

PRACA W SYSTEMIE HOME OFFICE – DOŚWIADCZENIA POLSKICH MENEDŻERÓW. WYNIKI BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

Wprowadzenie

Praca w systemie home office (określana także jako praca zdalna, e-praca lub mobilny styl pracy) wykonywana jest w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na jej efekty lub gdzie byłaby wykonywana w ramach tradycyjnego systemu zatrudnienia, przy użyciu dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych (Dolot, 2020). Ta forma pracy stanowi przedmiot badań specjalistów z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości co najmniej od 20 lat. Analizowano ją przede wszystkim w kontekście obniżania kosztów pracy (Juchnowicz, 2008) i uelastycznienia zarządzania kapitałem ludzkim (Ratti, Claudel, 2016), ale także w perspektywie dehumanizacji pracy (Makowiec, 2015). Obecnie aktualność tematu znacząco wzrosła z powodu pandemii COVID-19, w czasie której wykonywanie pracy w systemie home office stało się zjawiskiem masowym. Badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego potwierdziły, że po wybuchu pandemii na pracę zdalną zdecydowało się 67% przedsiębiorstw, które wcześniej nie korzystały z tej formy pracy (pie.net.pl, 2021). Masowość pracy zdalnej przy stosunkowo niskim poziomie rozpoznania jej konsekwencji i uwarunkowań uzasadnia badania naukowe nad tym sposobem organizacji pracy.

Celem części teoriopoznawczej artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat pracy w systemie home office ze szczególnym uwzględnieniem potencjalnych korzyści i zagrożeń, które jej towarzyszą. Na potrzeby tej części artykułu przyjęto metodę przeglądu narracyjnego (Takeuchi, Chen 2013; van Knippenberg 2012). Celem części empirycznej jest diagnoza postaw kadry zarządzającej wobec pracy zdalnej zbudowanych na bazie dotychczasowych doświadczeń z organizacją pracy w tym trybie. Cel ten zrealizowano wykorzystując metodykę wywiadu grupowego (FGI).

Praca w systemie home office – przegląd literatury

Zastosowany w tej części artykułu przegląd narracyjny pozwala badaczowi skupić się na relatywnie małej liczbie opracowań, a także sformułować wnioski odwołując się do studiów empirycznych, jak i teoretycznych (van Knippenberg 2012). Metoda ta jest szczególnie

polecana, gdy obszar badań jest dość młody i istnieje relatywnie mało badań naukowych na dany temat. W efekcie formułowanie wniosków bazujących na takim przeglądzie jest wykonalne nawet dla pojedynczego naukowca (Takeuchi, Chen 2013; van Knippenberg 2012). Przegląd narracyjny pozwala uchwycić jakościowe różnice między badaniami, łączyć różne koncepcje i wskazywać na kontekst problemu, co stanowi o przewadze tej metody w stosunku do przeglądu systematycznego (Eagly 2005; Draman, Edmondson 2012).

Home office to system pracy, którego istotą jest jej wykonywanie w miejscu zamieszkania. Jest także nazywany pracą zdalną lub mobilnym stylem pracy (Grzanka, 2012). Jak zauważają J. Burn, P. Marshall i M. Barnett (2002), zamiennie stosuje się również pojęcia telepracy, pracy wirtualnej, e-pracy, ponieważ istotą tej organizacji pracy jest jej wykonywanie w rozproszonej lokalizacji. O specyfice pracy zdalnej decyduje przede wszystkim miejsce jej wykonywania oraz – w mniejszym stopniu – czas (Lis, 2020; Dolt 2020; Jeran, 2016; Makowiec, 2015). Może być ona ważnym uzupełnieniem tradycyjnych form pracy lub jedyną formą jej wykonywania (Ratti, Claudel, 2016). Analizując problem na gruncie prawa należy zauważyć, że w Kodeksie pracy nie znajdziemy odpowiedniego uregulowania określającego sposób świadczenia pracy w systemie zdalnym (home office). Jedyną pokrewną instytucją prawną jest możliwość wykonywania pracy w formie telepracy, która w swojej naturze nie pokrywa się z przedstawionym powyżej rozumieniem pracy zdalnej (Sliż, 2020). Warunki świadczenia telepracy oraz związanej z nią praw i obowiązków pracowników i pracodawców określa szczegółowo ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (z późniejszymi zmianami). Pojęcie pracy zdalnej pojawia się w polskiej legislacji dopiero w ustawie z dnia 2 marca 2020 r. *o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych*. W rozdziale 2 art. 3.2. ustawy znajduje się zapis, że „pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna)”. W punkcie 3 ustawodawca doprecyzował, że „Wykonywanie pracy zdalnej może zostać polecone, jeżeli pracownik ma umiejętności i możliwości techniczne oraz lokalowe do wykonywania takiej pracy i pozwala na to rodzaj pracy. W szczególności praca zdalna może być wykonywana przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość lub dotyczyć wykonywania części wytwórczych lub usług materialnych.”. Ponieważ brak jest uregulowań kodeksowych dotyczących pracy zdalnej, strony każdorazowo samodzielnie ustalają zasady i warunki, na jakich będą świadczyć pracę zdalnie, co daje im większą swobodę w kreowaniu tego stosunku w zależności od bieżących potrzeb pracodawcy lub pracownika.

