

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2020, nr 1 (83)



Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *e-mentor*, 1(83), 35–43. <https://doi.org/10.15219/em83.1456>



Anna
Dolot

Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika

The influence of COVID-19 pandemic on the remote work – an employee perspective

Abstract

The COVID-19 pandemic – an unprecedented example of VUCA surroundings – caused significant changes in the work environment. To limit the risk of infection and on account of closing educational establishments, a large number of employees started to work remotely. The research presented in this article aimed to assess the remote work – its scale and frequency, its selected characteristics, and crucial impediments before and during the COVID-19 pandemic. Quantitative research on the group of 327 deliberately chosen respondents proved that the number of employees working exclusively from a distance has significantly increased. Additionally, the following positive effects were indicated: timesaving, work adjustment to personal needs, work-life balance. The most negative consequences of remote working during the COVID-19 pandemic were: no direct contact with co-workers, blurring lines between work and private life, feeling of permanent presence at work. Lack of social relationships and isolation were pointed out as the most significant impediment of remote working during the COVID-19 pandemic. For those respondents who have children under 18, the greatest impediment was the presence of children at home and the need for taking care of them and learning with them. The research results explicitly show the significance of interpersonal relationships in employees' functioning within the organization. Respondents declared the willingness to more often work remotely after the end of the COVID-19 pandemic.

Keywords: remote working, teleworking, COVID-19, VUCA, cooperation, social relationships, interpersonal relationships, isolation

W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęca się zagadnieniu pracy zdalnej, jej zaletom oraz ograniczeniom. Niespotykana do tej pory sytuacja pandemii spowodowała znaczący wzrost liczby osób, które albo podjęły pracę zdalną w większym niż dotychczas wymiarze, albo zetknęły się z tą formą wypełniania obowiązków zawodowych po raz pierwszy. Konsekwencją powyższych może być zmiana w ocenie pracy zdalnej, podejściu oraz stosunku do niej. Celem prowadzonych badań była próba oceny i analizy częstotliwości pracy zdalnej oraz jej pozytywnych i negatywnych skutków przed pandemią COVID-19 oraz w trakcie jej trwania, a także ocena i analiza trudności w pracy zdalnej podczas pandemii. Badania miały charakter ilościowy – wzięło w nich udział 327 celowo dobranych respondentów. Zauważono, że w czasie pandemii znacząco wzrosła liczba pracowników realizujących swoje obowiązki zawodowe w 100% zdalnie, a najistotniejszą trudnością był brak kontaktów społecznych oraz odizolowanie. Jednocześnie, choć praca zdalna w czasie pandemii w większym stopniu umożliwiła godzenie obowiązków zawodowych i osobistych, to także w większym stopniu skutkowało zacieraniem się granicy między pracą a życiem prywatnym.

Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich zaledwie kilkunastu lat na polskim rynku pracy widoczne były dynamiczne zmiany. O ile przed kryzysem gospodarczym z 2008 roku można było obserwować znamiona rynku pracownika, o tyle w roku 2008 i kilka lat po nim rynek był zdominowany przez rosnące bezrobocie oraz ograniczone inwestycje w pracowników, ich rozwój czy motywowanie. W ostatnim jednak czasie, zarówno w praktyce gospodarczej, jak i literaturze przedmiotu podkreślano trudności w pozyskiwaniu i zatrzymaniu w organizacji wartościowych pracowników (Albrychiewicz-Słocińska i Robak, 2017, s. 147; Baron-Polańczyk i Klementowska, 2018; Zieliński, 2016). W konsekwencji organizacje poszukiwały różnorodnych metod nie tylko w obszarze aktywnego pozyskiwania pracowników, ale również tworzenia dla nich atrakcyjnych warunków zatrudnienia i oferowania różnego rodzaju benefitów. Jednym z nich była możliwość pracy zdalnej. Tymczasem pandemia COVID-19 spowodowała, że dla wielu pracowników praca zdalna stała się nie tyle benefitem, co koniecznością lub możliwością ograniczenia ryzyka infekcji. Jednocześnie znaczącej zmianie uległy warunki pracy zdalnej.

Powyższe zmiany skłoniły autorkę do przeprowadzenia badań, których celem była:

- ocena częstotliwości pracy zdalnej przed pandemią COVID-19 oraz w trakcie jej trwania,
- ocena i analiza wybranych aspektów pracy zdalnej przed pandemią COVID-19 oraz w trakcie jej trwania z perspektywy pracownika,
- ocena i analiza kluczowych utrudnień w pracy zdalnej w trakcie trwania pandemii COVID-19.

Artykuł składa się z części teoretycznej, empirycznej oraz wniosków z badań i rekomendacji dla praktyki. Badania empiryczne miały charakter ilościowy. Przeprowadzono je z wykorzystaniem metody ankiety. Narzędziem badawczym był kwestionariusz internetowy. W badaniu wzięło udział 327 celowo dobranych respondentów.

