

# PROCESY WDRAŻANIA PRACOWNIKÓW W POLSCE W OBOWIĄZKI ZAWODOWE I KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ W WARUNKACH PRACY ZDALNEJ NA PRZYKŁADZIE SEKTORA PRYWATNEGO. BADANIA WŁASNE Z UŻYCIEM INDYWIDUALNYCH WYWIADÓW POGŁĘBIONYCH

Oskar Pratt\*

## Abstrakt

Celem artykułu jest opis procesów wdrażania pracowników w Polsce w obowiązki zawodowe i kulturę organizacyjną w warunkach pracy zdalnej. Na potrzeby artykułu przeprowadzono badanie z użyciem indywidualnych wywiadów pogłębionych na grupie menedżerów i pracowników działu personalnego średniej polskiej firmy. Na podstawie zebranych danych i w oparciu o pojęcia zmiany instytucjonalnej i kultury organizacyjnej stwierdzono, że badana organizacja wykształciła skuteczne procesy wdrożenia zawodowego, dążąc do zachowania norm wynikających z cech jej kultury organizacyjnej. Jednocześnie nie znalazła nowych sposobów wdrożenia społecznego, przez co zachwianiu uległa realizacja rytuałów i wartości organizacji.

Słowa kluczowe: *wdrożenie zawodowe, wdrożenie społeczne, praca zdalna, wstrząs instytucjonalny, kultura organizacyjna*

---

# PROCESSES OF ONBOARDING EMPLOYEES IN POLAND TO PROFESSIONAL RESPONSIBILITIES AND ORGANIZATIONAL CULTURE UNDER REMOTE WORKING CONDITIONS ON THE EXAMPLE OF THE PRIVATE SECTOR. OWN STUDY WITH THE USE OF INDIVIDUAL IN-DEPTH INTERVIEWS

## Abstract

The purpose of the article is to describe the processes of onboarding employees in Poland into professional responsibilities and organizational culture in the conditions of remote working. For the article, an own study was conducted using individual in-depth interviews on a group of line managers and Human Resources staff of a medium-sized Polish company. Based on collected data and relying on the concepts of institutional change and organizational culture, it was concluded that the analyzed organization developed effective processes of professional onboarding, striving to maintain norms of its organizational culture. At the same time, it did not find new ways of conducting social onboarding, thus the realization of rituals and values related to the character of the organization was disturbed.

Keywords: *professional onboarding, social onboarding, remote work, institutional shock, organizational culture*

\* Oskar Pratt, Collegium Civitas, Warszawa, Polska

e-mail: [pratt.oscar@gmail.com](mailto:pratt.oscar@gmail.com) | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1321-1184>

Data wpłynięcia tekstu do redakcji: 15 października 2022 r.

## Wstęp

Tematem artykułu są procesy wdrażania pracowników w Polsce w obowiązki zawodowe i kulturę organizacyjną w warunkach pracy zdalnej. Procesy te rozumiane są jako działania, aktywności, procedury i strategie, które mają miejsce w danej organizacji, a które wiążą się z wprowadzeniem pracowników do nowego miejsca pracy w sposób zdalny.

Tematyka tych rozważań wiąże się z wymuszoną przez pandemię Covid-19 popularyzacją pracy zdalnej. W marcu 2020 roku, gdy świat szukał sposobu na zatrzymanie rozprzestrzeniania się tej choroby, polski rząd zarekomendował pracodawcom sektora prywatnego i publicznego wprowadzenie rozwiązań pozwalających na pracę zdalną. Niemal z dnia na dzień osoby kierujące organizacjami i ich pracownicy zostali zmuszeni do porzucenia utartych wzorców postępowania. Normy organizacyjne i rytuały nie mogły być dalej realizowane. Nastąpiła przymusowa reorganizacja życia wielu ludzi, którzy, niekiedy po raz pierwszy w karierze, musieli pracować zdalnie.

Wprowadzone restrykcje, choć niewątpliwie wpłynęły na gospodarkę krajową, nie zatrzymały rynku pracy. Stopa bezrobocia w Polsce wzrosła jedynie nieznacznie, z 5,4% w marcu 2020 roku do maksymalnie 6,6% w lutym 2021 roku, a na koniec 2022 roku wyniosła 5,2% (Główny Urząd Statystyczny 2023). Z jednej strony oznacza to, że skala zwolnień nie była wysoka. Z drugiej zaś, że przedsiębiorstwa prowadziły rekrutację i selekcję kandydatów, by zatrudnić nowych pracowników. To z kolei prowadzi do pytania, w jaki sposób firmy te wprowadzały nowych pracowników w swoje struktury? Jak przekazywały wiedzę niezbędną do skutecznego wykonywania pracy? W końcu, czy udało się włączyć nowych pracowników w firmowe społeczności i kulturę organizacyjną?

Celem była więc analiza i zrozumienie zarówno wdrożenia zawodowego, jak i wdrożenia społecznego, a także ocena ich skuteczności, jeśli odbywają się one w warunkach pracy zdalnej.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie koncepcje wynikające z socjologii organizacji mają wpływ na wdrożenie pracownika w warunkach zdalnych?
2. Jakie metody i zalecenia wynikające z nauk o zarządzaniu i jakości mogą zostać wykorzystane do wdrożenia pracownika w warunkach zdalnych?
3. Jak przebiega wdrożenie zawodowe i społeczne pracownika w warunkach zdalnych i jaka jest ich skuteczność?

W ramach badania wykonanego na potrzeby niniejszego artykułu zdecydowano się na przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych średnio ustrukturyzowanych. W tym celu sporządzono scenariusz wywiadu, który podyktował ogólną strukturę rozmów z uczestnikami badania. Materiał zebrany w toku analizy rozmów stanowił podstawę bazy empirycznej niniejszego artykułu.

Podczas analizy badania odwołano się do pojęcia kultury organizacyjnej, zmiany instytucjonalnej i wstrząsów instytucjonalnych. Socjologiczne tło teoretyczne uzupełnione zostało o pojęcia wyprowadzone z nauk o zarządzaniu i jakości. Porównanie najważniejszych definicji wdrożenia pracownika i przegląd klasycznych metod wdrażania pracowników stanowiły punkt odniesienia dla analizy procesów zaobserwowanych w badanej organizacji. Pokazały też, że wdrażanie pracowników nie jest jedynie tematem biznesowym, ale zagadnieniem naukowym, które doczekało się obszernego opisu w literaturze przedmiotu.

1. Tło teoretyczne w zakresie teorii socjologicznych i nauk o zarządzaniu i jakości

Temat niniejszego artykułu rozpatrywać można na dwa sposoby, które będą się wzajemnie uzupełniały i nawzajem wyjaśniały. Pierwszym sposobem jest analiza strony praktycznej, która ściśle związana jest z nauką o zarządzaniu przedsiębiorstwami i kapitału ludzkiego. Drugim sposobem jest ujęcie omawianej problematyki w szerszym kontekście socjologicznym, który pozwoli na wyjście poza prosty opis stanu faktycznego.

Na jego podstawie zbudować można bowiem nie tylko wnioski natury organizacyjnej i operacyjnej, ale też dojść do pogłębionej konkluzji na temat procesów zachodzących wewnątrz organizacji. Aby było to możliwe, użyte zostały pojęcia zmiany instytucjonalnej oraz kultury organizacyjnej – będą one istotne w toku analizy zebranego materiału.

### *1.1. Zmiana instytucjonalna, izomorfizm i wstrząs instytucjonalny*

Mówiąc o podejściu do nowej sytuacji pracy zdalnej, wyjść należy od tego, jak w ogóle zmieniają się organizacje. Próbuje się one stale zmieniać (DiMaggio, Powell 1983: 148). Wprowadzają innowacje i usprawniają metody pracy, kierując się kalkulacją zysków i strat. Konkuruje ze sobą w kontekście gospodarki rynkowej, szukając swoich przewag i wyróżników. W teorii więc organizacje, działając roztropnie, powinny coraz silniej odróżniać się od innych. Każda, poprzez małe modyfikacje i zmiany, powinna tworzyć specyficzny i unikalny model funkcjonowania. Paradoksalnie jednak udana zmiana w jednej organizacji zachęca inne do podążania tą samą drogą, co skutkuje coraz większym podobieństwem poszczególnych aktorów (Meyer, Rowan 1977).

Proces ten nosi nazwę izomorfizmu instytucjonalnego, który może mieć trzy oblicza. DiMaggio i Powell (1983: 150) wymieniają izomorfizm przymusowy (pod presją silnych aktorów społecznych), izomorfizm mimetyczny (upodabniając się do wzorców w otoczeniu) i izomorfizm normatywny (związany z profesjonalizacją organizacji). Różnic je będą czynniki wywołujące zmianę i poziom ich uświadomienia.

Nie wszystkie zmiany mają jednak charakter ewolucyjny i stopniowy. Royston Greenwood, Roy Suddaby i C.R. Hinings (2002: 60) wymieniają trzy nieizomorficzne wstrząsy powodujące zmiany instytucjonalnej: społeczny, technologiczny lub prawny. Wstrząsem społecznym będą ogólne dla społeczeństwa przemiany, które następują na zewnątrz

poła organizacyjnego. Są to wydarzenia doniosłe społecznie, zmieniające dotychczasowy styl życia lub model operowania. Wstrząsem technologicznym jest wprowadzenie do użytku rewolucyjnej innowacji zmieniającej sposób funkcjonowania organizacji. Wstrząsem prawnym będzie natomiast wydarzenie legislacyjne o istotnych dla pola organizacyjnego skutkach (Pawlak, Srokowski 2014: 15). O wstrząsie mówić można właśnie w sytuacji masowego przejścia w tryb pracy zdalnej w roku 2020.

## 1.2. *Kultura organizacyjna*

Istotne będzie przytoczenie pojęcia kultury organizacyjnej. Jeden z pionierów praktycznego opisu kultury organizacyjnej, Edgar H. Schein (2004), postawił pytanie, czy organizacja może mieć kulturę. Zgodnie z jego ogólną definicją, kultura grupy to:

„wzorzec wspólnych podstawowych założeń, który został przyswojony przez grupę w trakcie rozwiązywania problemów związanych z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją, który sprawdził się na tyle dobrze, że można go uznać za obowiązujący i w związku z tym nauczać nowych członków jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” (Schein 2004: 17).

Schein przekonuje, że również organizacje są w stanie wytworzyć kulturę. Zauważa, że na spójność i jednolitość kultury organizacyjnej wpływał będzie rozmiar organizacji – im większa, tym więcej subkultur wyodrębni. Jednocześnie jednak całą organizację nadal będzie łączyła pewna nadrzędna kultura.

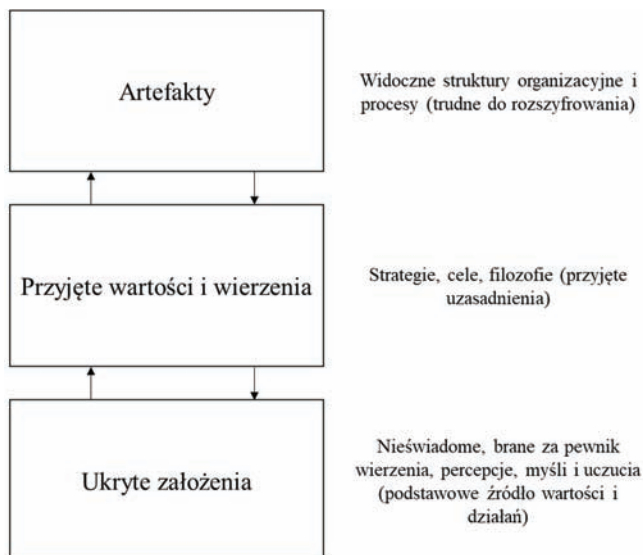
Kultura organizacyjna będzie miała charakter utylitarny, ponieważ pozwoli odpowiedzieć na „ludzką potrzebę stabilizacji, spójności i sensu” (*Ibidem*: 17). Tłumaczy to, dlaczego jest ona tak przedmiotem zainteresowania nie tylko socjologii, ale też nauk o zarządzaniu i jakości.

Daje bowiem nie tylko odpowiedzi na pytania i źródła objaśnień rzeczywistości, ale też stanowi narzędzie pozwalające na lepsze zaspokajanie potrzeb członków organizacji.

Według Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna (2015: 28), kultura organizacyjna jest „cechą organizacji pełniącą funkcję spoiwa społecznego zapewniającego jej trwałość”. Zgodnie z ich obserwacjami, kultura organizacyjna „wiąże się z wartościami uważanymi za oczywiste, założeniami, o których się nie mówi, wspólnymi oczekiwaniami i definicjami charakteryzującymi organizację i ich członków” (*Ibidem*: 28). Kultura organizacyjna jest oczywista dla tych, którzy są jej częścią. Organizacje mogą być opisywane i rozróżniane przez pryzmat swoich kultur.

Zgodnie z koncepcją Scheina (2004: 26) kultura organizacyjna składa się z trzech poziomów: artefaktów, przyjętych wierzeń i wartości oraz ukrytych założeń. Badacz nazywa je poziomami, ponieważ dotarcie do kolejnych elementów wymaga coraz głębszej analizy i ściślejszej obserwacji.

Artefakty to te elementy, które są łatwo dostrzegalne i od razu rzucają się w oczy. To sposób, w jaki organizacja komunikuje swoją wyjątkową kulturę organizacyjną. Schein wymienia tu architekturę i przestrzeń, w której organizacja funkcjonuje; język i nawyki komunikacyjne, którymi posługują się jej członkowie; technologię i narzędzia używane w organizacji. Mogą to być też rytuały i zwyczaje w niej panujące, takie jak sposób ubierania się, obchodzone święta i okazje. Wszystkie te składniki będą wyrazem kultury organizacji. Nie należy bowiem mylić samych artefaktów, czyli tego, co organizacja chce nam pokazać, z pełnym obrazem jej kultury. Ten bowiem widoczny jest dopiero na niższych jej poziomach.



**Rysunek 1.** Poziomy kultury

**Źródło:** Schein 2004: 26, tłumaczenie własne autora.

Więcej informacji o kulturze organizacji zaczerpnąć można z analizy jej wierzeń i wartości. W ramach procesu walidacji społecznej grupa potwierdza prawdziwość i właściwość danej wartości, piętnując jednocześnie zachowania i opinie z nią sprzeczne. Wierzenia i wartości są więc wypracowywane w wyniku relacji pomiędzy członkami organizacji i będą w niej obowiązywały tak długo, jak przeważająca część członków będzie je respektowała.