Zasadą jest, że dopiero przy regularnym wykonywaniu pracy poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej, można mówić o wykonywaniu pracy w formie telepracy (Wróbel, Jendza, 2018). Z prawnego punktu widzenia to właśnie kryterium regularności i powtarzalności ma decydujące znaczenie przy uznaniu, czy w danym przypadku mamy do czynienia z telepracą, czy z pracą zdalną (Prasołek, Kiełbratowska, 2020). Wprowadzenie telepracy jako formy świadczenia pracy, jest bardziej skomplikowanym i formalnym procesem. Można wprowadzić telepracę przez zawarcie stosownego porozumienia między pracodawcą a związkami zawodowymi, przez wprowadzenie odpowiednich postanowień do regulaminu pracy lub na wniosek pracownika zarówno przy zawieraniu umowy o pracę jak i w trakcie zatrudnienia (Wróbel, Jendza, 2018). Przy telepracy ustawodawca nakłada na pracodawcę obowiązek zapewnienia sprzętu telepracownikowi niezbędnego do wykonywania pracy w tej formie, w tym pokrycie kosztów związanych z jego instalacją, serwisem, eksploatacją, konserwacją, zapewnienie pomocy technicznej oraz niezbędne szkolenia w zakresie obsługi tego sprzętu itp. Dobrą praktyką jest również zawieranie odrębnej umowy między telepracownikiem, a pracodawcą regulującej na przykład zakres ubezpieczenia sprzętu pracodawcy niezbędnego do świadczenia pracy, sposób i formę kontroli wykonywania pracy, zasady ochrony danych przekazywanych pracownikowi itp. Przy pracy zdalnej pracodawca nie ma ustawowych podstaw prawnych do wykonywania kontroli w miejscu świadczenia pracy przez pracownika, jednak zarówno praca zdalna jak i telepraca nie zwalnia pracodawcy z obowiązku ewidencjonowania czasu pracy pracowników (Prasołek, Kiełbratowska, 2020). Dlatego ustalenie sposobu potwierdzania rozpoczęcia i zakończenia pracy ma istotne znaczenie w obu omawianych formach świadczenia pracy. Wyjątkiem są przypadki, gdy pracownik świadczy pracę w systemie zadaniowego czasu pracy. Wtedy prowadzenie ewidencji czasu pracy jest bezprzedmiotowe

Przed pandemią COVID-19 zdalna forma pracy w Polsce była relatywnie mało popularna i obejmowała ok. 3% rynku pracy, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych ponad 20%, a w całej Unii Europejskiej ok. 15% (Eurostat, 2020; Dewicka, Trziszka, 2018, s. 33). Po wybuchu pandemii na pracę zdalną zdecydowało się 67% organizacji, które dotychczas jej nie stosowały. W największym stopniu wykorzystywano ją w sektorach: nieruchomości (92% badanych przedsiębiorstw z tej branży), IT i telekomunikacja (86%), usług dla biznesu (84%) oraz centrów usług wspólnych (80%). Z kolei sektorami, w których praca w systemie home office nie została zastosowana w szerokim zakresie są: handel, administracja publiczna, transport, spedycja i logistyka oraz motoryzacja (pie.net.pl).

