



Case study nr 1

Nazwa kejsu	Elastyczność poznawcza w czasie pandemii Covid-19. Perspektywa menedżerska
Słowa kluczowe	Komunikacja cyfrowa, środowisko cyfrowe, pandemia, umiejętności miękkie
Opracowane przez	Stockholm School of Economics in Riga
Język	POLSKI
Treść kejsu	<p>Pandemia Covid-19 całkowicie zmieniła nasze postrzeganie sposobu, w jaki pracujemy i uczymy się. Ludzie w porównaniu do okresu sprzed pandemii spędzają więcej czasu w środowisku wirtualnym. Spotkania Zoom, konferencje Microsoft Teams itp., to nowe środowisko pracy. Jednym kliknięciem można przejść z jednego zadania i kraju do zupełnie innego zadania w innym kraju. Nie ma też potrzeby fizycznego przenoszenia się między spotkaniami, co oznacza, że czas na przełączanie się między zadaniami jest bliski zeru. Jednocześnie spotkania te często odbywają się w domu, gdzie jest wiele innych spraw, które mogą wymagać uwagi, a nawet działania. Sytuacje te mogą być bardzo różne w zależności od statusu rodzinnego i warunków życia danej osoby. Z perspektywy menedżerskiej nowa sytuacja także stwarza istotne wyzwania. Trudniej jest bowiem kontrolować pracowników sprawdzając, czy pracują, czy też nie wykonują oni swoich zadań. Stąd też należy opracować nowe mechanizmy kontrolne, aby zapewnić prawidłowe wykonywanie zadań powierzanych pracownikom oraz dotrzymanie przez nich ustalonych terminów.</p> <p>Opisane powyżej okoliczności wymagają istotnej elastyczności poznawczej do radzenia sobie zarówno z zadaniami zawodowymi, jak i osobistymi. Wszystkiemu temu towarzyszy dodatkowy stres wynikający z faktu, że pracujemy więcej w środowisku wirtualnym aniżeli tradycyjnym, a nie każdy ma taką samą zdolność przełączania się między zadaniami. Zwykle młodsze pokolenie cechuje krótszy czas potrzebny do przełączania się do nowego zadania, a z wiekiem elastyczność poznawcza maleje.</p> <ol style="list-style-type: none">1) W jaki sposób kierownictwo firmy powinno zaplanować zadania dla pracowników, aby upewnić się, że potrafią się oni przełączać między zadaniami oraz właściwie je realizować?2) Jakie wysiłki/działania można zaproponować kierownictwu w celu oceny i rozwoju elastyczności poznawczej pracowników?3) W jaki sposób uwzględnić aspekty dotyczące elastyczności poznawczej (związane z odpowiedziami na poprzednie pytanie) w trakcie tworzenia zespołów zadaniowych oraz zespołów projektowych?
Bibliografia	Nie dotyczy
Rodzaj materiału	STUDIUM PRZYPADKU

(Sugerowane odpowiedzi na kolejnej stronie)



Sugerowane odpowiedzi

1. Zadania można pogrupować tematycznie, tak aby pracownicy tworzący zespół pracowali nad różnymi zadaniami, ale w obrębie tego samego tematu. Spotkania należy zaplanować tak, aby mieć nieco więcej czasu na „przełączanie się” pomiędzy kolejnymi spotkaniami. Zadania, które można wykonywać elastycznie, nie powinny być rozpisywane w podziale na konkretne godziny ich realizacji. W takim przypadku należy ustalić jedynie ogólny termin na ich wykonanie. Powyższe rozwiązania pozwolą także na zrównoważenie życia prywatnego oraz aktywności związanej z realizacją zadań zawodowych.
2. Ocena elastyczności poznawczej może być wrażliwym, ale jednocześnie bardzo przydatnym narzędziem usprawniającym funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Kierownictwo generalnie powinno prowadzić ciągłe obserwacje zdolności pracowników do przełączania się między zadaniami i ich reakcji w różnych warunkach. Ocenie powinny zostać poddane różnice w zachowaniach pracowniczych dotyczące m.in. tego jak reagują na krótki czas przeznaczony na zmianę wykonywanych zadań, a jak ta reakcja różni się w przypadku wydłużenia czasu na przełączenie się do nowych zadań czy tematów w obrębie zadania, itp. Menedżerom można również zasugerować wykorzystywanie bardziej zaawansowanych narzędzi do testowania elastyczności poznawczej pracowników. W dziedzinie jaką jest zarządzanie, opracowywane i udostępniane są różne testy służące badaniu elastyczności poznawczej. Stąd kierownictwo przedsiębiorstwa ma pewne pole dla wyboru narzędzia, które najbardziej odpowiada profilowi jego działalności i powinno zostać wdrożone w firmie. Trzeba jednak zaznaczyć, że procesowi wdrożenia narzędzia powinno towarzyszyć wyjaśnienie pracownikom potrzeby i celu jego zastosowania, a także sposobu wykorzystania uzyskanych za jego pośrednictwem wyników.
3. Tworzenie zespołu (zadaniowego, projektowego), nigdy nie było łatwym zadaniem. Niezależnie od tego czy konfiguracja zespołu odbywa się zgodnie z podejściem odgórnym czy oddolnym, proces ten określić należy mianem złożonego. W przypadku podejścia odgórnego (tzn. gdy zespół jest tworzony przez kierownictwo firmy) można zasugerować zgrupowanie w obrębie zespołu osób z różnym potencjałem elastyczności poznawczej. Strukturę osobową zespołu należy jednak dostosować do innych kompetencji i umiejętności posiadanych przez jego członków. Pozwoli to znaleźć równowagę pomiędzy elastycznością poznawczą osób tworzących zespół i ich innymi ważnymi umiejętnościami, zapewniając w ten sposób odpowiednią produktywność całego zespołu.