Zauważyć warto, że w tej koncepcji wierzenia i wartości są częściowo uświadomione. Członek organizacji, zapytany o nie, może być w stanie wymienić je i opisać. Jednocześnie jednak, wcale nie muszą być one zgodne z prawdą, to znaczy z rzeczywistą praktyką działania organizacji i jej uczestników. Co więcej, mogą być wręcz wewnątrz sprzeczne. Najgłębszym poziomem koncepcji Scheina są ukryte założenia. W przeciwieństwie do wierzeń i wartości będą one nieświadome i domniemane. Zgodnie z tym: jeśli założenie stanie się silnie zakorzenione w

grupie, członkowie uznają zachowanie oparte na jakimkolwiek innym założeniu za niewyobrażalne” (Schein 2004). Tak samo funkcjonujące założenia pojawią się na poziomie organizacji. Trudno więc nie zauważyć, że ich trwałość, niepodważalność i powszechność upodabnia je po części do instytucji społecznych.

Koncepcja elementów kultury organizacyjnej proponowana przez Camerona i Quinna opiera się na podobnych założeniach. Również i tu odnaleźć można poziom artefaktów oraz poziom założeń, których znaczenie tożsame jest z tym przyjętym przez Scheina. Pierwszą różnicą pomiędzy tymi koncepcjami jest wyodrębnienie zachowań członków organizacji z poziomu artefaktów i utworzenie z nich osobnego, niezależnego elementu. W tym rozumowaniu istnieje różnica pomiędzy tym, co organizacja wykształca wokół siebie i co komunikuje jej kulturę (artefakty) od sposobu funkcjonowania jej członków (zachowania). Różnica ta tkwi jednak jedynie w poziomie trudności analitycznej. Drugą różnicą jest położenie nacisku na aspekt normatywny, bezpośrednio powołując się na wewnętrzne normy i umowy jako element kultury (Cameron, Quinn 2015: 29).



**Rysunek 2.** Elementy kultury organizacji

**Źródło:** Cameron, Quinn 2015: 29.



Cameron i Quinn wymieniają cztery typy kultury organizacyjnej: 1) kulturę hierarchii (kontroli), 2) kulturę rynku (rywalizacji), 3) kulturę klanu (współpracy), 4) kulturę adhokracji (tworzenia) (*Ibidem*: 43-53). Warto pokrótce opisać każdy z nich, co pozwoli lepiej zrozumieć, jak bardzo różnić się będą poszczególne kultury.

Kultura hierarchii oparta jest na biurokratycznej, sformalizowanej i wielopoziomowej strukturze wewnętrznej. Jasna jest w niej hierarchia władzy, a granica pomiędzy zarządzającymi a zarządzanymi jest jasna i powszechnie respektowana. Każdy członek wie, jaka jest jego rola i czego robić nie powinien. Nie będzie się więc podejmował zadań, które nie należą do zakresu jego obowiązków. Organizacja chętnie spisuje swoje reguły w formie regulaminów i oczekuje ich przestrzegania (*Ibidem*: 45-46).

Kultura rynku polegać będzie na podporządkowaniu całego życia organizacyjnego wypracowywaniu finalnego wyniku ekonomicznego. Członkowie organizacji konkurują nie tylko z innymi organizacjami, ale też ze sobą wzajemnie. Sukces napędzany jest tu ambicjami zespołu i jego uczestników. Organizacja działa dynamicznie, a od jej członków oczekiwana jest umiejętność dostosowania się do częstych zmian (*Ibidem*: 47-48)

Kulturę klanu wytworzą te organizacje, dla których istotne będą wspólne wartości. Jej członkowie będą czuli się częścią wspólnoty, a przełożeni oczekiwać będą umiejętności pracy zespołowej i komunikacji. Organizacja widziana będzie jako wspólne dobro, a jej uczestnicy będą lojalnie, naturalnie i samoistnie starali się dążyć do jej sukcesu. W teorii nie będą do tego potrzebowali rozrośniętego systemu kontroli lub zewnętrznych motywatorów (*Ibidem*: 49-51).

Kultura adhokracji wymagać będzie od uczestników twórczości, kreatywności i elastyczności. W organizacji o tej kulturze nie ma stałych elementów systemowych. Wszystko podporządkowane jest stymulowaniu innowacyjności i tworzeniu przyszłych rozwiązań. Każdy może być

liderem, a funkcja ta jest zawsze tylko tymczasowa. Organizacja wytwarzająca taką kulturę będzie więc ceniła przedsiębiorczość i pomysłowość, natomiast nie będzie dążyła do centralizacji czy standaryzacji (*Ibidem*: 51-53).

Nadmienić trzeba, że opisana przez Camerona i Quinna typologia kultur organizacyjnych nie ma charakteru oceniającego i nie określa, która z nich jest właściwa.

### 1.3. *Pojęcie wdrożenia pracownika do pracy w organizacji*

Na przestrzeni lat literatura z obszaru koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i socjologii organizacji posługiwała się wieloma nazwami dla procesów, które zachodzą tuż po dołączeniu nowego pracownika do organizacji.

Michael Armstrong (2000: 362) nazywa ten etap „wprowadzeniem do organizacji”. Definiuje je jako „proces przyjmowania i przywitania nowych pracowników, a także udzielania im podstawowych informacji, których potrzebują, aby szybko przyzwyczać się do nowej sytuacji i rozpocząć pracę” (*Ibidem*: 362). Celem jest więc możliwie szybkie zaadaptowanie się do nowego miejsca pracy oraz osiągnięcie pożądanego poziomu produktywności.

Według Tadeusza Listwana (2004: 92) „wprowadzenie do pracy jest wdrażaniem pracownika w proces i środowisko pracy”. Zgodnie z jego opisem wprowadzenie to odbywa się na czterech różnych poziomach: adaptacyjnym, społecznym, motywacyjnym i organizacyjnym (*Ibidem*). Słowo „adaptacja” jest więc tu węższe niż ogólna koncepcja wdrożenia do pracy. Ta funkcja wprowadzenia polega na szybkim wykorzystaniu możliwości pracownika. Funkcja społeczna wiąże się z tym, że większość pracowników pracuje z innymi ludźmi. Charakter motywacyjny opiera się na przekonaniu, że doświadczenie dołączania do miejsca pracy ma wpływ na postrzeganie organizacji. Natomiast funkcja organizacyjna

jest związana z praktycznymi narzędziami i procesami używanymi przez organizację (*Ibidem*: 92-93).

Podobne podejście do adaptacji prezentuje Alina Jamróz-Ligęza (2012: 20), która definiuje ją jako „przyswojenie przez pracownika nowych ról, wynikających z zakresu jego obowiązków”. Opis ten bezpośrednio podkreśla więc, że wejście do nowej organizacji wymusza na pracowniku przyjęcie i nauczenie się nowych ról.

Czesław Zajac (2007: 112) również pisze o „adaptacji”, rozszerzając tę nazwę do „adaptacji społeczno-zawodowej”. Już tylko na tej podstawie zauważyć można wyodrębnienie czynnika związanego z innymi ludźmi w organizacji od elementu wdrożenia do obowiązków zawodowych. Adaptację tę definiuje się tu jako „»wprowadzenie« nowo zatrudnionego pracownika do środowiska zawodowego i społecznego w miejscu pracy” (*Ibidem*).

Tayla N. Bauer oraz Berrin Erdogan (2010: 51) używają pojęcia *onboardingu* jako procesu, poprzez który nowi pracownicy przechodzą z roli organizacyjnych *outsiderów* (osób z zewnątrz) do roli *insiderów* (osób z wewnątrz). Jednocześnie precyzują, że opis ten odnosi się do socjalizacji organizacyjnej, a nie socjalizacji zawodowej (ta druga dotyczy przystosowania do wykonywania obowiązków).

Takie rozróżnienie jest spójne z tym, co pisze Listwan (2004), Zajac (2007) i Ewa Zimnowłocka-Łożyk (2017: 118-119). Co ciekawe, w późniejszym tekście Bauer (2013: 2) posługuje się inną definicją *onboardingu*, opisując go jako „system procesów integracji nowych pracowników w organizacji i sprawiania, że staną się produktywni tak szybko, jak to możliwe”. To ujęcie zjawiska zdaje się odnosić do całości procesów wdrożeniowych, kładąc jednoczesny nacisk na kwestie społeczne i zawodowe.

Howard J. Klein i Beth Polin (2012: 268) definiują *onboarding* jako „wszystkie formalne i nieformalne praktyki, programy i polityki, które wprowadza lub w które angażuje się organizacja lub jej agenci, aby fa-

cytować przystosowywanie się osób w niej nowych”. Opis ten podkreśla wielość narzędzi używanych do wprowadzenia nowego pracownika, jednocześnie wskazując na jasny cel samego procesu. Używa też pojęcia „agentów”, które to wskazuje, że wdrożenie może mieć charakter pośredni, inny aniżeli jedynie poprzez sformalizowane procesy.

Mimo różnych form nazwania procesów wdrożeniowych, przywołani wcześniej autorzy są stosunkowo zgodni co do celów wdrożenia. Według Armstronga (2000: 362) dobry proces powinien zmierzać do ułatwienia początkowych etapów pracy, wytworzenia lojalności wobec organizacji, dojścia do efektywności pracownika i zminimalizowania ryzyka jego utraty. Zajac (2007: 112) pisze, że wdrożenie „ma na celu ułatwienie pracownikowi przyswojenia nowych ról, wynikających z zakresu jego obowiązków oraz miejsca stanowiska w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa”. Zbigniew Ciekankowski (2012: 131) wskazuje na „zapoznanie pracownika z organizacją pracy w firmie, z kulturą organizacyjną, z procedurami, a także z wyznawanymi wartościami w organizacji”, a Zimnowłocka-Łozyk (2017:119) podkreśla wagę zapobiegania konfliktom we wdrożeniu.

Analiza powyższych definicji prowadzi do dwóch ogólnych wniosków. Po pierwsze, procesy wdrożeniowe składają się co najmniej z czynnika społecznego i czynnika zawodowego. Są one równoważne i odbywają się symultanicznie. Pod tym względem klarowna wydaje się definicja podawana przez Zajacę (2007). W niniejszym artykule posłużono się właśnie powyższym opisem. Po drugie, omawiane procesy są jednostronne w takim sensie, że to organizacja tworzy, koordynuje, wdraża i kontroluje ich przebieg, a pracownik przyjmuje rolę odbiorcy tych działań. Oczywistym jest, że praca wykonywana jest też przez nowego pracownika, niemniej to rolę organizacji jest zadbanie o właściwy model działania. Dlatego też w dalszej analizie wykorzystywane będzie pojęcie „wdrożenie” lub „procesy wdrożeniowe”, zastępując nimi proponowaną przez Zajacę „adaptację”. Ta zmiana nazewnictwa pozwoli wskazać autora i nadawcę tych procesów i położy właściwy punkt ciężkości na rolę organizacji.

#### 1.4. *Klasyczne metody wdrażania pracowników oraz dostosowania do kultury organizacyjnej*

Procesy wdrożeniowe odbywają się w każdej organizacji, nawet jeśli ta nie wykształciła jeszcze świadomości wagi tego zagadnienia. Są one wielokładnikowe i niezbędne dla właściwego włączenia pracownika w strukturę organizacji (Zimnowłocka-Łożyk 2017: 120).

Ogólne elementy procesu wdrożeniowego według Bauer (2013: 2) to klaryfikacja, zapewnienie zgodności, kultura i relacje. Klaryfikacja polega na udzieleniu pracownikowi wszystkich informacji, które będą niezbędne dla jego funkcjonowania w organizacji. Są to w szczególności ogólne zasady i regulacje, znaczenie hermetycznego języka korporacyjnego, sposób korzystania z narzędzi, procesy i standardy. Zapewnienie zgodności to techniczny element polegający na zapewnieniu pracownikowi narzędzi i dostępu koniecznych do podjęcia pracy oraz na załatwieniu urzędowych i formalnych formalności. Kultura odnosi się do poznania i dopasowania do kultury organizacyjnej panującej w organizacji, natomiast relacje to poznawanie osób kontaktowych wewnątrz organizacji (*Ibidem*: 2-3). Elementy te znajdują swoje odbicie w konkretnych, praktycznych formach wdrażania.

Wdrożenie nowego pracownika może przybrać formę pisemną (broszury informacyjne, informacje dostępne w intranecie firmowym) lub ustną (szkolenia, spotkania, mentoring) (Listwan 2004: 92-93). Elementem wdrożenia mogą być też rozwiązania nieformalne, takie jak wyjazdy integracyjne, powitalny obiad z przełożonym, wspólne wyjście z nowym zespołem. Część wyżej wymienionych będzie miała na celu wdrożenie do obowiązków zawodowych. Inne będą z kolei nastawione na włączenie w kulturę organizacyjną i budowanie relacji.

Formy pisemne służą zazwyczaj do klaryfikacji, czyli do udzielenia właściwych i wyczerpujących informacji. Zakres tych informacji będzie różnił się w zależności od organizacji. Według Zająca (2007: 112) może być to przekazanie „najważniejszych informacji na temat historii, misji

i strategii przedsiębiorstwa, jego produktów, klientów, rynków, struktury organizacyjnej, zasad wynagradzania, świadczeń pozapłacowych, perspektyw kariery zawodowej, szkoleń”. Uzupełniając tę listę, dodać można zasady panujące w miejscu pracy, dobre praktyki w komunikacji, polityki firmy i zasady korzystania ze wspólnej przestrzeni (Kubicka 2019).

Już samo przyjęcie nowego pracownika stanowi ważną część wdrożenia. O tym, że danego dnia pracę rozpoczyna nowa osoba, powinien wiedzieć nie tylko bezpośredni przełożony. Informacja o tym przekazywana jest pracownikom recepcji i innym członkom zespołu (Armstrong 2000: 364). Dzięki temu pracownik czuje się bezpieczniej i zyskuje lepszą opinię o organizacji.

Kolejnym etapem wdrożenia jest poznanie swojego przełożonego – jest to najważniejsza osoba, którą spotkać chce nowy pracownik (*Ibidem*: 365-366). Klasycznie przyjmuje się, że to menedżer odpowiedzialny jest za przywitanie pracownika i organizację pierwszego dnia jego pracy (*Ibidem*: 365-366). Powitanie to może przyjąć różne formy, niemniej najczęściej wiąże się z oprowadzeniem pracownika po nowym miejscu pracy i przedstawieniem go innym członkom zespołu.

Oczywistym rozwiązaniem są spotkania, szkolenia i instruktaże wstępne. Z jednej strony mogą spełniać podobną funkcję co materiały w formie pisemnej – przekazywać informacje i budować świadomość o organizacji. Z drugiej strony posiadają one tę przewagę, że nowy pracownik ma możliwość interakcji z prowadzącym.