Badacze świadczenia pracy w systemie zdalnym zwracają uwagę na szereg korzyści, które z niego wynikają (Dolot, 2020; Sęczkowska, 2019; Silva, Dias, 2016; Aguenza, Som, 2012). Po stronie pracownika najczęściej wymienia się większą elastyczność w wyborze czasu i miejsca wykonywania pracy oraz oszczędność czasu i pieniędzy w związku z brakiem konieczności dojazdu do zakładu pracy (Nurul, Noorliza, Hasnanywati, 2013). Badania wskazują także, że osoby wykonujące zawody możliwe do realizacji w trybie zdalnym są mniej narażone na bezrobocie (Béland, Brodeur, Wright, 2020). Po stronie pracodawcy zwraca się uwagę na mniejsze koszty: szacuje się, że jest to ok. 30–40% kosztów utrzymania organizacji (Dewicka, Trziszka, 2018; Tomkiewicz, 2013) oraz większy dostęp do wysokiej klasy specjalistów niezależnie od miejsca ich zamieszkania. Systematyzację korzyści powiązanych z wykorzystaniem pracy zdalnej zawiera tabela 1.

Tabela 1. Korzyści wynikające z pracy w systemie home office – perspektywa pracownika i pracodawcy

Przykładowe potencjalne pozytywne skutki pracy poza siedzibą pracodawcy	
Perspektywa pracownika	Perspektywa pracodawcy
Oszczędność czasu i pieniędzy w związku z brakiem konieczności dojazdu do pracy	Benefit pozapłacowy dla pracownika
	Spadek kosztów utrzymania biura
Ograniczenie zanieczyszczenia środowiska w związku z brakiem konieczności dojazdu do pracy – postawa ekologiczna podnosząca dobre samopoczucie pracownika	Postawa ekologiczna jako element wizerunku organizacji odpowiedzialnej społecznie
Możliwość wykonywania pracy, której pracownik nie mógłby podjąć w przypadku konieczności dojazdów	Poszerzenie grona potencjalnych pracowników
Unikanie rutyny powiązanej z pracą stacjonarną w warunkach biurowych, większa swoboda w organizacji pracy, np. ustalania przerw	Wzrost kreatywności pracownika i jego zadowolenia z pracy
Potencjalny wzrost koncentracji uwagi na wykonywanym zadaniu	Możliwy wzrost efektywności pracy pracowników
Większa łatwość w zachowaniu równowagi praca-życie	Wzrost zadowolenia pracowników z pracy, ich motywacji i zaangażowania
Łatwiejszy powrót do pracy kobiet po urlopach macierzyńskich i wychowawczych	Wzrost zadowolenia pracowników z pracy, ich motywacji i zaangażowania
Łatwiejszy dostęp do pracy osób z niepełnosprawnością i innymi dysfunkcjami	Wzrost zadowolenia pracowników z pracy, ich motywacji i zaangażowania oraz element wizerunku organizacji odpowiedzialnej społecznie

Opracowanie własne na podstawie: Dolot (2020); Dewicka, Trziszka (2018); Makowiec (2015); Furmanek (2015); Wyrwich (2014); Aguenza, Som, (2012).

Analiza potencjalnych zagrożeń związanych z pracą zdalną prowadzona jest najczęściej na czterech płaszczyznach: płaszczyzna przebiegu pracy, społecznego środowiska pracy, materialnego środowiska pracy oraz psychofizycznych możliwości człowieka (Makowiec, 2015). Zwraca się uwagę na to, że w systemie home office ma miejsce częste przekraczanie 40-godzinnego, kodeksowego czasu pracy bez dodatkowego wynagrodzenia, czego skutkiem jest chroniczne przemęczenie, życie pod presją czasu, a w konsekwencji wypalenie zawodowe lub inne problemy zdrowotne (Furmanek, 2015; Król 2013; Chomątowska, Chłopek, 2011; Silva, Dias, 2016). Ponadto rośnie prawdopodobieństwo kolizji pracy z aktywnościami pozostałych domowników i innymi rolami życiowymi pracowników, np. małżonka, rodzica (Felstead, Henseke, 2017). Miejsce pracy zorganizowane w domu często jest niezgodne z zasadami ergonomii, co w dłuższej perspektywie czasowej skutkuje pogorszeniem stanu zdrowia pracownika oraz spadkiem jakości jego pracy (Wyrwich, 2014; Day, Burbach, 2011). Znacząco trudniejsze jest także zarządzanie zespołem rozproszonym (Pyöriä, 2020). Menedżerowie – mimo możliwości, które daje nowoczesna technologia – mają rzadszy i ograniczony kontakt z pracownikami, a co za tym idzie trudniej im na bieżąco ich wspierać, wzmacniać ich kreatywność, motywować, czy oceniać ich pracę (Zdonek, Podgórska, Hysa, 2019). Czynniki ten nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji, w której kadra kierownicza nie została przygotowana do zarządzania zespołem rozproszonym. Ponadto praca zdalna stawia wyzwania związane z procesami poznawczymi i cechami charakterologicznymi pracowników. Wymaga dużej podzielności uwagi, zdolności do koncentracji, samodyscypliny, zaawansowanych umiejętności w zakresie planowania i organizacji pracy (Stroińska, 2015). Systematyzację potencjalnych zagrożeń powiązanych z pracą zdalną zawiera tabela 2.