Istota i historia telepracy oraz pracy zdalnej

Pojęcia pracy zdalnej (ang. *remote working*), telepracy (ang. *telework*) czy pracy na odległość nie są terminami nowymi. Już w 1962 roku w Wielkiej Brytanii firma „F International” w celu ograniczenia fluktuacji kadr zatrudniała w usługach programistycznych kobiety, które wykonywały pracę w domu (Wyrzykowska, 2014, s. 3803). Termin *telework* został użyty po raz pierwszy w 1972 roku przez Jacka Shiffa na łamach „The Washington Post” (Zalega, 2009, s. 38–39). Jednakże za twórcę pojęcia pracy zdalnej uważa się Jacka Nillesa. Czynniki stymulującymi pracę zdalną były:

- zaistnienie pierwszego światowego kryzysu energetycznego, a w konsekwencji gwałtowny wzrost cen paliwa,
- pojawienie się – już w tamtych czasach – zagrożenia ekologicznego, w części spowodowanego emisją spalin samochodowych.

W konsekwencji powyższych Nilles w 1973 r. przeprowadził pierwszy eksperymentalny projekt telepracy (Szłuz, 2013, s. 254). Zdefiniował ją jako pracę, która umożliwia przesyłanie jej efektów za pomocą technik informatycznych, takich jak telekomunikacja i komputery, zamiast fizycznego przemieszczania się ludzi mających tę pracę wykonać (Nilles, 1976, s. 87). Ideę telepracy spopularyzował Alvin Toffler w książce *Trzecia fala* (1980) oraz futurolog Francis Kinsman w książce *The Telecommuters* (1987) (Szłuz, 2013, s. 254). Na początku lat 90. amerykańska firma AT&T wprowadziła system telepracy, który w ciągu sześciu lat objął 55% pracowników amerykańskich oddziałów firmy (około 36 tys. osób). W 1995 r. Komisja Europejska uznała, że telepraca może stać się częścią przyszłego życia zawodowego. Dzięki rewolucji telekomunikacyjnej i informatycznej istnieje szeroki wachlarz nowych, elastycznych sposobów wykonywania pracy, włącznie z możliwością przynajmniej częściowego przeniesienia jej poza siedzibę tradycyjnego biura (Nojszewski, 2004). Telepraca uważana jest za jedną z form zatrudnienia elastycznego (Piątkowski, 2011, s. 433).

Analizując zatem historię pracy zdalnej oraz telepracy, publikacje naukowe na ten temat, a także obserwując praktykę gospodarczą można zaobserwować, że pojęcia telepracy i pracy zdalnej używane są synonimicznie. Tymczasem trudno jednoznacznie określić, czy jest to słuszne. W rozumieniu kodeksu pracy telepraca polega na regularnym wykonywaniu pracy poza zakładem pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej. To właśnie kryterium regularności i powtarzalności ma decydujące znaczenie przy uznaniu, czy w danym przypadku mamy do czynienia z telepracą, czy z pracą zdalną (BSJP, 2020). Dodatkowo telepraca odnosi się do pracy na umowę o pracę, ale realizowaną z domu, tymczasem praca zdalna może być wykonywana na zasadzie umowy o pracę, umów cywilnoprawnych lub samozatrudnienia (Zalega, 2009, s. 37). Zatem pojęć tych można używać zamiennie tylko w niektórych przypadkach (Sęczkowska, 2019, s. 10–11)¹.

W literaturze przedmiotu praca zdalna definiowana jest jako praca wykonywana 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 (Zalega, 2002, s. 41). Najbardziej popularną jej formą jest praca wykonywana wyłącznie w domu pracownika

¹ W niniejszej publikacji częściej stosowany będzie termin „praca zdalna”. Po pierwsze ze względu na szersze rozumienie tego pojęcia, po drugie ze względu na fakt, że respondentami były zarówno osoby zatrudnione na umowę o pracę, jak i umowy cywilnoprawne, a także pracujące poza biurem regularnie i nieregularnie.

Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną...

korzystającego z technologii informatycznych. Praca w domu może mieć postać tzw. domowego biura (ang. *home office*) (Szluz, 2013, s. 256) i często właśnie tym anglojęzycznym sformułowaniem jest potocznie określana.

Korzyści i ograniczenia wynikające z pracy zdalnej – przegląd literatury przedmiotu

W literaturze przedmiotu można spotkać się z licznymi publikacjami wskazującymi korzyści i utrudnienia, jakie dla pracownika implikuje praca zdalna. Wybrane zagadnienia przedstawiono w tabeli 1.