Podjęcie do procesu wdrożeniowego można podzielić na instytucjonalne i indywidualne oraz zorganizowane i spontaniczne. Pierwsze rozróżnienie wskazuje na możliwość stworzenia globalnego, jednakowego dla każdego nowego pracownika systemu lub wybrania modelu bardziej elastycznego, dopasowanego do preferencji i osobowości konkretnej osoby. Drugie rozróżnienie opiera się na decyzji, jak wiele elementów wdrożenia będzie przygotowanych wcześniej, a ile zostanie zaproponowanych w odpowiedzi na konkretną potrzebę (Ciekanowski 2012: 132).

### 1.5. Pojęcie pracy zdalnej

Cambridge Dictionary opisuje pracę zdalną [*remote working*] jako „praktykę polegającą na tym, że pracownik pracuje w swoim domu lub w innym miejscu, które nie jest zwykłym miejscem prowadzenia działalności przez daną organizację” (Cambridge University Press 2013). Zdefiniowanie pracy zdalnej w polskich warunkach długo nie było jednak zadaniem łatwym. Przed 2020 rokiem polskie rozwiązania legislacyjne pozwalały mówić jedynie o telepracy w rozumieniu „pracy wykonywanej regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną” (Kodeks Pracy 1974).

Institucja telepracy została zaproponowana w 1973 roku przez J.M. Nillesa, który wprowadził wtedy dwa terminy: *teleworking* i *telecommuting* (Wróbel, Jendza 2018: 201). Na podstawie analizy dokonanej przez Piotra Wróbla i Dorotę Jendzę (2018) stwierdzić można, że telepraca to taka forma wykonywania obowiązków zawodowych, która odbywa się poza siedzibą pracodawcy i przebiega przy użyciu rozwiązań teleinformatycznych. Badacze zadają jednak słuszne pytanie, czy praca kuriera czy dostawcy również może być zaliczona do telepracy. Uwypukla to fakt, że nie każdy zawód da się wykonywać w formie telepracy i, jednocześnie, że nie każde korzystanie z narzędzi teleinformatycznych poza siedzibą organizacji będzie telepracą. Zadania wykonywane w ramach telepracy powinny być domyślnie wykonywalne w warunkach pracy biurowej. Wróbel i Jendza (*Ibidem*: 207) proponują własną definicję, według której telepraca to „forma organizacji pracy, w której zadania, które mogłyby być wykonywane w siedzibie organizacji, są realizowane dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej w innym miejscu”.

Polski ustawodawca, decydując się w 2020 roku na sformułowanie definicji pracy zdalnej, ujął ją jednak szerzej jako „pracę określoną w umowie o pracę, wykonywaną przez czas oznaczony poza miejscem jej

stałego wykonywania”. Przepis ten został skonstruowany w ramach sytuacji kryzysowej wynikającej z pandemii Covid-19, jako wstęp do dalszej pracy legislacyjnej (Jezierska 2020). Prace te zakończyły się uchwaleniem nowelizacji Kodeksu Pracy, zgodnie z którą „praca może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość” (Kodeks Pracy 2023). Ta szeroka definicja pracy zdalnej stanowi punkt odniesienia dla tego artykułu.

Szczytowy okres pandemii wymusił na organizacjach coraz szerszą implementację zdalnej formy pracy. Zmiana ta była wynikiem działania reakcyjnego, a nie zaplanowaną strategią i wiązała się z szeregiem wyzwań.

Z jednej strony wskazać trzeba kwestie przygotowania technicznego firm. Praca zdalna wymaga pełnego dostępu do takich narzędzi pracy, jakimi pracownik dysponował w siedzibie organizacji. Konieczność zapewnienia komputerów przenośnych czy połączenia internetowego o wysokiej przepustowości była tym trudniejsza, im mniejsza organizacja (PulsHR.pl 2021). Z drugiej strony pojawił się problem zarządzania pracownikami. Menedżerowie przyzwyczajeni do regularnej kontroli swoich pracowników musieli wykazać się zaufaniem, lub, wręcz przeciwnie, wprowadzić nowe metody obserwacji produktywności swoich zespołów (Jagosz 2020).

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Annę Dolot (2020), z perspektywy pracowników wyzwaniem wynikającym z pracy zdalnej jest też odizolowanie od reszty zespołu. Brak regularnych kontaktów społecznych jako wadę takiej formy świadczenia pracy jest źródłem komplikacji dla organizacji i ich pracowników. Warto jednak zauważyć, że o ile dla doświadczonych członka zespołu są to kwestie kłopotliwe, to dla nowego pracownika, który dopiero dołącza do firmy, mogą stanowić barierę nie do przejścia.



### 1.6. *Metody wdrażania pracowników oraz dostosowania do kultury organizacyjnej w warunkach pracy zdalnej*

Jak pisze Boris Groysberg (2020), organizacje mają trudności we wdrażaniu pracowników nawet w warunkach stacjonarnej pracy w biurze. Tym trudniejsze będzie więc zdalne wdrożenie nowego członka organizacji. Cele tego procesu pozostają takie same, ale narzędzia i metody ulegną modyfikacji.

Charlie Scott, Tessly A. Dieguez, Pratibha Deepak, Sigi Gu i Jessica Wildman (2022) proponują, aby zdalne wdrożenie pracownika budować wokół trzech elementów – kreowania struktury, łącznia ludzi, kontynuacji adaptacji. Po pierwsze, postulują, by zdalne wdrożenie pracownika było jak najdokładniej zaplanowane i dawało nowemu członkowi zespołu jak najwięcej informacji i jasności co do jego miejsca pracy. Ma to pomóc w szybkim przygotowaniu pracownika do wykonywania obowiązków i dać mu poczucie pewności siebie w organizacji. Po drugie, autorzy wskazują na wagę wdrożenia społecznego i dostosowania do kultury organizacyjnej. Wytworzenie poczucia przynależności prowadzi do lepszych wyników pracy i zmniejszonego ryzyka fluktuacji kadr. Po trzecie, podkreślana jest konieczność ciągłego modyfikowania programów wdrożenia pracowników. Taki sposób wprowadzania nowych osób do organizacji jest nowy, więc jego ciągła ewaluacja jest niezbędna. Josephine Baade (2022: 78) proponuje wręcz większą indywidualizację wdrożenia pracownika, aby odpowiedzieć na jego unikalne potrzeby.

Roy Maurer (2022) opisuje proces *preboardingu*, to znaczy rozpoczęcia wdrożenia nowego pracownika jeszcze przed jego dołączeniem do organizacji. Wymienia tu praktyki mające na celu pokazanie pracownikowi, że jest częścią zespołu – wysłanie wiadomości lub prezentu powitalnego, zapewnienie dostępu do materiałów wdrożeniowych jeszcze przed pierwszym dniem pracy, zapoznanie pracownika ze współpra-

ownikami, udzielenie informacji na temat zasobów organizacji. Jednocześnie wskazuje na przygotowanie kwestii technicznych jako niezbędnych do rozpoczęcia pracy przez nowego pracownika.

Niezmiennym elementem wdrożenia pracownika niezależnie od jego formy są sesje informacyjne i szkolenia. Organizacja powinna zaoferować pracownikowi dostęp do wirtualnych spotkań, które zastąpią szkolenia w biurze (Groysberg 2020). Szczególną rolę będzie tu jednak odgrywał przełożony nowego pracownika. Menedżer powinien dostosować sposób przekazywania wiedzy tak, aby nie przeciążyć nowej osoby. Do jego zadań należeć będzie częsty kontakt z pracownikiem i ustalenie kamieni milowych wdrożenia, co pozwoli na regularne sprawdzanie postępów. Pracownik wykonujący pracę zdalnie nie będzie mógł podejść do biurka swojego przełożonego, aby poprosić o pomoc. Dlatego właśnie ważne jest, aby menedżer był łatwo dostępny i gotowy służyć swoim wsparciem (*Ibidem*).

Podczas zdalnego wdrażania pracownika największą trudnością może sprawić jednak wdrożenie społeczne i dostosowanie do kultury organizacyjnej (Carlos, Muralles 2022: 36). To, co w zespołach pracujących w jednym miejscu odbywało się w sposób organiczny, w warunkach pracy zdalnej będzie wymagało facylitacji.

Jedną z takich metod jest szybkie połączenie nowego pracownika z siecią osób, które wprowadzą go w sposób pracy firmy. Mogą to być osoby pracujące podobnych stanowiskach, które wezmą na siebie zadanie wyjaśnienia nowej osobie, jakie zachowania są zgodne z kulturą panującą w danym miejscu pracy (Citrin, DeRosa 2021). Pomocne mogą być też sesje pytań i odpowiedzi, podczas których liderzy organizacji odpowiadają na pytania stawiane przez nowych pracowników (Maurer 2022).

Takie formalne wsparcie połączone być powinno z nieformalnymi okazjami do interakcji z zespołem – wspólne wirtualne przerwy kawowe, podczas których pracownicy dostają czas na nieformalną rozmowę (Citrin, DeRosa 2021), wirtualne wydarzenia bez agendy (Groysberg

2020), kanały komunikacji służące nowym osobom do wzajemnego wsparcia i wymiany doświadczeń (Aguilera 2022). Również udział nowego pracownika w spotkaniach i naradach może pomóc mu w zrozumieniu kultury organizacji i tego, w jaki sposób jej członkowie pracują ze sobą (Martyniuk, Moffatt, Oswald 2021: 8).

Shaun Aguilera (2022) wskazuje też na wagę tworzenia wirtualnych rytuałów, na przykład wspólnego świętowania ważnych kamieni milowych w rozwoju nowego pracownika. Użyć do tego można istniejących w organizacji kanałów komunikacji. Takie rytuały mają pogłębić poczucie przynależności nawet w warunkach pracy zdalnej.

## 2. Metodologia badania

### 2.1. *Przedmiot i cel badania*

Celem badania przeprowadzonego na potrzeby artykułu jest próba opisanie i zrozumienie procesów wykorzystywanych przez organizację do zdalnego wdrażania pracowników w ich obowiązki oraz kulturę organizacyjną i ich skuteczności. Procesy należy rozumieć tu jako wszelkie działania, aktywności, procedury i strategie, które mają miejsce w danej organizacji. Przedmiotem zainteresowania będzie więc niemal wszystko, co odbywa się w firmie, a co ma związek z wdrażaniem. Dzięki temu możliwe miało stać się uchwycenie różnic i nowości wprowadzanych do katalogu rozwiązań, z których organizacja korzysta podczas zdalnego wdrażania pracownika. Naturalnie nie było celem stworzenie wyczerpującego spisu takich procesów, a raczej próba dostrzeżenia możliwego kierunku i logiki innowacji, które tu się dokonują.

## 2.2. *Pytania badawcze*

Badanie odpowiadające na wyżej sprecyzowany cel nasuwa dwa podstawowe kierunki analizy. Z jednej strony interesujące jest to, w jaki sposób organizacja przystosowała się do zmiany, jaką była przymusowe przejście w tryb pracy zdalnej – jakiej modyfikacji uległy procesy wdrożeniowe, jakie działania zostały podjęte, jakie nowe narzędzia są wykorzystywane. Z drugiej strony ciekawe jest poznanie opinii przedstawicieli i przedstawicielek organizacji na temat takiej formy wdrażania. Wstrząs w postaci epidemii Covid-19 nie pozostawił firmom dużego pola manewru w kwestii organizacji pracy, więc zmiana musiała dokonać się niezależnie od woli i opinii pracowników.

Te kierunki rozważań zrealizowane zostały poprzez pytania badawcze:

1. Jak przebiega proces zdalnego wdrażania pracowników w ich obowiązki w organizacji?
2. Jak przebiega proces zdalnego dostosowywania pracowników do kultury organizacyjnej w organizacji?
3. Jak przedstawiciele organizacji oceniają skuteczność zdalnego wdrażania pracowników?

Dwa pierwsze pytania odnoszą się bezpośrednio do opisu badanego zjawiska. Intencjonalnie dokonany został podział na wdrożenie zawodowe i wdrożenie społeczne, jako równoważne, ale dokonujące się poprzez zauważalnie różne działania. Trzecie pytanie jest z kolei realizacją celu zrozumienia zdalnego wdrażania i próbą uchwycenia opinii uczestników badania. Wszystkie trzy pytania były nie tylko próbą zrozumienia stanu obecnego, ale również porównaniem z przeszłością.

## 2.3. *Metody, techniki i narzędzia badawcze zastosowane w procesie badawczym*

Na potrzeby niniejszego artykułu wykonane zostało własne badanie jakościowe z użyciem indywidualnych wywiadów pogłębionych. Jak

pisze Earl Babbie (2004: 327), badanie takie polega ona na bezpośredniej, opartej na scenariuszu rozmowie z uczestnikami. Metoda ta została wybrana, ponieważ daje największą szansę na uzyskanie wyczerpujących odpowiedzi dotyczących nie tylko kwestii procesowych i technicznych, ale też trudniejszych do uchwycenia, jak właśnie kultura organizacyjna. Zaletę stanowi również elastyczność, którą zapewnia taka metoda badawcza – okazja do modyfikacji wcześniej przygotowanego scenariusza wywiadu, aby zadać dodatkowe pytania na szczególnie interesujące wątki pojawiające się w odpowiedziach rozmówcy. Istotne było też, że wywiady takie dają możliwość analizy języka, którym posługują się uczestnicy badania. Trudnością wynikającą z charakterystyki tej metody jest natomiast ryzyko wpływu badacza na rozmówcę w sposób, który rzutował będzie na uzyskane odpowiedzi (*Ibidem*: 337).

Już na samym początku stało się jasne, że badanie to można wykonać co najmniej na dwa sposoby: dokonując analizy porównawczej dwóch lub większej liczby organizacji, albo sporządzając pogłębione studium przypadku jednej firmy. Obie te możliwości zostały sprecyzowane już na samym początku przygotowywania konspektu artykułu. Ostateczna decyzja o wyborze konkretnego sposobu doboru grupy została odłożona do czasu, gdy lepiej opisana zostanie warstwa teoretyczna zagadnienia. Po tym czasie jasne stało się, że zdalne wdrażanie pracownika warte jest pogłębionego, samodzielnego opisu, który pozwoli na lepsze zrozumienie, w jaki sposób może ono działać w organizacji. Taki opis umożliwi studium przypadku jednej firmy, i właśnie ten sposób został wybrany.

