

Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu relacji między pracą zdalną a satysfakcją

Zuzanna Kowalik

Pandemia COVID-19 uczyniła z pracy zdalnej nową codzienność. Dla wielu była to rewolucja na rynku pracy – z dnia na dzień zniknęły dojazdy, a mieszkania stały się biurami. W teorii – większa elastyczność, autonomia i oszczędność czasu powinny przełożyć się na wzrost zadowolenia z pracy. Jednak badania pokazują, że rzeczywistość jest bardziej złożona: nie wszyscy pracownicy zdalni są bardziej usatysfakcjonowani.

Z jednej strony liczne badania wskazują, że home office może pozytywnie wpływać na dobrostan pracowników. Redukuje stres związany z dojazdami, zwiększa poczucie autonomii i kontroli nad zadaniami, a także pozwala lepiej godzić życie zawodowe z prywatnym. Zmniejszenie liczby spotkań, mniej rozpraszaczy w biurze czy większa elastyczność czasowa to czynniki, które często łączone są z wyższą satysfakcją z pracy.

Z drugiej strony – badania zwracają uwagę na poważne wyzwania w tym zakresie. Praca zdalna może prowadzić do izolacji społecznej, zaburzenia granic między życiem prywatnym a zawodowym, a nawet do spadku zdrowia psychicznego. Zdalni pracownicy rzadziej otrzymują informacje zwrotne, trudniej im o awans, a ich praca bywa mniej widoczna. W efekcie część z nich może doświadczać technostresu, wypalenia i osamotnienia – mimo że w teorii wykonują tę samą pracę co w biurze. Co więc decyduje o tym, czy home office służy dobrostanowi pracowników?

Autorka badania stawia hipotezę, że kluczowym moderatorem tej relacji jest kultura organizacyjna. Posługując się danymi panelowymi z Niemiec (Linked Personnel Panel), łączącymi informacje od pracodawców i pracowników, sprawdza, jak różne wymiary kultury – takie jak komunikacja, przywództwo czy etos społecznej odpowiedzialności – wpływają na związek między pracą zdalną a satysfakcją zawodową. W analizie zastosowano modele regresji logistycznej oraz analizę głównych składowych (PCA), co pozwoliło wyodrębnić trzy kluczowe wymiary kultury: komunikacja i nadzór, poczucie sensu pracy oraz odpowiedzialność społeczna.

Praca zdalna rzeczywiście zwiększa satysfakcję zawodową – średnio o 4–5 punktów procentowych, niezależnie od przyjętej specyfikacji modelu. To efekt stabilny i istotny statystycznie, który utrzymuje się także po uwzględnieniu takich czynników, jak wykształcenie, typ zatrudnienia, cechy osobowości czy jakość kultury organizacyjnej. Jednak to właśnie kultura organizacyjna – w szczególności jakość komunikacji, styl przywództwa i przejrzystość celów – wzmacnia lub osłabia ten związek. W firmach z najsłabszymi wynikami w tym obszarze, różnice w satysfakcji między pracującymi zdalnie a stacjonarnie sięgają aż 9 punktów procentowych. Można więc powiedzieć, że tam, gdzie zarządzanie kuleje, praca zdalna działa jak „tarcza ochronna”. Pozwala odciąć się od codziennego chaosu i złagodzić jego negatywny wpływ na dobrostan pracownika. W firmach dobrze zarządzanych, gdzie komunikacja jest przejrzysta, a wsparcie realne, satysfakcja z pracy pozostaje wysoka niezależnie od formy wykonywania obowiązków.

Co istotne, wpływ tych czynników różni się w zależności od płci. Mężczyźni zyskują na pracy zdalnej głównie w firmach o niskiej jakości kultury, tak jak opisano wyżej. Kobiety natomiast odczuwają wyraźny wzrost satysfakcji dopiero wtedy, gdy pracują zdalnie w organizacjach o bardzo wysokiej jakości przywództwa i komunikacji. W najlepszych firmach przewidywany poziom satysfakcji wśród kobiet pracujących zdalnie sięga aż 96,6%, podczas gdy dla kobiet pracujących stacjonarnie wynosi 88,6%. Wyniki te sugerują, że kobiety mogą być bardziej wrażliwe na jakość środowiska organizacyjnego, a praca zdalna przynosi im korzyści dopiero wtedy, gdy nie wiąże się z utratą widoczności i wsparcia.

Zaskakująco, wymiar kultury związany z etosem społecznym i działaniami na rzecz dobra wspólnego – choć w teorii szlachetny – nie zwiększał satysfakcji pracowników. Wręcz przeciwnie: silna orientacja organizacji na cele społeczne korelowała z nieco niższą satysfakcją, co może świadczyć o rozdziwku między deklaracjami a codziennym funkcjonowaniem takich firm.

Badanie nie potwierdziło też hipotezy, że osoby pracujące całkowicie zdalnie czują się mniej usatysfakcjonowane niż te, które łączą pracę w domu i w biurze. Okazuje się, że różnice między tymi grupami są nieistotne – co obala mit, że pełna zdalność jest mniej korzystna.

Wnioski płynące z badania są jasne: polityka pracy zdalnej nie powinna być uniwersalna. W firmach z problematyczną kulturą, sama możliwość pracy zdalnej może zwiększać satysfakcję – ale nie zastąpi potrzeby poprawy jakości zarządzania. W firmach dobrze zarządzanych, elastyczność może być wartością samą w sobie – szczególnie dla kobiet. Organizacje powinny dostosowywać modele pracy do swojego kontekstu kulturowego i uważnie przyglądać się temu, jak ich wewnętrzne mechanizmy wpływają na różne grupy pracowników.

Pełna wersja artykułu: <https://ibs.org.pl/publications/znaczenie-kultury-organizacyjnej-w-ksztaltowaniu-relacji-miedzy-praca-zdalna-a-satysfakcja/>