Poza pozytywnymi konsekwencjami wymienionymi w tabeli 1 wskazuje się (por. Kampa i Gołda, 2007; Łodyga, 2007), że szczególnymi beneficjentami telepracy mogą być:

- rodzice wychowujący dzieci – ze względu na wcześniej podkreślaną możliwość godzenia pracy z życiem osobistym,
- niepełnosprawni – dzięki pracy w domu unikają konieczności pokonywania barier architektonicznych, geograficznych i innych, w ten sposób mogą w pełni uczestniczyć w życiu zawodowym,
- mieszkańcy małych miejscowości lub miejscowości geograficznie odległych od dużych ośrodków miejskich – mają możliwość zatrudnienia w organizacjach z innych regionów.

Analizując treści przedstawione w tabeli 1 warto podkreślić, że jakość pracy zdalnej, jej pozytywne,

jak i negatywne skutki będą w znaczącym stopniu uzależnione zarówno od organizacji takiej pracy przez pracodawcę, jak i od samego pracownika. W przypadku pracownika wpływ będą miały: jego doświadczenie w pracy zdalnej, przeszkolenie z tego obszaru, warunki, w jakich pracuje, jak również pewne cechy osobowościowe, np. determinacja, uczciwość, sumiennosc czy umiejętność zarządzania sobą w czasie.

Pandemia COVID-19 a uwarunkowania pracy zdalnej

Zarówno w praktyce gospodarczej, jak i literaturze przedmiotu na popularności zyskiwał w ostatnim czasie termin VUCA. Termin ten jest akronimem następujących słów: zmienność (ang. *volatility*), niepewność (ang. *uncertainty*), złożoność (ang. *complexity*) i niejednoznaczność (ang. *ambiguity*), które mają charakteryzować warunki współczesnego funkcjonowania człowieka w różnych obszarach jego działania. Pandemia COVID-19 wydaje się być nie tyle przykładem zmienności, niepewności, złożoności czy niejednoznaczności otoczenia, co bezprecedensową sytuacją, w której wszystkie wyżej wymienione przymiotniki zostały spotęgowane i przerosły wyobrażenia o tym, co można określić mianem otoczenia VUCA. Niemal z dnia na dzień zmieniła się rzeczywistość na skalę globalną, wymagając od wszystkich funkcjonowania w zupełnie odmiennych warunkach. Niepewność związana z konsekwencjami pandemii skutkuje nie tylko dyskomfortem, ale także zaniechaniem niektó-

Tabela 1. Pozytywne i negatywne konsekwencje pracy zdalnej z perspektywy pracownika

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie Aguenza i Som, 2012; Felstead i Henseke, 2017; Jeran, 2016, s. 53–57; Lorenz, 2011, s. 154–156; Makowiec i Bober, 2008, s. 153; Makowiec i Miłkuła, 2014, s. 64; Sęczkowska, 2019, s. 12–13; Sikora, 2012, s. 85; Ślęzak, 2012, s. 226.

rych działań przedsiębiorczych czy podejmowaniem decyzji zachowawczych lub wręcz odwrotnie – pochopnych i nieprzemyślanych.

Epidemia koronawirusa COVID-19 miała swoje początki w listopadzie 2019 roku w mieście Wuhan (środkowe Chiny, prowincja Hubei). Początkowo wydawało się, że problem będzie dotyczył najpierw części Chin, a potem Azji, jednakże liczba kolejnych zachorowań i rosnący zasięg rozprzestrzeniania się wirusa spowodował, że 11 marca 2020 roku epidemia została uznana przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) za pandemię. Czwartego marca potwierdzono pierwszy przypadek COVID-19 w Polsce. Tydzień później (11 marca) została podjęta decyzja o zamknięciu wszystkich placówek oświatowych i szkół wyższych w Polsce, co nastąpiło 16 marca. Abstrahując od czynników sanitarno-epidemiologicznych (praca z domu zmniejsza ryzyko infekcji), zamknięcie żłobków, przedszkoli i szkół oznaczało dla wielu pracowników potrzebę godzenia życia zawodowego nie tylko z opieką nad dziećmi, ale także koniecznością nauczania ich w domu.

Jednak nie tylko godzenie wielu ról przez pracownika wydaje się problematyczne w sytuacji pandemii COVID-19. Na rysunku 1 podjęto próbę zobrazowania różnorodności owych, niespotykanych do tej pory na aż tak dużą skalę, czynników utrudniających pracę zdalną.