Badanie oparte było o scenariusz wywiadu, którego struktura opierała się bezpośrednio na logice pytań badawczych. Scenariusz zawierał trzydzieści trzy pytania z podziałem na trzy główne części:

1. Proces zdalnego wdrażania pracowników w ich obowiązki i jego skuteczność.
2. Proces zdalnego wdrażania pracowników w kulturę organizacyjną i jego skuteczność.
3. Ogólna ocena skuteczności zdalnego wdrażania pracownika.

Taki podział wywiadu pozwalał na możliwie łatwe przeprowadzenie uczestnika przez tematykę rozmowy. Ułatwił też późniejszą analizę danych. Trzykrotne powtórzenie kwestii oceny skuteczności zdalnego wdrażania miało też na celu uchwycenie opinii rozmówców pod wieloma różnymi kątami.

Pytania zawarte w scenariuszu odnosiły się w dużej mierze do opisu procesów funkcjonujących w firmie. Uczestnik proszony był o udzielenie informacji na temat tych procesów, szczególnie z perspektywy swojej roli w organizacji. Jednocześnie tam, gdzie to było zasadne, pojawiały się pytania o rozwiązania z przeszłości, wykorzystywane przy biurowym, tradycyjnym wdrożeniu pracownika. Pozwoliło to na zrozumienie, co w zdalnym procesie stanowi innowację, a co jest jedynie przeniesieniem starych działań w nowe warunki. Choć spodziewać się można było, że uczestnicy będą dzielili się swoimi opiniami o jakości zdalnego wdrożenia na każdym etapie rozmowy, wyodrębniona została osobna sekcja wywiadu poświęcona takiej pogłębionej ocenie. Dzięki temu udało się oddzielić opinie na temat poszczególnych elementów od ogólnej oceny całego procesu.

Uczestnicy zostali zaproszeni na rozmowy drogą mailową w pierwszym tygodniu grudnia 2021 roku. Przedstawiono w niej autora badania, wyjaśniono przedmiot i cel badania, poinformowano o jego zasadach etycznych oraz niezbędnym zaangażowaniu ze strony uczestników. Udział w badaniu, choć zaakceptowany przez organizację, był nieobowiązkowy dla uczestników. Zaproszono osiem osób, z czego udało się porozmawiać z siedmioma (jednej z osób nie udało się znaleźć czasu na spotkanie).

Początkowe plany zakładały, że wywiady zostaną przeprowadzone osobiście, w ramach wizyty w biurze organizacji. W związku z rozwojem sytuacji pandemicznej w Polsce nie było to jednak wskazane, dlatego wszystkie rozmowy odbyły się z wykorzystaniem programu Microsoft Teams, umożliwiającego rozmowy wideo. Narzędzie to zostało wybrane ze względu na fakt, że badana organizacja pracuje z nim na co dzień. Dzięki temu nie stanowiła bariery dla uczestników.

Przeprowadzenie wywiadów w sposób zdalny mogło wpłynąć na mniej stresującą, bardziej komfortową atmosferę rozmowy. Rozmówca pozostawał w swojej przestrzeni i był w niej sam, więc mógł skupić się jedynie na treści konwersacji. Było to też niewątpliwie ułatwienie organizacyjne, pozwalające na sprawne umówienie rozmów. Jednocześnie zauważyć należy, że taka forma prowadzenia wywiadu utrudniła dokładne śledzenie niewerbalnych komunikatów wysyłanych przez rozmówców. Niemożliwe było też wejście w przestrzeń, w której pracują uczestnicy badania – chociaż artefakty fizyczne nie były przedmiotem badania, ich obecność mogła pomóc w prowadzeniu rozmowy.

Wszystkie wywiady odbyły się pomiędzy 15 a 23 grudnia 2021 roku. Po pierwszych dwóch rozmowach została dokonana ocena scenariusza wywiadu i naniesienie drobnych zmian. Nie było jednak konieczności zmian strukturalnych czy głębszych modyfikacji w warstwie merytorycznej, a jedynie drobne doprecyzowanie językowe niektórych pytań.

Wywiady prowadzone były w języku polskim lub angielskim, w zależności od preferencji uczestnika badania. Każda rozmowa trwała około 45 minut, przy czym najdłuższa trwała 1 godzinę 15 minut, a najkrótsza niepełna 40 minut.

Wszystkie rozmowy zostały zarejestrowane przy użyciu wewnętrznej funkcjonalności Microsoft Teams, o czym uczestnicy zostali uprzednio poinformowani i na co wyrazili zgodę. W następnym kroku dokonana została transkrypcja nagrań. Wywiady w języku angielskim zostały spisane w języku oryginalnym, a następnie przetłumaczone na język polski. Ułatwiło to spójne zakodowanie danych w obrębie całego zebranego materiału.

#### 2.4. *Charakterystyka grupy badawczej*

Wyzwaniem, które pojawiło się wraz z podjęciem decyzji o opracowaniu studium przypadku tylko jednej organizacji, okazał się jej wybór. Na tym etapie warto więc podkreślić, że nie było celem znalezienie takiej firmy, która w jakikolwiek sposób oddawałaby ogólną sytuację na polskim

rynku lub której analiza pozwoliłaby na generalizację wniosków. Jednocześnie jednak poszukiwane były podmioty na tyle typowe, by mogły służyć do rzetelnego opisu dającego lepsze zrozumienie funkcjonowania procesów wdrożenia zdalnego.

Badana firma została założona w Warszawie 2002 roku, rozpoczynając swoją działalność jako rodzinny biznes o stosunkowo niewielkiej skali. Obecnie przedsiębiorstwo zatrudnia około 200 osób wykonujących swoją pracę w kilku dywizjach operacyjnych. Wielkość zatrudnienia badanej organizacji czynią ją przedsiębiorstwem średnim. Według Głównego Urzędu Statystycznego w 2020 roku w takich firmach pracowało 16% polskich pracowników przedsiębiorstw (Główny Urząd Statystyczny 2021).

Tak jak 52,1% małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, badana organizacja zajmuje się świadczeniem usług (Skowrońska, Zakrzewski (red.) 2020). Według kodów stosowanych w Polskiej Klasyfikacji Działalności, na podstawie której swoje badania prowadzi Główny Urząd Statystyczny, firma specjalizuje się w działalności związanej z tłumaczeniami, w działalności wydawniczej oraz działalności postprodukcyjnej związanej z filmami, nagraniami wideo i programami telewizyjnymi. Dziedziny te należą do dwóch sekcji PDK – informacja i komunikacja (6% ogółu małych i średnich przedsiębiorstw), oraz działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (13,9% ogółu małych i średnich przedsiębiorstw) (Główny Urząd Statystyczny 2021).

Duża część pracowników to osoby pochodzące spoza Polski, co będzie miało wpływ na jej kulturę organizacyjną. Jest to cecha świadcząca o nietypowości badanej organizacji.

Dla przedmiotu tego artykułu istotne było, że badana organizacja przed rokiem 2020 pracowała w zdecydowanej większości przypadków całkowicie stacjonarnie, w jednym biurze. Wydarzenia związane z pandemią Covid-19 i spowodowana nią konieczność organizacji pracy zdalnej stanowiła więc wyraźny wstrząs i zapoczątkowała zmiany procesów funkcjonujących w firmie, również tych dotyczących wdrażania pracowników.



Przedmiotem dyskusji była strategia doboru uczestników badania. Możliwe było przeprowadzenie rozmów z tymi pracownikami, którzy dołączyli do firmy w czasie, gdy ta pracowała zdalnie lub zaproszenie tych pracowników, którzy odpowiadają za kształt procesu wdrożenia nowego pracownika i którzy, zmuszeni przez sytuację pandemiczną, dokonali jego przekształcenia. Biorąc pod uwagę przedmiot badań zdecydowano o wyborze wariantu drugiego i o zaproszeniu do rozmów pracowników działu zasobów ludzkich oraz menedżerów liniowych. Te dwie grupy pracowników odpowiadały za różne elementy wdrożenia nowego pracownika, przez co dawały szansę na uzyskanie możliwie pełnego obrazu procesów wdrożeniowych wykorzystywanych w firmie. Wciąż jednak interesującym pozostaje odbiór tych procesów przez nowych pracowników, dlatego wartą rozważenia możliwością jest przeprowadzenie takiego badania z tą kategorią osób.

Spśród siedmiu osób biorących udział w badaniu trzy były przedstawicielkami działu zasobów ludzkich, a cztery pracowały jako menedżerowie liniowi dla nowozatrudnionych pracowników. W badaniu wzięły udział trzy kobiety i czterech mężczyzn, a płeć pokrywała się z przynależnością do wspomnianych działów. Wszyscy uczestnicy badania pracowali w firmie przed rokiem 2020. Znali więc firmę od strony stacjonarnej i zdalnej.

### 3. Wyniki badań i ich analiza

#### 3.1. *Przebieg procesu zdalnego wdrażania nowych pracowników w ich obowiązki w organizacji*

##### 3.1.1 Wdrożenie formalne

Proces przygotowania nowego pracownika do rozpoczęcia pracy w firmie rozpoczął się od dopilnowania kwestii formalnych. Wdrożenie

prowadzone zdalnie niesie za sobą konieczność przeniesienia operacji tradycyjnie wykonywanych w sposób analogowy do nowych warunków.

„Ok, no więc wygląda to tak, że jak taki człowiek nam ofertę przyjmie, no to pierwszym krokiem z naszej strony jest przesłanie mu draftów naszych umów. Żeby on się z nimi zapoznał, bo to też, że ktoś nam przyjął ofertę, niekoniecznie zawsze oznacza, że to już jest przyklepane, bo nasze umowy są dość obszerne i momentami wyglądają dość przerażająco, więc taki człowiek dostaje takie umowy. Dostaje plik do danych osobowych, który musi nam potem odesłać.”

(R.5.HR)

Rozmówczyni wskazują na to, jak trudne do zrozumienia mogą okazać się kwestie dokumentacyjne pojawiające się na samym początku wdrożenia do firmy. Wzory umów wysyłane są drogą elektroniczną jako pakiet dokumentów, z którymi nowa osoba musi się zapoznać. Na tym etapie nie otrzymuje on jednak papierowej wersji dokumentacji. Już sam ten fakt wskazuje na to, że firma wypracowała określony standard tego procesu. Nie korzysta bowiem z zapewne najbardziej oczywistego podejścia, którym byłoby wysłanie wszystkich formularzy w formie papierowej.

„To jest też ten etap, na którym oni zadają pytania do tych umów, jakieś tam ewentualne wątpliwości z nimi rozwiewamy. Jak ktoś ma tych pytań dużo, to wtedy na przykład zdzwaniam się z taką osobą i już z nią rozmawiam. Na Teamsach, face to face, że tak to ujmę, żeby, żeby te wszystkie wątpliwości rozwiąć.”

(R.5.HR)

Firma jest też przygotowana do odpowiedzi na ewentualne pytania lub wątpliwości nowego pracownika. Rozmówczyni z góry jest w stanie powiedzieć, jakim kanału komunikacji użyje w zależności od skali problemu. Określa jednocześnie rozmowę poprzez Microsoft Teams jako *face to face*, to znaczy twarzą w twarz. Jest to o tyle interesujące, że stanowi przeniesienie wyrażenia stosowanego do opisu kontaktów fizycznych na te, które dokonują się wirtualnie. Rozmówczyni wskazuje też na wartość, jaką widzi w bardziej bezpośrednim kontakcie.

„Jak (wątpliwości; przyp. aut.) są rozwiane, osoba odsyła nam dane osobowe. To wtedy przygotowujemy im tą umowę. Te umowy wysyłamy imię do druku z pełną

instrukcją, jak mają je wydrukować, jak mają je podpisać, bo nie możemy im tego powiedzieć na miejscu.” (R.5.HR)

Firma wypracowała też ustandaryzowany model wsparcia nowego pracownika w dopięciu formalności. Same rozmówczynie przyznają jednak, że proces ten nie jest łatwy:

„Biorę od nich dane, wysłałam im umowy, przygotowuję to wszystko, mamy taką bazę administracyjną. To trochę trwa, musimy wyjaśnić co potrzebujemy- potrzebujemy zrobić jakieś skany, potrzebujemy, żeby oni to przesłali, później to podpisać, odesłać, te formalności długo trwają.” (R.4.HR)

Choć domyślnym trybem podpisywania umów jest opisany wyżej proces zdalny, zdarza się, że to sam nowy pracownik nalega na osobistą wizytę w biurze. Osoby zajmujące się wdrożeniem formalnym mogą wyrazić na to zgodę, choć nie stanowi to reguły:

„Dokumenty są, znaczy jak ktoś może przyjść... Są ludzie, którzy mówią „słuchajcie, to ja przyjdę do biura podpisać umowę”. Ok. Dobra, to się umawiamy i osoba, która zajmuje się tym kandydatem... To też zależy, gdzie kto mieszka tak naprawdę. Ludzie czasami jak mieszkają w Warszawie, to też chcą przyjechać do nas na takie... Chcą zobaczyć tą firmę tak jakby.” (R.2.HR)

Zauważyć więc można, że wdrożenie formalne może być jednocześnie elementem wdrożenia społecznego, wprowadzenia do kultury organizacyjnej firmy. Jednocześnie, choć organizacja wykształciła działający model adaptacji do zmiany, wciąż widzi wartość w starych wzorach zachowań.

Rozmówczynie podkreślały również otwartość i dostępność, którą oferują nowym pracownikom. Zachęcają ich do kontaktu zauważając, że obecna forma wdrażania może być szczególnie problematyczna dla części osób. Korzystają również z narzędzi, które nie są typowymi kanałami komunikacji w środowisku zawodowym, wskazując jednocześnie również na kulturę komunikacji panującą w firmie:

„Też, jeżeli ktoś na przykład, wiesz, ma jakieś pytania jeszcze, albo coś jest dla niego niejasne przed tym pierwszym dniem, no to jakby zawsze jesteśmy, mówimy wszystkim na każdym etapie, żeby pisali do nas maile, wysyłali gołębice

pocztowe, dodali nas na Facebooku. Także my jesteśmy i jakby coś potrzebowali, no to to zapraszamy.” (R.5.HR)

### 3.1.2 Wdrożenie techniczne

Jako że badana firma funkcjonuje w otoczeniu rynkowym wymagającym od niej korzystania z różnego rodzaju technologii, istotnym elementem wdrożenia jest zapewnienie pracownikowi właściwych narzędzi do pracy. Za proces ten odpowiadają zarówno pracownicy działu Human Resources, jak i specjaliści zajmujący się wsparciem IT. Na samym wstępie istotna jest decyzja o tym, czy pracownik powinien otrzymać sprzęt zapewniony przez firmę:

„To zależy, ponieważ część osób pracuje na swoim własnym sprzęcie, a część na sprzęcie firmowym. To zależy głównie od działu, ponieważ mamy część działów, gdzie prościej się zalogować na jakimkolwiek sprzęcie do programów. Na przykład jesteś tłumaczem, generalnie potrzebujesz mieć dostęp do narzędzia CAD, w którym tłumaczysz, nie ma problemu żebyś zalogował się ze swojego komputera, możesz go używać. Natomiast w administracji mamy umowy, mamy większe pliki właśnie objęte wymaganiami związanymi z bezpieczeństwem typu RODO (rozporządzenie o ochronie danych osobowych; przyp. aut.), NDA (non-disclosure agreement, umowa dotycząca zachowania poufności; przyp. aut.) (R.4.HR)

Oceny tego, który nowy pracownik otrzyma od firmy wyposażenie, dokonują wspólnie menedżer odpowiedzialny za dany zespół oraz dział IT. Jak jednak bezpośrednio stwierdza rozmówczyni, większość osób, które pracują zdalnie, nie dostaje narzędzi do pracy. Korzystają wtedy z prywatnych urządzeń. Z uwagi na to wdrożenie techniczne będzie wyglądało różnie w zależności od konkretnego przypadku.