Tabela 2. Zagrożenia wynikające z pracy w systemie home office – perspektywa pracownika i pracodawcy

Przykładowe potencjalne negatywne skutki pracy poza siedzibą pracodawcy	
Perspektywa pracownika	Perspektywa pracodawcy
Koszty przystosowania miejsca do pracy	Możliwy spadek efektywności pracy pracowników

Niewłaściwie wyliczona ilość czasu potrzebnego do zrealizowania powierzonego zadania/zadań; poczucie ciągłej dyspozycyjności	Spadek efektywności pracownika z powodu chronicznego przemęczenia. Ryzyko wypalenia zawodowego
Potencjalny spadek koncentracji uwagi na wykonywanym zadaniu (w zależności od cech miejsca jej wykonywania)	Spadek efektywności pracownika
Ryzyko związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, w tym długotrwały brak aktywności fizycznej	Spadek efektywności pracownika
Zmniejszenie przestrzeni prywatnej z powodu konieczności wydzielenia miejsca do pracy	Niezadowolenie pracownika z powodu ograniczania jego przestrzeni prywatnej
Mniejsze możliwości budowania pozycji i statusu (własny gabinet, ubiór)	Spadek zadowolenia pracownika z pracy
Mniejsze możliwości zaspokajania potrzeb społecznych z powodu ograniczenia bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami	Spadek zadowolenia z pracy, obniżenie motywacji i zaangażowania
Dehumanizacja pracy	Spadek zadowolenia z pracy, obniżenie motywacji i zaangażowania
Ograniczenie dostępu do zasobów organizacji, w tym zasobów wiedzy	Spadek efektywności pracownika
Brak wsparcia ze strony przełożonych	Mniejsze możliwości przełożonych w zakresie wsparcia pracownika, stymulowania jego kreatywności i zaangażowania
Spadek poczucia bycia traktowanym sprawiedliwie	Trudności w obiektywnej ocenie pracy i zaangażowania pracownika
Trudności natury psychologicznej, np. w obszarze samodyscypliny i zdolności organizacji pracy.	Spadek efektywności pracownika

Opracowanie własne na podstawie: Dolot (2020); Dewicka, Trziszka (2018); Makowiec (2015), Furmanek (2015); Wyrwich (2014); Aguenza, Som, (2012).

Przedstawione w tabeli 2 potencjalne zagrożenia związane z pracą w trybie home office uzasadniają tezę o konieczności spełnienia określonych warunków jej wykorzystania. Są to przede wszystkim: precyzyjna komunikacja z pracownikami dotycząca oczekiwań pracodawcy co do efektów pracy, odpowiedni styl zarządzania i monitorowania tych efektów, sprawna komunikacja wewnątrz zespołu, np. zespołu projektowego, ustalone standardy wyceny wykonywanej pracy, wysoka dbałość o jej humanistyczny wymiar.

Metodyka badań

Badanie miało na celu rozwiązanie następujących szczegółowych problemów badawczych:

- Jak kadra menedżerska postrzega pracę w systemie home office w kontekście jej pozytywnych i negatywnych następstw?
- Jakie wyzwania, w ocenie menedżerów, rodzi praca w środowisku home office?
- Jak badani menedżerowie prognozują przyszłe wykorzystanie tego systemu organizacji pracy?