Choć obecność w domu pozostałych członków rodziny mogłaby wydawać się charakterystyczna również dla sytuacji sprzed pandemii COVID-19, to jednak intensywność oddziaływania tego czynnika w czasie pandemii znacząco wzrosła. Wskazane na rysunku 1 uwarunkowania w dominującym stopniu mają charakter psychologiczny i społeczny. Należy także podkreślić możliwe konsekwencje ekonomiczne na niespotykaną do tej pory skalę, np. dekonstrukcję gospodarczą, spadek PKB, zwolnienia pracowników i rosnące bezrobocie. Już tylko te czynniki mogły w pracownikach wzbudzać strach oraz obawy związane z przyszłością i wpływać na jakość pracy zdalnej. Owe aspekty zostały wskazane jako potencjalne, gdyż w momencie opracowywania niniejszego materiału nie było jeszcze opublikowanych artykułów naukowych

dotyczących tego zagadnienia, które mogłyby stanowić punkt odniesienia. Wydaje się jednak, że warunki pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19 znacząco różniły się od tych sprzed jej pojawienia się.

Metodyka prowadzonych badań oraz charakterystyka próby badawczej

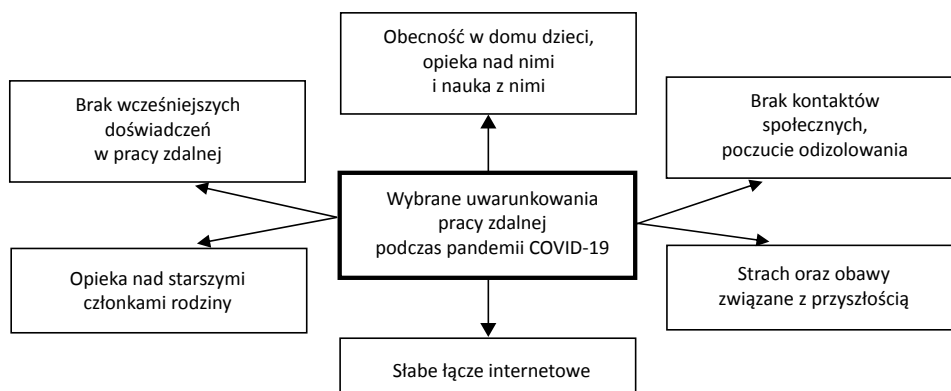
Na podstawie przesłanek przedstawionych w części teoretycznej określono następujące cele prowadzonych badań:

- ocena częstotliwości pracy zdalnej przed pandemią COVID-19 oraz w trakcie jej trwania,
- ocena i analiza wybranych aspektów pracy zdalnej przed pandemią COVID-19 oraz w trakcie jej trwania z perspektywy pracownika,
- ocena i analiza kluczowych trudności w pracy zdalnej w trakcie trwania pandemii COVID-19.

Dla osiągnięcia założonych celów w pierwszej kolejności przeprowadzono kwerendę literatury przedmiotu (zarówno polskiej, jak i zagranicznej). Posłużyła ona jako podstawa teoretyczna do opracowania narzędzia badawczego oraz dokonania dalszych analiz empirycznych. Badania empiryczne miały charakter ilościowy. Przeprowadzono je z wykorzystaniem metody ankiety, poprzez zastosowanie narzędzia, jakim jest kwestionariusz internetowy. Badania prowadzone były w okresie 7–15 kwietnia 2020 roku. Dobór próby badawczej miał charakter celowy. Badania skierowane zostały do osób, które w tym czasie posiadały zatrudnienie oraz pracowały zdalnie. Badania były anonimowe, a uczestnictwo w nich dobrowolne.

W badaniu wzięło udział 327 respondentów, z czego 54% stanowiły kobiety. Dominującą grupą wiekową były osoby z przedziału 26–35 lat – 43%. W drugiej kolejności były to osoby z przedziału 36–45 lat – 32%, respondentów do 25. roku życia było 19%. Respondentów w przedziale wiekowym 46–55 lat było 4%, a pozostałe osoby to pracownicy w wieku 56 lat i więcej. Zdecydowana większość badanych zajmuje stanowisko specjalistyczne (nie zarządza podległym zespołem) – 77%. Pozostali piastują stanowiska kierownicze. 69% respondentów zatrudnionych jest

Rysunek 1. Wybrane uwarunkowania pracy zdalnej podczas pandemii COVID-19



Źródło: opracowanie własne.

Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną...

w sektorze usług. Aż 73% badanych pracuje w dużej firmie, 13,5% w średniej, 9% w małej, a pozostali w mikroprzedsiębiorstwie. 64% nie posiada dzieci (doprecyzowano – dzieci w wieku do 18. roku życia). Charakterystyka próby badawczej implikuje brak możliwości wnioskowania na populację, gdyż próba nie jest reprezentatywna.

Należy także podkreślić, że badania prowadzone były w stosunkowo wczesnej fazie pandemii. Oznaczać to może brak nasilenia negatywnych skutków tej – dla wszystkich – trudnej sytuacji. W czasie prowadzenia badań nie były jeszcze podejmowane na większą skalę negatywne działania pracodawców wobec pracowników, np. zwolnienia czy cięcia wynagrodzeń (które są przewidywane).