W przypadku, gdy konieczne jest zapewnienie nowemu pracownikowi wyposażenia technicznego, firma elastycznie podchodzi do sposobu jego dostawy:

„Tak, jak firma prowadzi swoje rekrutacje i rekrutuje ludzi, tak zadaniem IT jest zapewnienie sprzętu do pracy na przykład tej osobie. Więc wraz z informacją, że osobie trzeba założyć konto, dostajemy też informacje o tym, w jaki sprzęt należy ją wyposażyć. I zaopatrujemy się po prostu i ten sprzęt mu dostarczamy osobiście, w sensie ktoś z nas jedzie do niego i wręcza mu cały sprzęt, który tam jest do pracy tej osobie potrzebny” (R.3.M)

„Są różne opcje: czasem osoby do nas przyjeżdżały po ten sprzęt i go zabierały, czasem zamawialiśmy komuś Ubera, czasem jeździ IT, czasem jeździ HR, ponieważ mamy samochód służbowy. Więc w różny sposób jest to ogarniane.” (R.4.HR)

Rozmówcy różnie opisują proces dostarczania sprzętu do domu nowego pracownika – przedstawiają jeden, standardowy sposób lub wskazują na szereg praktyk w tym zakresie. Warto jednak zauważyć, że sytuacja, w której to pracownik HR lub IT osobiście dostarcza wyposażenie, może być jednym z nielicznych momentów, w których nowy pracownik będzie miał okazję bezpośredniej rozmowy z kolegami z pracy. Taki sposób radzenia sobie z kwestią dostawy urządzeń może być więc również elementem prezentowania nowej osobie kultury firmy, zaznaczając rodzinną atmosferę i pomocność jej członków.

W badanej firmie nie jest standardem przeprowadzanie formalnych, zorganizowanych szkoleń wstępnych z zakresu korzystania z oprogramowania i urządzeń wykorzystywanych w miejscu pracy. Rozmówcy wskazywali na oczekiwanie, że pracownik wejdzie do organizacji z odpowiednią wiedzą lub, co częstsze, nabędzie ją w trakcie pracy.

To, na co mogą liczyć nowi pracownicy, to komunikacja z informacjami technicznymi. Jeszcze przed rozpoczęciem pracy nowy członek organizacji otrzymuje od zespołu Human Resources wiadomość e-mail zbierającą w jednym miejscu wszystkie ważne kwestie dotyczące dostępu do kont firmowych i obsługi urządzeń.

„I jak już te wszystkie konta są, to dostają takiego dużego maila: co mają zrobić tego pierwszego dnia pod tytułem: tutaj jest twój email, będzie twoim loginem do wszystkich systemów służbowych, a to jest hasło tymczasowe. Masz je wpisać tu i tu i ono cię poprosi, żebyś je zmienił. Jak zmienisz, zapamiętaj, to hasło. To

będzie twoje hasło do wszystkiego. A tu będziesz miał coś tam. Także wysyłamy jakby takiego maila na zasadzie jak się przygotować do pierwszego dnia.”

(R.5.HR)

Jak wskazała rozmówczynie, zwyczaj wysyłki takiej wiadomości nie istniał przed przejściem na pracę zdalną. Nie było to bowiem konieczne – odpowiednie informacje nowy pracownik otrzymywał na miejscu. E-mail ten ma charakter instrukcji, która krok po kroku pomaga nowej osobie samodzielnie zainstalować swoje stanowisko pracy. Jest przykładem prostych, pisemnych materiałów wdrożeniowych, które firma udostępnia swoim pracownikom.

### 3.1.3 Pierwszy dzień pracy nowego pracownika w organizacji

Pierwszy dzień pracy nowego pracownika badanej organizacji jest momentem, w którym kończą się formalne, standaryzowane elementy wdrożenia, a rozpoczyna się wprowadzenie go do bezpośrednich obowiązków zawodowych. Zanim to jednak nastąpi, każda nowa osoba otrzymuje powitalną wiadomość e-mail:

„Od nas wysyłamy pierwszego dnia tej osobie wcześniej, żeby znalazła to w swojej skrzynce, maila z informacjami na temat firmy, na temat struktury, na temat naszych podstawowych zasad, które mamy, podstawowych systemów których używamy. Są informacje z linkami, gdzie mogą wchodzić, oraz informacje, do kogo mają się zgłosić.” (R.4.HR)

Wiadomość taka wysyłana jest wcześniej, aby czekała na rozpoczęcie pracy przez nową osobę. Za jej wysyłkę odpowiada pracownik działu Human Resources. Jak wskazała rozmówczynie, wiadomość ta zawiera ogólne informacje na temat firmy: jej strukturę organizacyjną, reguły w niej panujące, zestawienie używanych programów oraz listę osób kontaktowych. Inna rozmówczynie dodaje do tego również:

„(...) wysyłamy takiej osobie maila onboardingowego już z takimi bardziej HR-owymi rzeczami w stylu, masz tyle dni wolnych, a to jest twój przełożony, a tutaj masz strukturę firmy i jakieś zasady.” (R.5.HR)

Wiadomość ta jest jedynym ustrukturyzowanym źródłem informacji o firmie, jaką otrzymuje pracownik podczas pierwszego dnia swojej pracy. Nie przyjmuje żadnej formy graficznej innej niż typowa korespondencja e-mail. Podczas pierwszego dnia pracy w badanej firmie nie organizuje się żadnych spotkań, podczas których tłumaczono by treści zawarte w wiadomości powitalnej. W razie konieczności zadania pytania lub wyjaśnienia wątpliwości, nowy pracownik musi więc proaktywnie dotrzeć do właściwej osoby kontaktowej.

Rozmówczynie wskazują też na jeszcze jedną funkcję w ten sposób skonstruowanej wiadomości powitalnej. Jak tłumaczy jedna z nich:

„Więc wtedy, jak mają taką serię dokumentów, to też nie masz takiego poczucia, że nic nie robisz, tylko zamiast tego czytasz dokumenty” (R.5.HR).

Wiadomość ta jest więc formą zapełniania agendy pierwszego dnia pracy. Rozmówczyni zdaje się sugerować, że dynamika takiego dnia nie jest zbyt intensywna.

„Bo wiadomo, że pierwszego dnia raczej się za dużo nie dzieje. A wtedy przynajmniej masz co robić. Przeczytałeś wcześniej? No to tego pierwszego dnia będziesz siedział i czekał aż na przykład Twój lead czy head (lider zespołu lub kierownik działu; przyp. aut.) będzie miał te 10 minut, żeby się z Tobą z dzwonić i zacząć Cię wdrażać, a bez tego jakby no też trochę ani rusz no i nie dostaniesz 5000 słów tłumaczenia czy gry do przetestowania swojego pierwszego dnia... Raczej ten pierwszy dzień na ogół jest spisany na straty.” (R.5.HR)

Powyższa wypowiedź dobrze obrazuje panujące w badanej firmie nastawienie do procesu wdrożeniowego. Pierwszy dzień pracownika różni się od każdego innego tym, że ten nie jest w stanie wykonywać pełnowartościowej pracy. Firma nie wykształciła formalnych sposobów na witanie pracownika w trybie zdalnym. Jego rolą jest więc oczekiwanie na rozpoczęcie faktycznego, praktycznego wprowadzenia w obowiązki.

Interesującym więc wydaje się, czy taka postać rzeczy jest stałą cechą badanej firmy, czy konsekwencją przejścia w tryb pracy zdalnej. Odpowiedzi na tę wątpliwość udzieliła jedna z rozmówczyń:

„Zanim zaczęliśmy pracować zdalnie, to ludzie często przychodzili i podpisywali umowy pierwszego dnia. Więc ten pierwszy dzień był bardziej rozbudowany, że ta osoba przychodziła, podpisywała umowę, potem miała całą tą rundkę, wprowadzanie po biurze.” (R.4.HR)

Na tej podstawie można sądzić, że to konieczność prowadzenia wdrożenia w trybie zdalnym sprawiła, że część praktyk realizowanych wcześniej podczas pierwszego dnia pracy nowego pracownika została zarzucona. W przeszłości firma zdążyła wypracować sposób organizacji takiego dnia, natomiast nie zaimplementowała ich w nowym, wykonywanym zdalnie, procesie. Warto już teraz zauważyć, że to, co zostało ograniczone, to elementy nieprowadzące bezpośrednio do osiągania produktywności i niezależności zawodowej.

Wysyłanie wiadomości powitalnej zamyka oficjalny proces wdrożenia z punktu widzenia osób odpowiedzialnych za Human Resources.

### 3.1.4 Wdrożenie merytoryczne

W następnym kroku odbywa się przekazanie pracownika pod opiekę właściwego dla jego zespołu przełożonego. Rozmówcy zgodnie podkreślali, że to na barkach liderów zespołów spoczywa odpowiedzialność za proces wdrożenia pracownika. Ich rolą jest zaplanowanie oraz przeprowadzenie tej operacji, a całość procesów zorientowana jest na jak najszybszym doprowadzeniu nowej osoby do samodzielności zawodowej.

Firma nie dostarcza liderom narzędzi szkoleniowych, które miałyby pomóc w skutecznym wdrażaniu. Wskazała na to jedna z rozmówczyń:

„Szkoleń raczej nie mamy. Jest to głównie *training on the job* ze swoim leadem albo swoim headem” (R.4.HR).

*Training on the job*, czyli szkolenie w miejscu pracy poprzez naśladowanie swoich przełożonych i samodzielne próby wykonywania pracy, jest obowiązującą strategią przyjętą przez organizację.

Firma nie narzuca też liderom żadnej standardowej agendy takiego szkolenia. Jego przebieg będzie więc zależał tylko od nich. Rozmówcy



przywoływali typowe dla ich zespołów zakresy tematyczny wdrożenia, wymieniając jednocześnie kwestie techniczne (korzystanie z narzędzi i programów), zawodowe (sposób wykonywania obowiązków), regulaminowe (normy jakości pracy) i administracyjne (procedura wnoszenia o urlop lub rozliczania kosztów).

Firma nie posiada również materiałów pisemnych innych niż te wymienione przy okazji analizy pierwszego dnia pracy nowego pracownika:

„W większości firm, w których ja byłem i uczestniczyłem w procesie wdrożenia wyglądało to zawsze tak, że pierwsze 2-3 dni to pracownik poświęcał tylko i wyłącznie na to, żeby zapoznać się z dokumentacją związaną z tym, czym to firma tak naprawdę się zajmuje. Jaka jest filozofia pracy firmy? Z jakich systemów korzysta firma? Jak wygląda struktura, do kogo raportuje pracownik? Na jakie tematy można rozmawiać, na jakie tematy nie można rozmawiać? To są też rzeczy, które gdzieś tam się pojawiały. U nas tego nie ma.” (R.3.M)

Rozmówca posiadający doświadczenie pracy w dużej firmie porównuje znane stamtąd zwyczaje do tego, co zaobserwował w badanej organizacji. Zauważa, że wdrożenie zawodowe może przyjąć cele szersze niż tylko przygotowanie do wykonywania swojej pracy. Elementy, które wymienia, pozwalają na poznanie tak firmy, jak i jej kultury. To, czy takie poznanie dokona się w badanej organizacji, zależy natomiast jedynie od lidera zespołu. Panującą normą jest więc radykalna decentralizacja.

Nowością, którą wprowadzono wraz z rozpoczęciem pracy zdalnej, było włączenie w proces wdrażania nowego pracownika reszty jego zespołu. Odbywa się to na dwóch płaszczyznach. Pierwszą z nich jest szkolenie nowego pracownika:

„Teraz to, co się zmieniło, że kiedyś ludzie mieli na przykład... Ktoś siadał i powiedzmy, siedział z leadem przez pół dnia, to teraz robimy na zasadzie, że „to tu masz dwie godziny z tą osobą, dwie godziny z tą osobą”. Czyli każdy opowiada o czymś, jakiejś tam swojej specjalizacji, co jest nie tylko fajne ze względu na to, żeby opowiedzieć o swojej specjalizacji, ale żeby się poznać wewnątrz zespołu.” (R.2.HR)

Organizacja dostrzegła, że wdrożenie zawodowe może być też czynnikiem integrującym zespół, dlatego pozwoliła na przejęcie części obowiązków przez szeregowych pracowników.

Wielokrotnie wspomniano również o kontroli jako istotnym elemencie wdrożenia zawodowego. Rozmówcy pełniący funkcję liderów i menedżerów powtarzali, jak istotne jest ciągle upewnianie się, że jakość pracy nowego pracownika stoi na odpowiednim poziomie. Podkreślali ryzyko, że, w wyniku pracy zdalnej i braku obecności przełożonego, nowy pracownik może nie zrozumieć lub nie przyswoić wymagań stawianych przez firmę. Zgodnie jednak twierdzili, że kontrolę taką są w stanie prowadzić również w warunkach wdrożenia zdalnego. Jeszcze przed przejściem w tryb pracy na odległość wykształcili bowiem dobrze działające i szczelne procedury śledzenia jakości pracy oparte na specjalistycznych programach.

Praca zdalna pozwoliła im jednak na rozszerzenie katalogu narzędzi używanych do kontroli nowego pracownika – liderzy mogą obserwować aktywność na zespołowym czacie lub to, czy ci w ogóle są zalogowani do Microsoft Team, firmowego komunikatora.