Aby odpowiedzieć na przedstawione pytania badawcze zastosowano wywiad grupowy FGI z wykorzystaniem platformy MS Teams. To technika badawcza polegająca na dyskusji ludzi o zbliżonych doświadczeniach ważnych w kontekście tematu badania. Jest relatywnie często wykorzystywana w badaniach problemów z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (Samul, 2017). Zgodnie z tą metodyką grupa osób badanych wybierana jest według kryteriów takich jak wiek, płeć lub inne ważne cechy, na przykład staż pracy na stanowisku kierowniczym (Barbour, 2011; Samul, 2020). W FGI wzięło udział 10 przedstawicieli najwyższej kadry kierowniczej (6 mężczyzn i 4 kobiety) z sektora przedsiębiorstw. Uczestnicy badania reprezentowali różnorodne podmioty gospodarcze, w tym z branży produkcyjnej, finansów, marketingu, nieruchomości, usług prawnych dla biznesu, usług doradczo-szkoleniowych. W każdym z nich w czasie lockdownu wywołanego pandemią COVID-19 na dużą skalę wykorzystuje się pracę w systemie home office. W momencie badania wszyscy pełnili funkcję dyrektora lub członka zarządu. Średni czas ich stażu na stanowisku kierowniczym wynosił 11 lat. Dyskusję moderowała Autorka artykułu. Moderację oparto na konwencji eksperymentalnej, zgodnie z którą moderator nie zaprasza do udziału w dyskusji poprzez wywołanie do odpowiedzi poszczególnych dyskutantów lecz zwraca się do grupy jako całości (Lisek-Michalska, Lipiec, Olczyk, 2012). Zadbano o prawidłową dynamikę grupową przyjmując, że powinna odznaczać się poniższymi właściwościami:

- odpowiednim poziomem aktywności poszczególnych dyskutantów – nie za dużym, by uniknąć monopolizacji dyskusji przez pojedyncze osoby i nie za małym, by zapobiegać utracie informacji wskutek ich wycofywania się,
- dominacją relacji badany – grupa nad relacją badany – moderator, by nie stracić charakteru zogniskowanego wywiadu grupowego na rzecz wywiadów indywidualnych,
- inicjatywą uczestników w podejmowaniu polemiki z pozostałymi osobami lub inicjatywą polegającą na wspieraniu opinii interlokutorów dodatkowymi argumentami,
- swobodną ekspresją odczuwanych emocji,
- życzliwą postawą uczestników wobec pozostałych badanych, zachęcającą ich do zabierania głosu w dyskusji (Samul, 2017).

Wypowiedzi badanych rejestrowano za ich zgodą. Podstawą do formułowania wniosków była analiza treści. Przez analizę treści przekazu rozumie się „rozkładanie go na elementy prostsze (jednostki analizy) lub wyodrębnianie jego cech, właściwości i elementów oraz następnie klasyfikowanie ich zgodnie z przyjętym systemem kategorii” (Worek, 2001, s. 34). Za B. Worek (2001) przyjęto, że poprawna analiza treści powinna mieć następujące cechy: powinna uwzględniać tylko syntaktyczne i semantyczne elementy przekazu, musi być obiektywna, musi być systematyczna, co oznacza, że niedopuszczalna jest analiza cząstkowa, stronicza, w której wybiera się tylko te elementy treści, które potwierdzają tezę badacza.

Menedżerowie o pracy zdalnej – analiza wyników badań

Wszyscy badani zadeklarowali, że ich organizacje wykorzystywały elementy pracy zdalnej na długo przed rozpoczęciem pandemii, a jednak w sytuacji lockdownu wiosną 2020 roku mieli poczucie, że zarządzane przez nich organizacje i zespoły są do tej sytuacji słabo przygotowane. Analiza głównych problemów, których doświadczyli lub które zaobserwowali uczestnicy badania pozwoliła na wyodrębnienie następujących kategorii: zarządzanie, komunikacja, wyposażenie mentalne i społeczne pracowników.

→ Zarządzanie

Respondenci mocno eksponowali fakt, że większość zadań realizowanych przez ich zespoły wymaga ścisłej współpracy, a to oznacza, że mimo pracy w warunkach home office istniała konieczność przekazywania informacji i materiałów, wspólnej ich analizy oraz ciągłego kontaktu z zespołem i wewnątrz zespołu. W warunkach pracy zdalnej kontakt ten był jeszcze intensywniejszy, niż w warunkach stacjonarnego trybu pracy, co zdaniem menedżerów znacząco obciążało ich czasowo i psychicznie. Badani zgodnie przyznali, że w ich organizacjach od początku pandemii odrzucono strategię „przeczekania” uznając, że stan ograniczeń wynikających z dystansu społecznego może utrzymywać się długo. Dlatego wiele procesów wymagało szybkiej redefinicji i głębokiej zmiany, a to z kolei pociągało za sobą ciągłe zarządzanie zmianami i permanentnym kryzysem związanym z nowym podziałem ról, uprawnień i kompetencji.