Rezultaty badań

Choć w ostatnich czasach praca zdalna zyskiwała na popularności i stanowiła pewnego rodzaju benefit dla pracowników, okazuje się, że dla większości respondentów (43,4%) była doświadczeniem sporadycznym – najczęściej badanych pracowało zdalnie przez pojedyncze dni w miesiącu (rysunek 2). Nieznacznie częściej zdalnie pracowały kobiety (58%), częściej rodzice posiadający dzieci, które nie ukończyły 18 lat (61%), a także zatrudnieni w przedsiębiorstwach usługowych (64%).

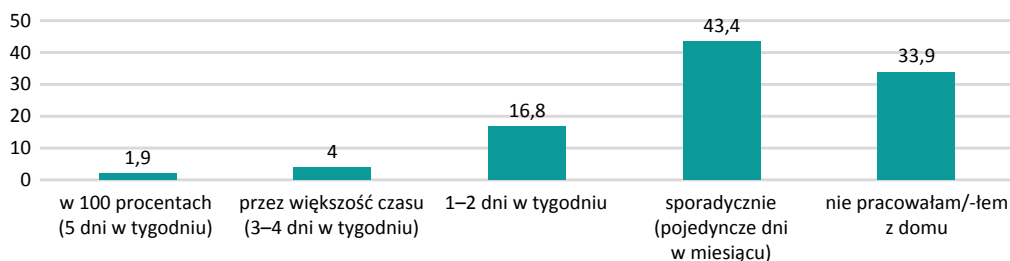
Należy podkreślić, że w praktyce gospodarczej pokutuje pogląd, że pracujący zdalnie nie wykonują swojej pracy tak dobrze, jak robią to, będąc fizycz-

nie obecni w biurze. Wielu pracodawców posiada ograniczone zaufanie do swoich pracowników, ma wewnętrzne przekonanie, że bezpośrednia kontrola jest najwyższą formą zaufania. Wiele zależy od kultury organizacyjnej danego pracodawcy oraz relacji z bezpośrednim przełożonym, biznesowej dojrzałości i podejścia do pracy oraz człowieka. Oczywiście należy mieć na uwadze, że część zadań i stanowisk nie daje możliwości pracy zdalnej.

Pandemia COVID-19 wywołała znaczącą zmianę w liczbie osób, które w czasie jej trwania realizowały swoje obowiązki zdalnie (rysunek 3). Aż 85,6% badanych pracowało zdalnie przez 5 dni w tygodniu (a zatem przez 100% czasu pracy). Sporadycznie nie pracował już nikt (0%). Analizując strukturę pracujących zdalnie przez pięć dni w tygodniu w porównaniu do pracujących zdalnie przed pandemią w ogóle (w dowolnym wymiarze), okazuje się, że wzrosła liczba pracujących zdalnie kobiet (do 88%) oraz rodziców dzieci, które nie ukończyły 18. roku życia (82%). Wzrost ten – w związku z zamknięciem szkół, przedszkoli i żłobków – nie dziwi. Cieszy fakt, że pracodawcy zaoferowali takie rozwiązanie swoim pracownikom, zarówno ze względu na możliwość opieki nad dziećmi, minimalizowania ryzyka infekcji, jak i realizowania zadań zawodowych.

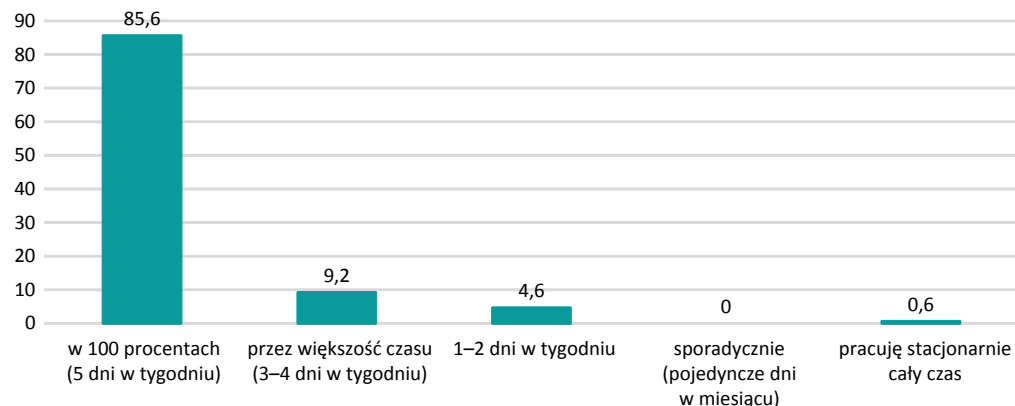
Oznacza to, że respondenci mieli raczej małe doświadczenie w pracy zdalnej oraz że zmiana warunków pracy w czasie pandemii COVID-19 była dla nich zmianą znaczącą. Implikuje to potrzebę dostosowania się do nowej sytuacji, co z psychologicznego punktu

