykłady pozytywnego wpływu pracy zdanej na funkcjonowanie organizacji podawano [23]:

- wdrożenie nowych rozwiązań ułatwiających pracę,
- fakt, iż pracownicy nabyli nowe umiejętności,
- firma rozszerzyła swoją działalność o nowe formy komunikacji z klientami,
- przeprowadzono dodatkowe szkolenia dla pracowników,
- pracownicy zostali wyposażeni w sprzęt umożliwiający im pracę zdalną,
- wzrosła efektywność pracowników,
- zwiększyły się dochody firmy.

Badania wykazały również istnienie kilku istotnych negatywnych efektów wprowadzenia pracy zdanej. Wśród nich do najistotniejszych można zaliczyć [23]:

- fakt, iż część pracowników nie jest w stanie świadczyć pracy z domu,
- zmniejszyła się efektywność pracowników,
- nastąpiła redukcja etatów,
- firma ma problemy kadrowe związane z nieobecnością pracowników,
- zmniejszyły się dochody firmy,
- brakuje rozwiązań umożliwiających i ułatwiających pracę zdalną.

Do głównych czynników zagrażających produktywności pracowników w przypadku realizowania pracy w postaci pracy zdalnej można zaliczyć [23]:

- problemy w utrzymaniu koncentracji ze względu na występowanie w domowym miejscu pracy czynników rozpraszających uwagę;
- dużą łatwość przerywania pracy i podjęcia zajęcia pozazawodowego (które normalnie można byłoby podjąć dopiero po powrocie z pracy);
- ograniczoną kontrolę ze strony pracodawcy i przelożonego skutkującą spadkiem dyscypliny i motywacji;
- brak wystarczającej samodyscypliny, umiejętności planowania i zarządzania czasem;
- utrudniona komunikację ze współpracownikami i dostęp do zasobów firmy.

W efekcie wystąpienia pandemii dojdzie do zwiększenia zainteresowania pracą zdalną. Pracownicy przyzwyczaili się do pracy zdalnej i wydaje się, że w wielu zawodach nie będzie już powrotu do tradycyjnej pracy w biurze firmy w pełnym czasie pracy. Najprawdopodobniej praca będzie zmierzać w kierunku pracy hybrydowej – 2-3 dni w miejscu pracy i 2-3 dni w postaci pracy zdalnej w różnych konfiguracjach. Tendencje te były już widoczne przed wystąpieniem pandemii COVID-19 i na pewno, nawet gdyby nie było pandemii, i tak następowalby wzrost wykorzystania tego rodzaju rozwiązań. Niemniej pandemia bardzo je przyspieszyła. W sytuacji jej braku zmiany jakie wystąpiły w ciągu ostatnich dwóch lat mogłyby trwać, z uwagi na duży konserwatyzm wielu organizacji, nawet 10 i więcej lat.

Podsumowanie

W publikacji zaprezentowano wybrane aspekty zarządzania w warunkach niepewności z perspektywy pandemii COVID-19 jaka miała miejsce na świecie w latach 2020-2022. Pandemia była zjawiskiem, które można zaliczyć do tak zwanych czarnych łabędzi, zjawisk na trzecim poziomie niepewności – których wystąpienia nie można w pełni przewidzieć. Pandemia COVID-19 miała bardzo duży wpływ na gospodarkę i warunki prowadzenia biznesu. Wydaje się, że najistotniejszym z nich i mającym najbardziej długookresowe oddziaływanie było przyspieszenie rozwoju metod pracy zdalnej. W innym przypadku takie rozpowszechnienie się metod pracy zdalnej, jakie wystąpiło na przestrzeni ostatnich dwóch lat, zajęłoby dużo więcej czasu. Wydaje się, że to zmiana trwała i praca zdalna zostanie trwałym elementem komunikacji i zarządzania organizacjami. Niemniej na pewno będzie to wymagało szczegółowych badań po okresie całkowitego zakończenia pandemii, aby sprawdzić jak trwale są tendencje, które zarysowały się w czasie pandemii.