Jako naturalną konsekwencję masowej pracy zdalnej uznano ograniczanie kontroli menedżerskiej na rzecz większego zaufania do pracowników. Tylko jeden z uczestników badania zgłaszał potrzebę wzmocnienia kontroli, np. przez wykorzystywanie zaawansowanej technologii mierzącej aktywność zawodową pracownika w domu. W większości badani przyznali, że pozostawienie pracownikom dużej swobody często powodowało wzrost ich kreatywności i samodzielności, ale relatywnie częste były także przypadki pracowników,

k którzy mieli mentalny problem z poczuciem sprawstwa i przyjęciem na siebie odpowiedzialności. W ocenie uczestników badania zjawisko to najczęściej występowało u pracowników z grupy wiekowej 55+. W ocenie badanych menedżerów praca w trybie home office z perspektywy zarządzania okazała się swoistym egzaminem zarówno dla kadry zarządzającej, jak i dla pracowników. Przykładem jest wypowiedź menedżera z sektora usług prawnych dla biznesu: *Tak naprawdę w czasie pandemii poznałem swoich pracowników z innej strony i mogę teraz dużo lepiej ocenić ich zaangażowanie oraz odpowiedzialność. Sam także musiałem zmierzyć się z trudnościami, których nie byłem świadomy wcześniej.* Z perspektywy pracy menedżera jeszcze większego znaczenia nabrało planowanie i dobra organizacja pracy oznaczająca odejście od spontanicznych działań ad hoc podejmowanych w warunkach stacjonarnych.

→ Komunikacja

Za kluczową cechę pracy w systemie zdalnym menedżerowie uznali transparentność, a zwłaszcza transparentne komunikowanie oczekiwań i podejmowanych działań do wszystkich zainteresowanych. Pracując zdalnie komunikowali się ze współpracownikami dużo częściej i starali się przekazywać nawet informacje oczywiste. Doświadczyli również konieczności szybkiego komunikowania pojawiających się przeszkód i opóźnień. Jednak komunikację zdalną zgodnie uznano za mniej wartościową niż tradycyjną. Podkreślano brak możliwości odczytywania sygnałów pozawerbalnych, co ograniczało dyskusję i jakość wypracowywanych rozwiązań. Przykładem jest wypowiedź jednej z menedżerek: *Kiedy organizowałam pierwsze zebranie z podległymi kierownikami korzystając z platformy MS Teams i zamiast ich twarzy zobaczyłam kółeczka z inicjałami, zrobiło mi się po ludzku smutno. Po 15 minutach mówienia do głuchego, martwego ekranu (wiadomo – mikrofony musiały być wyciszone) myślałam tylko o tym, jak najszybciej zakończyć to spotkanie. Ożywioną, twórczą debatę, która zawsze miała miejsce w czasie naszych spotkań zastąpił mój monolog. Wartość takiej komunikacji jest bardzo mała.* Zdaniem uczestników FGI, umiejętności kadry kierowniczej w zakresie komunikacji zdalnej oraz jakość wykorzystywanych w tym celu narzędzi bardzo wzrosły, co spowodowało, że wyższy jest poziom akceptacji dla komunikacji zdalnej, a videokonferencje organizowane są regularnie i znacząco ułatwiają monitorowanie postępów w pracy, a także obszary koniecznego wsparcia pracowników.

→ Wyposażenie mentalne i społeczne pracowników

Jako najważniejsze wyzwania związane z pracą zdalną menedżerowie wskazali konieczność łączenia pracy z życiem rodziny. Podkreślano tu zwłaszcza trudną sytuację rodziców pracujących i opiekujących się dziećmi, wspierających ich edukację w systemie

zdalnym. W ocenie kadry kierowniczej często odbijało się to na sprawności działań pracowników i jakości ich pracy, nawet jeśli były to osoby znane z dużych zdolności organizacyjnych. Z tego powodu konieczna była i jest elastyczność menedżerów i zgoda na wykonywanie pracy w niestandardowych godzinach. Zwrócono także uwagę na ciekawe zjawisko oczekiwania pracowników co do warunków ich pracy w środowisku domowym. Na przykład jeden z menedżerów z branży IT przywołał przykład pracownika, który *zadzwoił z pytaniem, o której będą dowożone do domu kanapki i salatkę, które otrzymywał na lunch pracując w siedzibie firmy.*

Podkreślono także bariery mentalne związane ze zjawiskiem wykluczenia cyfrowego, które dotyka najstarszą grupę pracowników. Jest to zjawisko rzadkie, jednak nie wolno go lekceważyć, ponieważ w systemie home office prowadzi do formalnego lub nieformalnego wykluczenia zawodowego pracowników dotkniętych tym syndromem.