Rysunek 2. Częstotliwość wykonywania pracy zdalnej przed pandemią COVID-19 [%]



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Częstotliwość wykonywania pracy zdalnej podczas pandemii COVID-19 [%]



Źródło: opracowanie własne.

widzenia stanowi emocjonalne wyzwanie i trudność (o czym w dalszej części). Istotna odpowiedzialność spoczywała tu zarówno na pracodawcy, jak i bezpośrednim przełożonym pracowników. Ważne w tej sytuacji były:

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

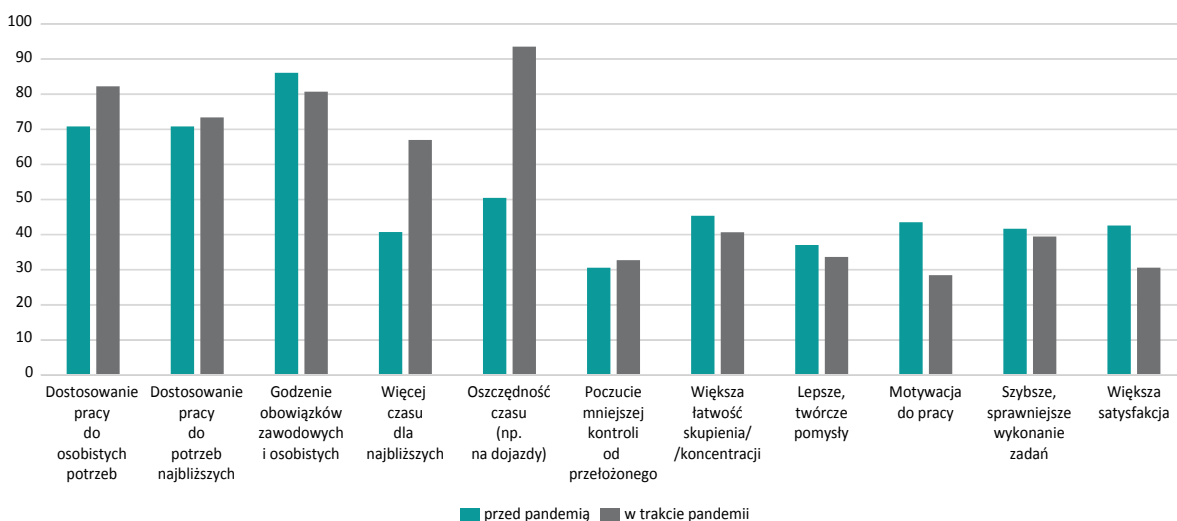
Zakres i sposób realizacji zasugerowanych tu działań stanowił również obszar prowadzonych badań i zostanie przedstawiony w oddzielnej publikacji.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu wybrano pozytywne oraz negatywne

konsekwencje pracy zdalnej dla zatrudnionych. Respondentów, którzy nie mieli doświadczenia w pracy zdalnej poproszono o wskazanie tych konsekwencji, których doświadczają podczas pracy w czasie pandemii COVID-19. A tych, którzy posiadali wcześniejsze doświadczenia w pracy zdalnej, poproszono o porównanie wybranych elementów sprzed pandemii COVID-19 oraz w trakcie jej trwania. Ze względu na dużą liczbę zmiennych, oddzielnie przedstawiono pozytywne konsekwencje (rysunek 4) oraz negatywne konsekwencje (rysunek 5).

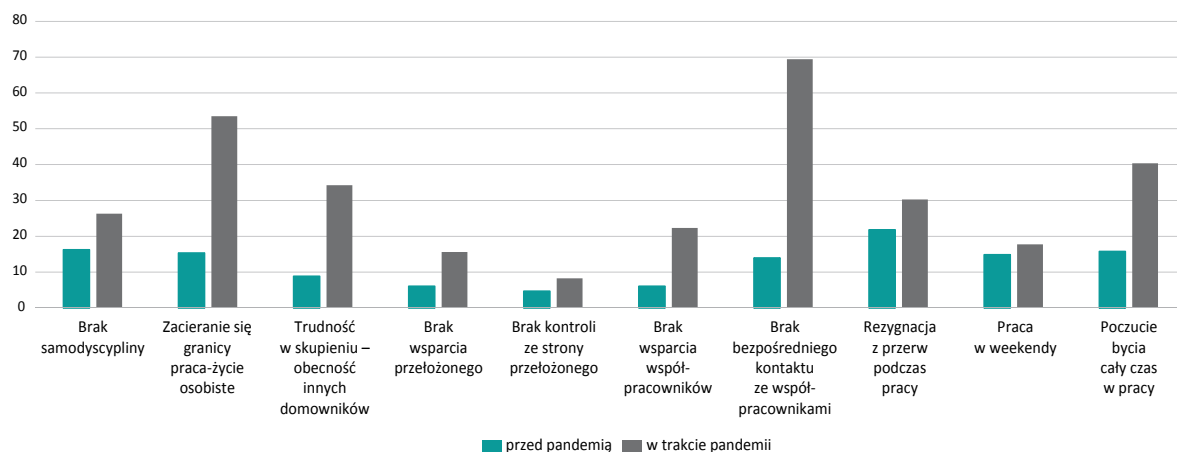
Największa dysproporcja widoczna jest w oszczędności czasu (np. na dojazdy). Obiektywnie trzeba przyznać, że w tym obszarze pandemia COVID-19 może przynieść korzystne skutki nie tylko dla pracowników, ale jak podają media – również dla środowiska naturalnego. Jednakże spośród jedenastu zaproponowanych korzyści, respondenci jedynie w czterech innych obszarach lepiej oceniali pracę z domu w czasie pandemii, w tym było im łatwiej dostosować pracę do