Komunikator ten nie służy jednak jedynie do kontroli. Stanowi bowiem główny kanał, poprzez który odbywa się zdalne wdrożenie nowych pracowników. Menedżerowie używają funkcji połączenia wideo, by przeprowadzić niezbędne instruktaże. Są to z reguły dłuższe sesje, podczas których menedżer opisuje działanie poszczególnych narzędzi lub tłumaczy sposób pracy zespołu.

Rozmówcy wypowiadali się na temat takiej formy prowadzenia szkoleń w sposób zdecydowanie pozytywny. Znow, produktywność wdrożenia zdalnego wysuwa się tu na pierwszy plan. Bezpośredni kontakt fizyczny jest dla rozmówcy mniej istotny niż korzyść, którą jest łatwiejsze przekazywanie i przyswajanie treści:

„Mam wrażenie, że rozmowa na odległość bardzo pomaga w skoncentrowaniu się na temacie spotkania. Bez, wiesz, tego... może nie rozproszenia, to chyba zbyt negatywne... ale wiesz, bez rozpraszaczy związanych z kontaktem osobistym. Bo

zazwyczaj kontakt osobisty przynosi te wszystkie sytuacje związane z językiem ciała lub wiesz, cokolwiek, co może cię rozpraszać.” (R.1.M)

Nie korzysta się powszechnie z połączeń telefonicznych ani żadnych innych narzędzi. Zamiast tego wykorzystują możliwość wideo-rozmowy przy użyciu kamery – mogą dzięki temu zobaczyć swojego rozmówcę. W firmie oczekuje się, że wszyscy uczestnicy rozmowy będą korzystali z włączonej kamery, jednak oczekiwanie to nie jest werbalizowane. Rozmówcy bezpośrednio podkreślali, że nie wywierają bezpośredniej presji w tej kwestii.

Rozmówcy nie byli w stanie określić jednego, ogólnie przyjętego momentu, w którym wdrożenie nowego pracownika uznaje się za zakończone. Sam proces wdrażania rozumieli bowiem wąsko, jako pierwsze dni pracy, podczas których zapewniane są spotkania szkoleniowe i instruktażowe. Przyznawali jednocześnie, że te kilka dni nie wystarczą, aby nowy pracownik osiągnął gotowość do wykonywania swoich obowiązków. Rozmówcy nie mieli jednak wcześniej okazji dokonać refleksji na temat czasu trwania wdrożenia i indykatorów, które mogłyby wskazać na pomyślne zakończenie tego procesu.

Obraz wdrożenia zdalnego w badanej firmie wskazuje, jak ważne w decyzjach podejmowanych przez aktorów społecznych są normy i wartości, które panują w ich otoczeniu. Niewątpliwie ukrytym założeniem tej organizacji, podążając za typologią Scheina (2004), jest dążenie do pełnej produktywności. To założenie ma wpływ na podchodzenie do nieizomorficznego wstrząsu społecznego, jakim była nagła konieczność zmiany trybu pracy – organizacja musiała porzucić swoją normę, jaką była codzienna praca w biurze, ale jednocześnie skrupulatnie zatroszczyła się o to, aby zachować wszystkie inne stare wzorce zachowań. Kontrola nowych pracowników nie tylko nie została zarzucona, ale wręcz wzmożła się. Strategia adaptacji przyjęta przez aktorów społecznych zorientowana była na ochronę swoich wartości.

### 3.2. *Przebieg procesu zdalnego wdrażania nowych pracowników w kulturę organizacyjną organizacji*

Temat kultury organizacyjnej okazał się dla uczestników badania intuicyjnym, przez co udało się dobrze uchwycić to, jak miejscem pracy jest badana firma, ale też w jaki sposób nowy pracownik ma szansę bycia wprowadzonym w jej społeczną stronę.

Zacząć należy od ogólnego opisu cech badanej organizacji. Jest to o tyle istotne, że każdy z czterech typów kultury opisywanych przez Camerona i Quinna (2015) wymaga innej strategii przekazywania jej nowym członkom grupy. Firma o kulturze hierarchicznej, opartej na prostym łańcuchu dowodzenia i relacjach podrzędności i nadrzędności, będzie włączała nowych pracowników inaczej niż adhokratyczny startup, w którym jedyną regułą jest kreatywność i równość.

Rozmówcy opisywali firmę, w której pracują, w sposób spójny i zgodny. Na podstawie ich wypowiedzi wyodrębnić można cztery główne cechy badanej organizacji: nieformalność, rodzinność, deklaratywna ahierarchiczność oraz kontrola.

„Pierwszym słowem, na które zwróciłem uwagę, gdy zadawałeś pytanie, było na pewno „nieformalny”.” (R.1.M).

„Jest to zdecydowanie związane z przemysłem gier wideo, który jest bardzo luźny i bardzo swobodny, bardzo tolerancyjny.” (R.7.M)

Ten nieformalny charakter badanej organizacji przejawiał się nie tylko w deklaracjach uczestników badania. Podawali oni bowiem przykłady artefaktów, które potwierdzają tę cechę – brak narzuconego uniformu czy unikanie formy „Pan/Pani” w komunikacji wewnętrznej. Podkreślali, że ważna jest w firmie wolność ekspresji i wyrażania swoich zainteresowań w sposób swobodny.

Cecha ta łączy się z rodzinnością organizacji:

„Chodzi o to, że też zawsze się szcyciliśmy tym, że staramy się mieć taką rodzinną atmosferę, a jak siedzisz w domu, to masz zupełnie inną rodzinną atmosferę. Bo to jest rodzinna firma. To zaczęła się od tego, że po prostu nasz szef sam

robił tłumaczenia. Był jedno. To tak obrosło. (...) I jemu też zależy na tym, żeby ludzie się tutaj czuli jak w domu.” (R.2.HR)

Przenikanie się życia zawodowego z rodzinnym jest zjawiskiem, na które wskazywało kilku rozmówców. Organizacja zachęca wręcz do takich zachowań, organizując wspólne wieczorne spotkania, podczas których pracownicy z różnych kultur mogą podzielić się z resztą zespołu swoimi rodzinnymi zwyczajami, tradycjami czy kuchnią. Rodzinność ta sprawia, że kultura organizacyjna w badanej firmie rozumiana jest wąsko, jako poziom zintegrowania pracowników. Tylko ten element kultury jest przez rozmówców zauważany i dyskutowany.

„Zależy od działu, ale (klimat firmy; przyp. aut.) jest generalnie taki dość swobodny. W sensie, nie ma takich struktur korporacyjnych, że boisz się do kogoś powiedzieć, bo jest przełożonym twojego przełożonego, więc nie wiesz, czy możesz mu powiedzieć dzień dobry. Raczej jest taka luźna atmosfera – jesteśmy wszyscy grupą znajomych bliższych i dalszych, która razem współpracują.” (R.5.HR)

„I wszyscy właśnie doceniają, że to jest takie niekorporacyjne środowisko pracy.” (R.7.M)

Rozmówcy chwalili organizację za niehierarchiczność i niekorporacyjność. Temat ten był wskazywany jako pozytywna cecha firmy, ponieważ ułatwia integrację i budowanie znajomości. Biorąc jednak pod uwagę opisywane wcześniej dążenie przełożonych do kontroli można odnieść wrażenie, że brak hierarchii w niektórych sferach działania organizacji pozostaje deklaracyjny. Rozmówcy bardzo często podkreślali różnicę obowiązków menedżerów i liderów od reszty pracowników. Organizacja posiada dość rozbudowaną, jak na swoją wielkość, strukturę zarządzania (wielu liderów zespołów raportujących do menedżerów; menedżerów raportujących do kierownictwa firmy). O ile więc brak hierarchii w sytuacjach niezwiązanych z obowiązkami zawodowymi nie budzi wątpliwości, to deklaracje o takim samym podejściu firmy w kwestiach zawodowych może budzić wątpliwości.

Zgodnie z opisem Camerona i Quinna (2015), badana firma wykazuje cechy kultury klanowej, nastawionej na niemal rodzinne relacje, jednak, z uwagi na swój rozmiar, przyjmuje część zwyczajów charakterystycznych dla kultury hierarchicznej. W kontekście wdrożenia społecznego wyzwaniem może być więc z jednej strony wprowadzenie nowego pracownika do organizacji tak, aby został jej lojalnym członkiem, a z drugiej strony przyuczenie go do starannego wykonywania obowiązków pod kontrolą przełożonych.

### 3.2.1 Uświadomione wdrożenie społeczne

Rozmówcy zdawali sobie sprawę z tego, że wdrożenie społeczne w warunkach zdalnych jest trudne. Jedna z uczestniczek badania podała w wątpliwość, czy jest to w ogóle możliwe do osiągnięcia:

„Więc to jest chyba ta najtrudniejsza część, że ci ludzie dołączają i tak naprawdę nie poznają zespołu. Nie poznają, jak się u nas pracuje. (...) Więc to jest ta część chyba najtrudniejsza i to jest ta część, której nie wydaje mi się, żeby dało się ją czymkolwiek zastąpić.” (R.2.HR)

Zgodnie wyrażano przekonanie, że firma nie działa w tej materii w sposób wzorcowy. Jedna z rozmówczyń stwierdziła, że nowi pracownicy „mogą trochę nie wiedzieć, gdzie są i do kogo należą?” (R.5.HR). Uczestnicy badania mieli więc świadomość, że w organizacji występować może problem nieskutecznego włączania nowych pracowników w kulturę firmy.

Jak już wspomniano, rdzeniem wdrożenia społecznego była dla rozmówców integracja i poznawanie się pracowników. Wszystkie zwyczaje, które służyły firmie do wspierania integracji, opierały się jednak na kontakcie fizycznym. Uczestnicy badania wskazywali na liczne imprezy firmowe, które w przeszłości odbywały się w siedzibie firmy. Były one również okazją do budowania relacji z nowymi pracownikami. W warunkach pracy zdalnej tak rozumiana integracja nie jest możliwa, co ma negatywne skutki dla zadowolenia pracowników:

„Ogólnie poziom integracji spada. W sensie to, że przychodzą nowe osoby, które nie znają innych osób siedzących po drugiej stronie tego komunikatora, i tak dalej. To ogólnie rzecz biorąc, wrażenia są, wrażenie są teraz różne.” (R.3.M)

„Natomiast teraz jest dość obco. Jest masa ludzi, która się nie zna, bo ze sobą nie pracuje.” (R.4.HR)

Firma rodzinna o kulturze klanu opiera się na tym, że pracownicy znają się nawzajem. Tak też buduje lojalność swoich członków, co pozwala jej na sprawne funkcjonowanie. Brak integracji wpływa więc nie tylko na samopoczucie pracowników, ale też stanowi ryzyko dla działalności organizacji. Rozmówcy deklarowali jednak, że ich firma nie podejmuje aktywnych kroków w celu naprawy sytuacji. Recepty, które przywoływali uczestnicy badania, ogniskowały się wokół spotkań twarzą w twarz. Liczyli oni, że taka możliwość szybko zostanie przywrócona, co rozwiąże problem z niskim poziomem integracji pracowników.

O to, jak nowi pracownicy czują się w firmie, dbać mają menedżerowie i liderzy. Ich rolą jest regularne sprawdzanie, czy nowi członkowie zespołu nie mają problemów z funkcjonowaniem w organizacji. Regularnie przypomina im się o tym podczas spotkań dla kierownictwa firmy. Organizacja deklaruje też gotowość pokrycia kosztów ewentualnych działań, których potrzebę zgłosi menedżer. Rozmówcy nie potrafili podać przykładu takich już zrealizowanych aktywności.

Jednocześnie występowało przekonanie, że zdalne sposoby tworzenia więzi między pracownikami skazane są na porażkę i nie przynoszą rezultatów:

„Nawet któryś dział w sumie zrobił imprezę online. Myśleli, że będą robić co tydzień, ale okazało się, że online jest nudno, jednak stwierdzili, że nie, to nie jest to samo. Co się będziemy oszukiwać, no? Tak jak na początku pandemii, to wszyscy jeszcze grali ze znajomymi online w różne rzeczy, w jakiejś gry czy coś tam, to teraz... To już tak... No, i tak siedzę w tym domu. No to już, ile mogę pić do tego telewizora?” (R.2.HR)

Tak wyrażona opinia rozmówczyni będącej przedstawicielką działu Human Resources wyjaśnia to, że firma nie podjęła żadnych odgórnych

prób podjęcia działań integracyjnych w formie zdalnej. Jak można przypuszczać, rozbudowane, bezpośrednie relacje międzyludzkie stanowią ważną część kultury badanej organizacji – na tyle ważną i trwałą, że odporną na wstrząs przejścia na pracę zdalną. Firma przyjęła więc postawę bierną, czekając na powrót do tego, co zna.

Firma nie posiada żadnych utrwalonych materiałów, które bezpośrednio odnosiłyby się do jej kultury. Wartości organizacji nie są nazwane i spisane. Własne spostrzeżenia i doświadczenia, którymi menedżerowie i liderzy dzielą się podczas kontaktu z nowymi pracownikami, stanowią więc całość świadomego wdrożenia społecznego. Wprowadzanie nowych członków odbywa się więc głównie w warstwie nieświadomionej i nieformalnej.

### 3.2.2 Nieświadomione wdrożenie społeczne

Wprowadzenie nowego pracownika w firmową społeczność i jej kulturę w warunkach zdalnych odbywa się głównie na poziomie poszczególnych zespołów. Rozmówcy wskazywali, że najprawdopodobniej nowy pracownik będzie utrzymywał regularny kontakt jedynie z tymi osobami, z którymi wiążą go wspólne obowiązki. Komunikacja prowadzona jedynie przez komunikator internetowy służby bowiem zwykle wykonaniu konkretnego zadania i nie jest narzędziem szeroko wykorzystywanym do nieformalnych rozmów.

Komunikator ten stanowi jednak przestrzeń, w której również odbywa się wprowadzanie nowych pracowników do firmy. Przykładem tego może być próba włączenia pracownika w humorystyczne lub rozrywkowe zwyczaje panujące w organizacji:

„Mamy też właśnie jakieś tam kanały. Takie żartobliwe, że właśnie tam możesz wrzucać swoje koty i swoje psy i swoje węże. I jakby muzykę, którą lubisz. I tam się dzieje, tam jest ruch. I w ten sposób się ludzie poznają moim zdaniem. Po prostu jak zobaczysz sześć razy, że ktoś wrzucił swoje zwierzaki, to wrzucisz też



swojego zwierzaka i zacznie się rozmowa i gdzieś to nabiera tempa i w ten sposób się ludzie poznają.” (R.5.HR)

Rozmówcy wskazywali jednak, że takie zwyczaje funkcjonują raczej w obrębie działów, a nie całej organizacji. Mimo to jednak obserwowanie takich zachowań bardziej doświadczonych członków zespołu również może być sposobem na lepsze zrozumienie i, docelowo, przyjęcie kultury organizacji. W warunkach pracy zdalnej obserwacji tej bowiem jest niewiele – nowy pracownik wykonuje swoje obowiązki w domu, więc jego ekspozycja na resztę firmy jest ograniczona. Komunikacja formalna, odnosząca się do samej pracy, daje natomiast jedynie wrywek prawdziwych stosunków panujących w organizacji. Dlatego właśnie wszelkie tego typu nieformalne przestrzenie komunikacji są cenne w kontekście wdrożenia społecznego.