Pytani o potencjalne korzyści wynikające z pracy w trybie home office respondenci wskazywali przede wszystkim na niższą kosztochłonność pracy, wysoką efektywność pracowników, łatwiejszy dostęp do ekspertów oraz wzrost zadowolenia pracowników z warunków pracy z powodu większego work-life balance. Po stronie potencjalnych zagrożeń wymieniali trudności przystosowawcze wielu pracowników, zwłaszcza starszych wiekiem, a także zanik „ducha zespołu” i trudności adaptacyjne osób nowo zatrudnionych, które nie miały możliwości zbudowania więzi z zespołem i organizacją, bo nie pracowali w niej przed pandemią. Menedżerów niepokoją także nieprecyzyjne – ich zdaniem - regulacje dotyczące odpowiedzialności pracodawcy za bezpieczeństwo pracy w warunkach zdalnych i obowiązków w zakresie wyposażenia domowego miejsca pracy.

Prognozując przyszłość pracy zdalnej w Polsce respondenci zgodnie przyznali, że nie ma już powrotu do „normalności” sprzed pandemii. W warunkach „nowej normalności” home office znacząco zyska na popularności, ponieważ - mimo potencjalnych zagrożeń, które niesie ten system pracy - korzyści z nim związane są na tyle znaczące, że przemawiają za utrzymaniem zdalnego lub hybrydowego systemu pracy w odniesieniu do wielu grup zawodowych.

Podsumowanie

Z badań wynika, że menedżerowie są świadomi korzyści i zagrożeń wynikających z pracy w trybie home office. Ich percepcja generalnie jest zgodna z wynikami badań dotyczącymi konsekwencji pracy zdalnej prezentowanymi w literaturze przedmiotu, jednak w większym stopniu eksponują trudną sytuację rodziców dzieci kształcących się zdalnie oraz pracowników dotkniętych wykluczeniem cyfrowym lub o relatywnie niskich umiejętnościach w zakresie

posługiwania się nowymi technologiami. Wynika to z faktu, że badania nad pracą zdalną zawarte w publikacjach naukowych prowadzone były w czasie, gdy ten sposób organizacji pracy był wynikiem wyboru, a nie przymusu. Oznacza to, że dotyczył osób o wystarczających umiejętnościach technicznych, które świadomie decydowały się na taki system pracy. W ocenie uczestników badania korzyści z pracy zdalnej dla pracowników i organizacji są na tyle znaczące, że nawet po zakończeniu pandemii będzie ona wykorzystywana w dużo większym stopniu niż wcześniej. Jednocześnie w warunkach e-pracy jeszcze większego znaczenia niż dotąd nabierają kompetencje menedżerskie: komunikatywność, budowanie relacji opartych na zaufaniu oraz umiejętność planowania i organizacji pracy własnej i podległego zespołu.

Z uwagi na jakościowy charakter prezentowanych badań wnioski zawarte w artykule mają charakter ograniczony i wymagają potwierdzenia w badaniach ilościowych.

Bibliografia

1. Aguenza B.B., Som A.P.M. (2012), *Motivational factors of employee retention and engagement in organizations*, „International Journal of Advances in Management and Economics”, no. 1(6).
2. Barbour R. (2011), *Badania fokusowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Béland L.P., Brodeur A., Wright T. (2020), *The Short-Term Economic Consequences of Covid-19: Exposure to Disease, Remote Work and Government Response*. „IZA Discussion Paper”, No. 13159, <https://ssrn.com/abstract=3584922>
4. Burn J., Marshall P., Barnett M. (2002), *E-business, Strategies for Virtual Organizations*, Oxford, Butterworth – Heinemann.
5. Chomętowska, B., Chłopek, P. (2011), *Telepraca – nowa forma organizacji pracy. Nowy obszar dysfunkcji i patologii?* W: Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
6. Day F.C., Burbach M.E. (2011), *Telework Considerations for Public Managers with Strategies for Increasing Utilization*, Communications of the IBIMA , Article ID 880212.
7. Dewicka A., Trziszka M. (2018), *Wyzwania wieku informacyjnego. Ergonomiczny aspekt kształtowania i zarządzania systemem pracy zdalnej*, „Marketing i Zarządzanie”, no. 1 (51).
8. Dolot A. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-Mentor”, no. 1 (83).
9. Draman R.H., Edmondson V.C. (2012), *Why a new approach is needed to solve to day's*, „Review of Management Innovation Creativity”, no 14.
10. Eagly A.H. (2005), *Refereeing literature review submission to journals*, (in:) Sternberg R.J. (red.), *Reviewing Scientific Works in Psychology*, American Psychological Association, Washington.
11. Felstead, A., Henseke, G. (2017), *Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance*, *New Technology*, „Work and Employment”, no. 3 (32).
12. Furmanek W. (2015), *Zalety i wady telepracy*, „Edukacja – Technika – Informatyka”, no. 6 (1).