Rysunek 4. Pozytywne konsekwencje (korzyści) pracy zdalnej przed pandemią i w trakcie pandemii COVID-19 [%]



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Negatywne konsekwencje pracy zdalnej przed pandemią i w trakcie pandemii COVID-19 [%]



Źródło: opracowanie własne.

Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną...

potrzeb własnych oraz swoich najbliższych, a także godzić obowiązki zawodowe i osobiste. Biorąc pod uwagę, że 36% respondentów jest rodzicem niepełnoletniego (przy zamkniętych szkołach, przedszkolach i żłobkach) wynik ten nie powinien dziwić. Dzięki pracy zdalnej część rodziców mogła nadal pełnić rolę pracownika i rodzica. Widoczna była za to m.in. mniejsza motywacja do pracy (o 16%) oraz mniejsza satysfakcja z niej (o 12%) podczas pracy zdalnej w warunkach pandemii. Wydaje się zatem, że większość typowych korzyści wynikających z pracy zdalnej przestało nimi być w czasie pandemii COVID-19. Zwraca także uwagę fakt, że przed pandemią do najistotniejszych zalet pracownicy zaliczali w większym stopniu te, które mają charakter bardziej osobisty niż zawodowy. Takie czynniki jak: większa łatwość skupienia/koncentracji, lepsze, bardziej twórcze pomysły, większa motywacja do pracy, szybsze, sprawniejsze wykonanie zadań czy większa satysfakcja były nie tylko rzadziej wskazywane jako korzyści pracy zdalnej przed pandemią, ale też gorzej oceniane w czasie jej trwania.

Respondenci zostali zapytani o czynniki, które stanowiły negatywne konsekwencje pracy zdalnej zarówno przed pandemią, jak i w czasie jej trwania (pytanie wielokrotnego wyboru) (rysunek 5). Najgorzej został oceniony brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami (69% wskazań i aż 55% różnicy w stosunku do pracy zdalnej przed pandemią). Czynniki ten z jednej strony może mieć charakter zawodowy, z drugiej – społeczny i psychologiczny. Na drugim miejscu negatywnie oceniono zacieranie się granicy między życiem osobistym i zawodowym. Tu także widoczna jest największa różnica między liczbą wskazań przed pandemią (15%) oraz w trakcie jej trwania (54%), czyli 39%. Respondenci wskazywali także na trudności ze skupieniem się ze względu na obecność innych domowników. Najmniej badanych narzekało na brak kontroli ze strony bezpośredniego przełożonego (bez względu na pandemię). Czynniki ten został tu wskazany celowo – po pierwsze przełożony mógłby potencjalnie zaniedbywać swoje obowiązki, po drugie poczucie kontroli może działać dyscyplinująco na pracowników.

W części teoretycznej zaproponowano możliwe czynniki utrudniające pracę zdalną w czasie pande-

mii COVID-19 (rysunek 1). Badanych poproszono o wskazanie tych, których doświadczają. Było to pytanie z możliwością zaznaczania wielu odpowiedzi (rysunek 6).

Brak kontaktów społecznych i poczucie izolacji stanowią dla respondentów największą trudność. Częściej tę odpowiedź zaznaczały kobiety (71%) i osoby będące rodzicami niepełnoletnich (56%). Należy podkreślić, że aż 25% respondentów zaznaczyło ten czynnik jako jedyny utrudniający pracę w czasie pandemii COVID-19.