Innym takim elementem jest kontakt pracowników po godzinach pracy:

„Dużo osób ma siebie na Facebooku, to jest ta platform, z której korzystamy. Jeden z naszych tłumaczy robi live'y, gdzie śpiewa i gra, on generalnie nie jest muzykiem, nie jest popularny i zauważyłam, że duża część jego publiczności jest od nas z Roboto. I on też nas informuje, wrzuca wcześniej, że będzie taki live. Były tam też świeże osoby i osoby z innych działów. Kolega jest akurat tłumaczem, a byli testerzy na pewno, a ich praca się nie pokrywa, nie spotykają się przy aktywnościach pracowych.” (R.4.HR)

Przykład ten pokazuje, że potrzeba dzielenia się swoim życiem i poznawania współpracowników nie zanikł w badanej firmie. Zamiast tego realizuje się w formie zdalnej. Dzięki takim sytuacjom nowy pracownik ma szansę przekonać się o klanowym charakterze firmy. Jest więc to część jego wdrożenia.

Ciążar wdrożenia społecznego spoczywa w badanej organizacji w dużej mierze na samym nowym pracowniku. Inaczej więc niż wskazano w ujęciu teoretycznym, nowy członek zespołu nie jest tu biernym odbiorcą

przygotowanych dla niego treści lub aktywności. To raczej jego obserwacja zachowania grupy musi wystarczyć, aby zrozumieć nową organizację i panujące w niej normy i wartości.

### 3.3. *Ocena skuteczności wdrażania nowych pracowników w warunkach pracy zdalnej*

#### 3.3.1 Skuteczność wdrożenia zawodowego

Powyższa analiza procesów stosowanych w ramach zdalnego wdrożenia nowego pracownika wskazywać może na to, co w badanej firmie funkcjonuje z powodzeniem, a co nie działa jeszcze sprawnie i skutecznie. Nie zdziwi więc pewnie, że rozmówcy uczestniczący w badaniu jednoznacznie pozytywnie wypowiadali się na temat efektywności procesów, których celem było wdrożenie zawodowe pracownika. Wynikało to nie z tego, że nowy pracownik lepiej przyswaja wiedzę w warunkach domowych, ale raczej z przekonania, że błędy i braki w przygotowaniu zawodowym zdarzają się zawsze, a sama forma wdrożenia nie jest istotnym czynnikiem:

„To, czy robimy to zdalnie, w pełni online, czy stacjonarnie, nie ma tak naprawdę żadnego znaczenia, bo wiesz, tak naprawdę w obu formach zauważę jakieś braki lub złe wykształcenie pracownika, jeśli tak będzie. Jeśli nowy pracownik ma problem z wdrożeniem, dostanie takie samo wsparcie i wyprostujemy te błędy. Więc jakość się nie zmienia.” (R.7.M)

Co więcej, rozmówcy wskazywali na praktyczne korzyści płynące z wdrażania nowych pracowników w warunkach zdalnych. Ci, którzy w przeszłości zajmowali się organizacją pierwszego dnia pracy nowej osoby, podkreślali oszczędność czasu płynącą ze zmiany:

„Tak samolubnie bardzo, jest to dla nas oszczędność czasu. Bo jak na przykład przychodzi codziennie jedna nowa osoba, to wdrożenie takiej nowej osoby, wprowadzenie i po biurze, pokazanie jej, co i jak, powiedzenie, nie wiem, jedzenie w

lodowce podpisujemy, a tu jest długopis, karton mleka, to napisz datę... To zajmuje dużo czasu, to jest taka minimum godzina wyjęta z dnia, a u nas się naprawdę dużo dzieje i naprawdę czas jest cenny. Więc każda taka godzina albo oznacza nadgodziny, albo oznacza, że coś będzie musiało poczekać i coś będziesz musiał przesunąć. Więc możliwość wdrożenia człowieka zdalnie, wzór maila, który gdzieś tam uroczyście sformułujesz tak, żeby był bardziej personalny... No ale jednak szkielet masz gotowy, to jest mega oszczędność czasu.” (R.5.HR)

Rozmówczyni bezpośrednio wskazała, jak wiele różnych, bardzo prozaicznych czynności musiała w przeszłości wykonać, aby zapoznać nowego pracownika z biurem i zasadami w nim panującymi. Ciekawe jest zastrzeżenie, którego uczestniczka badania dokonała na samym wstępie. Bezpośrednio poinformowała, że jest świadoma, że korzyści płynące z opisywanej oszczędności czasu służą jej, a nie nowemu pracownikowi. Mimo wszystko jednak wskazała je jako zalety zdalnego wdrożenia, co wskazuje, jak wymagający jest proces wprowadzania do organizacji w ogóle.

Rozmówcy podkreślali, że wdrożenie zdalne zmusza nowego pracownika do większej samodzielności i szybszej nauki. Mniejsza możliwość zadawania pytań lub proszenia o pomoc sprawia, że pracownik częściej podejmuje próbę rozwiązania problemu na własną rękę. To również jest przykładem nietypowego rozumienia wdrożenia zawodowego – od nowego pracownika oczekuje się niemal natychmiastowej produktywności i liczy się, że osiągnie ją w dużej mierze samodzielnie.

Wskazywano też, że komunikacja zdalna podczas pierwszych dni pracy nowej osoby pozwala na zminimalizowanie stresu i indywidualnie wybrać metodę przyswajania informacji, która najbardziej jej służy. Jedyną wymienioną wadą zdalnego wdrożenia zawodowego, które nie odnosiłaby się jednocześnie do wdrożenia społecznego, były trudności administracyjne:

„Dla mnie jest na pewno trudniej kogoś zatrudnić pod względem administracyjnym. To jest bardzo niepraktyczne, chodzi jednak o papiery, które trzeba podpisać, wysłać w odpowiedniej kolejności. To zajmuje czas, niszczy drzewa i generalnie jest szkodliwe po prostu.” (R.4.HR)

Obieg dokumentów, który opisała rozmówczynie, nie istniał przed przejściem w tryb pracy zdalnej. Jego koordynacja i skuteczne przeprowadzenie przez niego nowego pracownika stanowi wyzwanie dla osób zajmujących się tymi operacjami.

### 3.3.2 Skuteczność wdrożenia społecznego

Inaczej opisywana była jakość wdrożenia społecznego dokonywanego w warunkach pracy zdalnej. Przypomnieć należy, że badana firma nie wykształciła rozbudowanych procesów radzenia sobie z tą kwestią w sposób niestacjonarny. Nie było to jednak przeszkodą dla uczestników badania – potrafili oni nazwać te aspekty wdrożenia społecznego, które według nich nie działały dobrze.

Rozmówcy wskazywali na trudności w budowaniu relacji między nowymi członkami zespołu a resztą organizacji. Wielokrotnie powtarzali, że nowi pracownicy nie mają szansy stworzenia bliższych relacji z kolegami. Z jednej strony skutkuje to niższą jakością współpracy:

„No więc tak naprawdę właśnie tu mam wrażenie, że tutaj poszło trochę gorzej, bo tak naprawdę teraz teamy nie znają się między sobą. A to też pomaga we współpracy. Wiesz jak PM współpracuje często z jakimś tłumaczem, jak raz na jakiś czas wypije się z nim piwo czy herbatę, czy cokolwiek tam, czy będzie śpiewać karaoke czy cokolwiek, to jednak robi się, nawiązuje się jakąś troszeczkę, głębszą więź, łatwiej się później pracuje.” (R.2.HR)

Tak rozumiana wartość relacji pomiędzy pracownikami łączy się ze zidentyfikowaną wcześniej klanową kulturą organizacyjną firmy. Organizacja chce, by jej członkowie znali się i lubili, bo na tej podstawie wytwarza ich lojalność i zaangażowanie. Włączenie w takie relacje osób nowych, które nie są eksponowane na nieformalne, niezwiązane z pracą kontakty z pracownikami, jest trudne.

Z drugiej strony natomiast relacje te mają znaczenie w sytuacjach kryzysowych, podczas których kluczowe jest posiadanie wokół siebie osób zaufanych:

„Lepiej, jeśli ten twój pierwszy dzień się wydarzy jednak na żywo i będziemy mogli ze sobą porozmawiać i spędzić te półtorej godziny oprowadzania na rozmawianiu i jakimś po prostu stworzeniu relacji także potem. Żeby być zaufaną osobą. (...) Więc potem jak będzie miał problem, to może nie bać się do ciebie przyjść, bo ty jesteś panią z HR.” (R.5.HR)

Niższa jakość relacji wpływa bezpośrednio na stopień poczucia przynależności do firmy – kolejny czynnik mogący wpłynąć na przedwczesną fluktuację. Rozmówcy wskazywali na brak pewności, czy nowi pracownicy czują się częścią firmy. Znamiennym też jest, jak klarownie jedna z rozmówczyń rozróżniła sam teoretyczny fakt należenia do organizacji od bycia członkiem jej społeczności. Ukazała tym samym rolę kultury organizacyjnej – jej znajomość i internalizacja stanowi o przynależności do organizacji:

„Zależy od człowieka. Mam parę takich osób w głowie, gdzie bardzo czuję, że są związani z firmą i naprawdę są jej częścią i się czują dobrze i są w tym jakoś tam osadzeni, a też mam w głowie kilka takich przypadków, gdzie mam wrażenie, że jakby czują się tak, że no pracują w tej firmie, ale tak równie dobrze mogli być freelancerem. W sensie jest to dla nich praca, a nie jest to dla nich jakby społeczność.” (R.5.HR)

Rozmówcy ocenili skuteczność zdalnego wdrożenia społecznego jednoznacznie negatywnie. Podkreślali, że taka forma wprowadzania nowych pracowników nie gwarantuje skutecznego włączenia ich w organizację – wykonują oni swoją pracę, ale nie zawsze stają się aktywnymi członkami społeczności firmowej. Nie znają norm kultury organizacyjnej innych niż te, które dotyczą ściśle ich obowiązków zawodowych. Wykształcone w przeszłości rytuały są więc im zupełnie obce, bo nigdy nie mieli okazji ich doświadczyć. Ich ekspozycja na artefakty świadczące o kulturze organizacyjnej również jest ograniczona, ponieważ widzą oni jedynie wirtualną przestrzeń firmy.

### 3.4. *Wnioski*

Wstrząs społeczny w rozumieniu Greenwooda, Suddaby'ego i Hinings (2002: 60) w postaci globalnej pandemii, który wymusił na badanej organizacji zmianę trybu pracy na zdalną, miał istotny wpływ na kształt procesów wdrażania nowych pracowników w obowiązku zawodowe i w kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Nastąpiło przeniesieni całości tych procesów do przestrzeni wirtualnej, dokonującej się jedynie za pomocą narzędzi porozumiewania się na odległość. Skuteczne adaptacja do tej zmiany możliwa było dzięki wcześniejszym doświadczeniom organizacji, która od początku swojego istnienia używała zaawansowanych programów komputerowych. Dzięki temu nie musiała wprowadzać żadnych nowych systemów, a jedynie zintensyfikować stopień ich użycia. Przełożeni wiedzieli, jak z nich korzystać, więc nie mieli trudności we włączeniu w nie nowych pracowników.

Wypowiedzi rozmówców i rozmówczyń pozwoliły na próbę scharakteryzowania kultury organizacyjnej badanej firmy zgodnie z koncepcją Camerona i Quinna (2015). Wśród wymienionych wcześniej cech organizacji (nieformalność, rodzinność, deklaratywna ahierarchiczność, kontrola) szczególnie wyraźne stają się ukryte założenia w niej obowiązujące – dążenie do pełnej produktywności oraz potrzeba budowania relacji. Obie te wartości widoczne są w tym, jak uczestnicy badania mówili o wdrażaniu nowych pracowników.

Wdrożenie zawodowe nastawione było na jak największą samodzielność nowego członka zespołu i jak najkrótszy czas trwania. Jedynie pierwszy dzień pracy mógł być dniem nieproduktywnym, nastawionym na inne niż praca cele. Brak długich szkoleń i agenda wdrożenia zależna od przełożonego i potrzeb działu wpisują się właśnie w oczekiwanie, że nowy pracownik będzie gotowy do pełnowartościowej pracy możliwie jak najszybciej.

To ukryte założenie, które niewątpliwie było częścią kultury organizacyjnej firmy już w przeszłości, nie zostało naruszone wskutek wstrząsu

społecznego. Warunki realizowania tej wartości mogły się zmienić, ale aktorzy społeczni szybko się do nich zaadaptowali i przenieśli wcześniejsze wzorce postępowania do nowego, wirtualnego otoczenia. Nie dodali do procesu wdrożenia zawodowego nowych elementów, które wykraczałyby poza przyjęte założenie o dążeniu do wydajności pracy. Co więcej, byli zadowoleni, że ten sposób wdrażania stanowi dla nich oszczędność czasu, a pracownicy dają szansę na jeszcze szybsze przejście obowiązków. Adaptacja do zmiany wynikającej ze wstrząsu społecznego była więc dla nich okazją do wzmocnienia ukrytych założeń wynikających z kultury organizacyjnej.

Inaczej wyglądała kwestia drugiego zidentyfikowanego ukrytego założenia. Potrzeba integracji i budowania relacji między pracownikami była dla rozmówców niemal synonimiczna z kulturą organizacyjną w ogóle. W przeszłości odbywało się to dzięki fizycznym, nieformalnym spotkaniom pracowników oraz ich wspólnej obecności w jednej przestrzeni biurowej. Miało to też swój wpływ na kształt wdrożenia społecznego. Ukrytym założeniem było bowiem oczekiwanie, że nowi pracownicy będą brali udział w tych praktykach, dzięki czemu staną się częścią firmowej społeczności. W momencie nieizomorficznego wstrząsu społecznego i prawnego jednocześnie, wszystkie te utarte zachowania musiały zostać przerwane, a organizacja nie znalazła sposobu na ich odtworzenie w warunkach zdalnych. Co więcej, wytworzone w ich miejsce nowe, wirtualne zwyczaje, nie zdołały skutecznie zastąpić starych i nie realizują potrzeb społecznych stanowiących fundament kultury opisywanej organizacji.