13. Grzanka I. (2012), *Transformacja procesu pracy w społeczeństwie informacyjnym*, „Management Systems in Production Engineering”, no. 1 (5).
14. Jeran A. (2016), *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica”, no. 2.
15. Juchnowicz M. (2008), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako paradygmat nowoczesnej gospodarki*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” no. 1 (8).
16. Knippenberg van D. (2012), *What makes for a good review article in organizational psychology?*, „Organizational Psychology Review”, t. 2, nr 3.
17. Król M. (2013), *Telepraca a pracoholizm*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, no. 148.
18. Lis M. (2020), *Telepraca i praca zdalna to nie to samo*, „Business Insider” accessed on 16.03.2020.
19. Lisek-Michalska J., Lipiec M., Olczyk A. (2012), *Ocena metodologicznej i praktycznej jakości fokusa – propozycja procedury*, „Przegląd Socjologiczny” no.1 (61).
20. Makowiec M. (2015), *Metodyka identyfikacji utrudnień i dysfunkcji występujących w pracy zdalnej w celu jej zhumanizowania*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, no. 4 (44).
21. Nurul A.S., Noorliza K., Hasnanywati H. (2013) *Green Economy: Researching Working from Home in Building Sector*, „Journal of Southeast Asian Research”, Article ID 273189.
22. Prasolek Ł., Kiełbratowska A. (2020), *Praca zdalna w praktyce*, CH Beck, Warszawa.
23. Pyörriä P. (2020), *Managing telework: risks, fears and rules*, „Management Research Review”, no. 4 (34).
24. Ratti C., Claudel M. (2016), *If work is digital, why do we still go to the office?*, „Harvard Business Review”, 13 April 2016.
25. Rudnicka P., Chrupała-Pniak M. (2019), *Predyktory organizacyjne dodatkowej pracy po godzinach za pośrednictwem technologii (TASW)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, no. 3-4 (128).
26. Samul J. (2017), *Stan badań nad metodami naukowymi w zarządzaniu zasobami ludzkimi – systematyczny przegląd literatury*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, no. 2 (115).
27. Samul J. (2020), *Reflexivity in HRM Research*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, no. 1 (132).
28. Sęczkowska, K. (2019), *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*, „Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka”, no. 2.
29. Silva R.S., Dias A.L. (2016), *The role of organizational training on organizational commitment. the case of private security employees working remotely*, „European Journal of Business and Social Sciences, vol. 5, no. 08.
30. Sliż P. (2020), *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce - wyniki badania empirycznego*, „E-Mentor”, no. 3 (85).
31. Stroińska E. (2015), *Wpływ temperamentu pracownika zdalnego na poziom satysfakcji z pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom 16, zeszyt 3, część 3.
32. Syper-Jędrzeja M. (2014), *Narzędzia wspierania równowagi praca-życie – wybrane przykłady z praktyki gospodarczej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, no. 1 (96).
33. Takeuchi R., Chen J. (2013), *The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment: A theoretical review and a critique*, „Organizational Psychology Review”, t. 3, no. 3.
34. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy

35. Worek B. (2001), *Analiza wyników zogniskowanych wywiadów grupowych w badaniach marketingowych*, Ask. „Społeczeństwo, Badania, Metody”, no. 10.
36. Wróbel P., Jendza D. (2018), *Telepraca – regulacje prawne a praktyka rynku pracy*, „E-mentor”. no. 3 (75).
37. Wyrwich, S. (2014). *Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle rozwoju wirtualnej pracy*, „Społeczeństwo i Ekonomia”, no. 1 (1).
38. Zdonek I., Podgórska M., Hysa B. (2019), *Zdalna praca zespołu projektowego – charakterystyka ról i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, no. 1 (126).

Źródła internetowe

1. Eurostat. *How usual is it to work from home?* <https://ec.europa.eu/eurostat/web/> (2021, 6 lutego).
2. Tomkiewicz M., *Telepraca formą oszczędności*, [http://www.computerworld.pl/artykuly Business Insider](http://www.computerworld.pl/artykuly/Business%20Insider) accessed on 16.08.2021.