References

- [1] Gajdzik B., Wolniak, R.: *Sensitivity of the steel sector to economic crises. Impact of the Covid-19 crisis on steel production in Poland*, [in:] *Cyber-physical systems solutions to pandemic challenges*. Eds. TusharSemwal and Faiz Iqbal, Boca Raton: CRC Press-Taylor & Francis Group, 2022, s. 27-41.

- [2] Orzeł, B., Wolniak, R.: *Clusters of elements for quality assurance of health worker protection measures in times of COVID-19 pandemic*, Administrative Science, no 11(2), 2021, s. 1-14.
- [3] Gajdzik, B., Wolniak, R.: *Influence of the COVID-19 crisis on steel production in Poland compared to the financial crisis of 2009 and to boom periods in the market*, Resources, nr 10(1), 2021, s. 1-17.
- [4] Kordel, P., Wolniak, R.: *Technology entrepreneurship and the performance of enterprises in the conditions of Covid-19 pandemic: the fuzzy set analysis of waste to energy enterprises in Poland*, Energies, nr 14(13), 2021, 1-22.
- [5] Redziak, Z.: *Niepewność w podejmowaniu decyzji*, Zeszyty Naukowe AON, 2(91), 2013, s. 102-130.
- [6] Tyszką, T.: *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Scholar, Warszawa, 2010.
- [7] Bolesta-Kukulka, K.: *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- [8] Janasz, K.: *Ryzyko i niepewność w gospodarce – wybrane aspekty teoretyczne*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 14, 2009, s. 87-98.
- [9] Williams, C.A., Smith, M.L., Young, P.C.: *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, PWN, Warszawa, 2002.
- [10] Taleb N.: *Foiled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets*, Random House and Penguin, New York, 2005.
- [11] Kotnis, M.: *Modele zarządzania ryzykiem w warunkach niepewności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 65, 2014, s. 669-678.
- [12] Diokpa, L., Swift, A., Oreoluwa, A., Lentini, A.: *The impact of COVID-19 on the five functions of management*, <https://instituteforpr.org/the-impact-of-covid-19-on-the-five-functions-of-management/>, (access data: 26.04.2022), 2021.
- [13] *COVID-19 i odpowiedzialne prowadzenie biznesu*: <http://mneguidelines.oecd.org/COVID-19-and-RBC-Summary-Polish.pdf>, (access data: 26.04.2022), 2021.
- [14] *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs*, PWC.: <https://www.pwc.pl/pl/pdf/polski-mikro-maly-sredni-biznes-w-obliczu-pandemii.pdf>, (access data: 26.04.2022), 2021.
- [15] *Koronawirus. Raport dla biznesu, Business Centre Club*: <https://www.bcc.org.pl/wp-content/uploads/koronawirus-raport-dla-biznesu.pdf>, (access data: 26.04.2022), 2021.
- [16] Nilles, J. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*, Boston, Willey.
- [17] Dojwa-Turczyńska, K.: *Praca zdalna w dobie pandemii w świetle analizy wybranych danych wtórnych*, Polityka Społeczna, nr 8, 2021, s. 5-12.
- [18] Prasolek, Ł., Kielbratowska, A.: *Praca zdalna w praktyce. Zagadnienia prawa pracy i RODO*, C.H. Beck, Warszawa 2020.
- [19] Sidor-Rządowska, M.: *Kształtowanie przestrzeni pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.

- [20] Dolot, A.: *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, e-mentor, nr 1(83), 2020. S. 35-43.
- [21] DeFilippis, E., Impink, S., Dago, S.: *Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work*. Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper No. 21-006, 2021.
- [22] *World Economic Forum (WEF) The Future of Jobs Report*. October 2020. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>, (access data: 26.04.2022), 2020.
- [23] *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?* Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-i-ekspertyzy.pdf>, 2021.