Funkcjonujące w badanej organizacji zdalne wdrożenie pracownika nie jest w pełni skuteczne – wyposaża go w narzędzia do wykonywania obowiązków, ale nie gwarantuje jego socjalizacji organizacyjnej i wykształcenia lojalności. Organizacja nie wykształciła innowacyjnych rozwiązań związanych z wdrożeniem nowego pracownika, polegając na tych, które stosowała w przeszłości.

## Zakończenie

Przedstawiona analiza literatury przedmiotu wskazuje na to, że wdrożenie pracownika w obowiązki zawodowe i dostosowanie do kultury organizacyjnej mogą stanowić wyzwanie nawet w tradycyjnych, stacjonarnych warunkach. Szereg etapów, które składają się na udane wdrożenie, wymaga właściwego zaplanowania i przeprowadzenia. Jednocześnie wdrożenie polega w dużej mierze na interakcji doświadczonego członka organizacji z nowym pracownikiem. W ciągu ostatnich lat zaproponowano więc nowe metody wdrożenia pracownika tak, by możliwe to było w warunkach pracy zdalnej.

Nie można ignorować wpływu kultury organizacyjnej firmy na wdrożenie pracownika. Wartości organizacji, jej cele, sposoby funkcjonowania, struktura i procesy będą miały bezpośrednie znaczenie dla kształtu i sukcesu wdrożenia – zdecydują o tym, jakie wsparcie otrzyma nowy pracownik. Szczególnie istotne okazało się to w momencie wstrząsu instytucjonalnego jakim była pandemia Covid-19 i konieczności reorganizacji znanych rozwiązań z zakresu wdrożenia pracownika. Dostosowanie do kultury organizacyjnej i szerzej rozumiane wdrożenie społeczne będą szczególnie trudne w warunkach pracy zdalnej, dlatego to na nie skierowana powinna być uwaga w procesie wdrożenia nowego pracownika.

Przeprowadzone badania pomogły zauważyć, że badana organizacja zareagowała na wstrząs społeczny tak, by chronić swoje kluczowe wartości i ukryte założenia. Przyniosło to zamierzony skutek w przypadku wdrożenia zawodowego, którego forma pozwoliła na podjęcie obowiązków służbowych przez nowego pracownika. Takie wdrożenie okazało się jednak niewystarczające dla udanego wdrożenia społecznego i dostosowania do kultury organizacyjnej.

Badania wskazały jednocześnie, że organizacja nie wykształciła innowacyjnych rozwiązań w tym zakresie, a części społecznej i kulturowej wdrożenia pracownika nie poświęciła należytej uwagi. Taka reakcja na



wstrząs instytucjonalny, by zachować to, co znane i praktykowane w ramach kultury organizacyjnej, pozwoliła na skuteczne wdrożenie zawodowe. Brak innowacyjnych rozwiązań sprawił jednak, że organizacja nie była w stanie skutecznie przeprowadzić wdrożenia społecznego i dostosowania do kultury organizacyjnej, a jej rytuały i sposób realizowania wartości uległy zachwianiu.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na ocenę skuteczności wdrożenia zawodowego i społecznego z punktu widzenia kierownictwa średniej firmy i osób odpowiadających za organizację procesu. W przyszłości warto byłoby poszerzyć tę analizę o spojrzenie na perspektywę nowych pracowników, których opinie mogłyby być skonfrontowane z tu zaprezentowanymi. Zarekomendować można przeprowadzenie podobnego badania na organizacjach z sektora publicznego i na dużych, międzynarodowych firmach z sektora prywatnego. Interesująca mogłaby być też analiza porównawcza tych organizacji.

Dodać należałoby też analizę obiektywnych wskaźników jakości pracy tak wdrażanych pracowników – pozwoliłyby to na lepsze zrozumienie wagi i konsekwencji omawianej problematyki. Po pandemii z 2020 roku i w sytuacji, w której polski ustawodawca na stałe wprowadził zdalną formę świadczenia pracy do prawa pracy, takie zrozumienie może być w przyszłości bardzo pomocne.

## Scenariusz badania jakościowego

### **Pytania wstępne:**

1. Jakie stanowisko Pan/Pani zajmuje i jak długo pracuje Pan/Pani w firmie?
2. Czy może Pan powiedzieć więcej o tym, na czym polega Pana/Pani praca?
3. Proszę opowiedzieć, jak przebiegły pierwsze tygodnie pandemii Covid-19 w Państwa firmie?
4. Jak dużą część ubiegłego i tego roku pracował Pan/Pani w trybie zdalnym?
5. Jak często pracuje Pan/Pani zdalnie w chwili obecnej?

Rola uczestnika badania w procesie zdalnego wdrażania nowego pracownika:

6. Czy mógłby Pan/Pani opisać swoją rolę we wdrażaniu pracownika/pracownicy w jego obowiązki?
7. Jak wiele osób wdrażał Pan/Pani do pracy?
8. Kiedy zaczyna i kiedy kończy się Pana/Pani rola w procesie wdrożenia w obowiązki?

### **Proces zdalnego wdrażania pracowników w ich obowiązki i jego skuteczność:**

9. Czy mógłby Pan/Pani opisać, jak w chwili obecnej przebiega proces wdrożenia w obowiązki w Państwa firmie? Jak ten proces przebiegał przed przejściem w tryb pracy całkowicie zdalnej?
10. Co dzieje się przed pierwszym dniem pracy nowego pracownika? Jak przebiega komunikacja i przygotowanie?
11. Jakich metod i narzędzi używa Pan/Pani przy procesie zdalnego wdrażania w obowiązki?
12. W jaki sposób wprowadza Pan/Pani nowego pracownika w proceduralną stronę pracy w firmie? (Mam na myśli formalne wytyczne, regulacje i procedury).
13. W jaki sposób wprowadza Pan/Pani nowego pracownika w techniczną stronę pracy w firmie? (Mam tu na myśli sposób pracy z systemami i narzędziami, których używacie).

14. W jaki sposób wprowadza Pan/Pani nowego pracownika w pracę w zespole? (Mam na myśli przygotowanie nowej osoby do współpracy z innymi członkami działu).
15. Czy w ramach zdalnego wdrożenia odbywają się jakieś szkolenia? Jeśli tak, czy mógłby Pan/Pani opowiedzieć więcej o ich treści, organizacji i przebiegu?
16. Rozmawialiśmy o wdrożeniu w formalności, narzędzia i zespół. Jak ocenia Pan/Pani efektywność tych działań w warunkach pracy zdalnej? Czy różni się ona od stacjonarnego wdrożenia? Jaką informację zwrotną od nowych pracowników Pan/Pani otrzymuje?
17. Czy i jakie wyzwania zauważył Pan/Pani w procesie zdalnego wdrażania w obo-  
wiązki?
18. Na jakie wsparcie liczyć może nowy pracownik na etapie zdalnego wdrożenia w  
obowiązki? Jakie są różnice w stosunku do wsparcia, którego udzielał Pan/Pani  
przed przejściem w tryb pracy zdalnej?

#### **Proces zdalnego wdrażania w kulturę organizacyjną i jego skuteczność:**

19. Jaka atmosfera panuje w Państwa firmie? Mógłby Pan/Pani podać jakiś przy-  
kład, w którym widoczna jest taka atmosfera?
20. Jakie są relacje między pracownikami? Mógłby Pan/Pani podać jakiś przykład?
21. Jak ważne jest dla Pana/Pani to, by nowy pracownik współpracował z zespo-  
łem? Dlaczego?
22. W jaki sposób to poznawanie się funkcjonuje w warunkach pracy zdalnej?  
Mógłby Pan/Pani podać jakiś przykład?
23. Czy i w jaki sposób firma zachęca pracowników do poznawania się nawet w wa-  
runkach pracy zdalnej? Mógłby Pan/Pani podać jakiś przykład?
24. Czy, Pana/Pani zdaniem, proces ten jest tak samo efektywny jak podczas pracy  
stacjonarnej? Na jakiej podstawie tak Pan/Pani sądzi?
25. W jaki sposób przebiega proces poznawania przez pracownika kultury organi-  
zacyjnej Państwa firmy?
26. Jak dużą rolę w tym procesie odgrywa Pan/Pani jako przełożony/HR?

27. Czy, Pana/Pani zdaniem, proces ten jest tak samo efektywny jak podczas pracy stacjonarnej?

28. Czy według Pana/Pani pracownik wdrażany zdalnie zna firmę tak samo dobrze jak ten, który wdrażał się stacjonarnie? Dlaczego tak/nie? Z czego to wynika?

29. Czy nowi pracownicy czują się częścią firmy? Mógłby Pan/Pani podać jakiś przykład takiego poczucia/braku poczucia?

30. Czy w Państwa firmie macie jakiegokolwiek zwyczaje lub rytuały niezwiązane z samą pracą? Jak są one realizowane w warunkach pracy zdalnej? Czy spotykacie się po pracy?

### **Ogólna ocena skuteczności zdalnego wdrażania pracownika:**

31. Czy i jakie widzi Pan/Pani korzyści w zdalnym wdrażaniu pracownika? Dlaczego są one dla Pana/Pani istotne?

32. Czy i jakie widzi Pan/Pani trudności zdalnego wdrażania pracownika? Jak duży wpływ mają one według Pana/Pani na skuteczność wdrożenia? A na satysfakcję pracownika?

33. Czy, gdyby miał Pan/Pani wybór, kontynuowałby Pan zdalne wdrażanie pracowników, czy wróciłby Pan/Pani do wdrażania stacjonarnego? Dlaczego?

## Bibliografia

- Aguilera, S. (2022). *Onboarding Remote Employees: 8 Ways To Create an Exceptional Employee Experience*. Great Place to Work Blog. <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/remote-on-boarding-8-ways-to-create-a-exceptional-experience> [26 marca 2023].
- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Baade, J. (2022). *Developing Employee Onboarding in Times of Remote Work*. Linz: Johannes Kepler University.
- Babbie, E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bauer, T.N. (2013). *Onboarding: Enhancing new employee clarity and confidence*. On-boarding white paper series. DOI: 10.13140/RG.2.1.1834.8887.
- Bauer, T.N., Erdogan, B. (2011). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. [w:] Zedeck, S. (red.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, 51–64.
- Cambridge University Press. (2013). *Remote working*. Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/remote-working>.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2015). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. 2. wyd. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Carlos, A.R., Muralles, D.C. (2022). Onboarding in the age of COVID-19. *IFLA Journal*, Vol. 48, No. 1, 33–40.
- Ciekanowski, Z. (2012). Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie* nr 94 (21), 131–141.
- Citrin, J.M., DeRosa, D. (2021). How to Set Up a Remote Employee for Success on Day One. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021>

- /05/how-to-set-up-a-remote-employee-for-success-on-day-one [26 marca 2023].
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* Vol. 48, No. 2, 147–160.
- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *e-mentor* nr 1 ( 83), 35–43.
- Główny Urząd Statystyczny. (2021). Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2020 r. Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny (2023). *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990-2021*. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2023,4,1.html> [26 marca 2023].
- Greenwood, R., Suddaby, R., Hinings, C.R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, 58–80.
- Groysberg, B. (2020). *How Remote Work Changes What We Think About Onboarding*. Harvard Business School. <https://hbswk.hbs.edu/item/how-remote-work-changes-what-we-think-about-onboarding> [26 marca 2023].
- Jagosz, M. (2020). *Przymusowa praca zdalna z perspektywy managerów – wyzwania, korzyści i sposoby*. <https://talentplace.pl/blog/dla-pracodawcow/przymusowa-praca-zdalna-z-perspektywy-managerow-wyzwania-korzysci-i-sposoby> [17 czerwca 2021].
- Jamróz-Ligęza, A. (2012). Procesy adaptacji społeczno-zawodowej pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (58), 19–32.
- Jeziarska, K. (2020). *Praca zdalna a telepraca w czasie COVID-19*. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/doradztwo-prawne/articles/newsletter-strefa-pracodawcy-podatki-i-prawo/praca-zdalna-a-telepraca-w-czasie-COVID-19.html> [18 czerwca 2021].

- Klein, H.J., Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding? [w:] Wanberg, C.R. (Ed.). *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. Nowy Jork: Oxford University Press, 267–287.
- Kodeks pracy (1974). Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19740240141>.
- Kodeks pracy (2023). Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. 2023.20. [https://orka.sejm.gov.pl/proc9.nsf/ustawy/2932\\_u.htm](https://orka.sejm.gov.pl/proc9.nsf/ustawy/2932_u.htm).
- Kubicka, A. (2019). *Jak przygotować podręcznik onboardingowy?* <https://nofluffjobs.com/blog/jak-przygotowac-podrecznik-onboardingowy/> [17 czerwca 2021].
- Listwan, T. (2004). *Zarządzanie kadrami*. 2. wyd. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Martyniuk, J., Moffatt, C., Oswald, K. (2021). Into the Unknown: Onboarding Early Career Professionals in a Remote Work Environment. *Partnership: The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research* Vol. 16, No. 1, 1–11.
- Maurer, R. (2021). *The Brave New World of Onboarding*. *Society for Human Resource Management*. <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/the-brave-new-world-of-onboarding.aspx> [26 marca 2023].
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* Vol. 83, No. 2, 340–363.
- Pawlak, M., Srokowski, Ł. (2014). Instytucje i organizacje. Przekraczanie paradygmatów w badaniach nad organizacjami. [w:] Pawlak, M., Srokowski, Ł. (red.). *Pomiędzy i wewnątrz. Instytucje, organizacje i ich działania*. Warszawa: IPSiR UW, 7–31.

- PulsHR.pl. (2021, 18 stycznia). *Dla nich praca zdalna to wyzwanie. Co czwarty pracownik został bez sprzętu*. <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/dla-nich-praca-zdalna-to-wyzwanie-co-czwarty-pracownik-zostal-bez-sprzetu,78919.html> [18 czerwca 2021].
- Skowrońska, A., Zakrzewski, R. (red.). (2020). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, C.P.R., Dieguez, T.A., Deepak, P., Gu, S., Wildman, J.L. (2022). Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational Dynamics* Vol. 51, Iss. 2, 100828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100828>.
- Wróbel, P., Jendza, D. (2018). Kontrowersje wokół definicji telepracy. *Zarządzanie i Finanse* rocznik 16, numer 1, cz. 2, 201–214.
- Zajac, Cz. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Zimnowłocka-Łożyk, E. (2017). Procedury wprowadzania nowego pracownika do organizacji. [w:] Tomczak, M., Krawczyk-Bryłka, B. (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane aspekty*. Warszawa: Difin, 118–136.