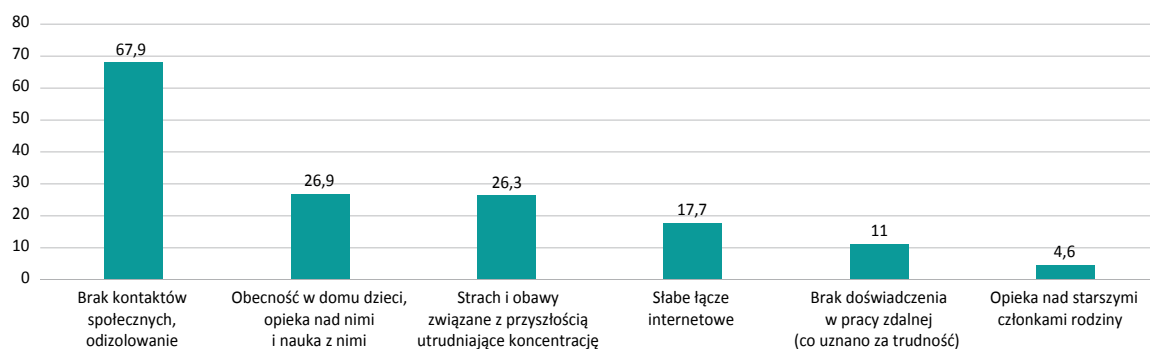
Aż 82% kobiet będących matkami niepełnoletnich jako trudność w pracy zdalnej wskazało obecność w domu dzieci, opieki nad nimi i nauki z nimi. Wydaje się zatem, że to w głównej mierze na kobiety (zatrudnione i pracujące zdalnie) spadł obowiązek opieki nad dziećmi. Dodatkowo, analizując odpowiedzi wyłącznie rodziców niepełnoletnich, okazuje się, że dla tej grupy największym utrudnieniem w pracy zdalnej podczas pandemii COVID-19 była obecność w domu dzieci, opieka nad nimi i nauka z nimi (68% wskazało ten czynnik, podczas gdy brak kontaktów społecznych i odizolowanie wskazało 56% rodziców nieletnich).

Nie bez znaczenia pozostawał też czynnik natury psychologicznej – ponad jedna czwarta respondentów odczuwała obawy związane z przyszłością, co utrudniało im koncentrację na pracy. Tutaj należy podkreślić, że badania prowadzone były niewiele ponad miesiąc od wprowadzenia przez WHO stanu pandemii, której końca w czasie pisania tego artykułu nadal nie było widać. Dodatkowo negatywne skutki stanowiły jeden z głównych tematów obecnych w mediach, co potęgowało poczucie niepewności.

W omawianym pytaniu istniała możliwość wskazania innego, indywidualnego czynnika. Uzyskano 60 odpowiedzi, które pogrupowano w kategorie. Jako dodatkowe trudności respondenci wskazali (wg częstotliwości):

- brak w domu takich warunków do pracy, jak w biurze (np. brak ergonomii, narzędzi typu drukarki) – 3%,
- brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami i klientami, co utrudnia realizację zadań – 3%,

Rysunek 6. Trudności w pracy zdalnej podczas pandemii COVID-19 [%]



Źródło: opracowanie własne.

- utrudnienia natury technicznej (niepełny dostęp do organizacyjnych zasobów, programów) – 2%,
- trudności we współpracy z bezpośrednim przełożonym (np. brak kontaktu, brak zaangażowania, zlecanie większej ilości zadań) – 2%,
- brak podziału pracą-dom (poczucie ciągłego przebywania w pracy) – 2%.

Jedynie niecałe 3% respondentów uznało, że nie dostrzega w owej sytuacji żadnych trudności. Aż 85% tej grupy to osoby w wieku 26–35 lat, pracownicy sektora usług. Znacząca część niedostrzegających trudności (71%) nie posiada dzieci, taki sam odsetek to mężczyźni. Wszyscy zajmują stanowiska specjalistyczne.

Badanych respondentów zapytano także o to, w jakim zakresie chcieliby pracować z domu po zakończeniu pandemii COVID-19. Wyniki przedstawiono na rysunku 7.

Efektom pandemii COVID-19 będzie wzrost zainteresowania pracą zdaną. Ponad 40% badanych deklaruje chęć takiej pracy w wymiarze 1–2 dni w ciągu tygodnia i jest to o niemal 24% więcej osób niż pracujących w ten sposób przed pandemią. Co ciekawe z takiej możliwości w mniejszym stopniu chciałyby skorzystać kobiety (tylko 42% badanych) oraz osoby na stanowiskach kierowniczych (tylko 39%). Badani są zainteresowani pracą w wymiarze 3–4 dni w tygodniu (więcej o 8,5% w stosunku liczby osób, które tyle dni pracowały zdalnie przed pandemią) oraz pracą zdalną realizowaną w 100% (o 3,3% więcej niż pracowało w tym wymiarze przed pandemią).

Tylko 5,5% nie chciałoby pracować zdalnie po ustaniu pandemii. Wydaje się zatem, że skoro okazało się, że praca zdalna jest możliwa w tak znaczącym procencie oraz wynikają z niej liczne korzyści dla pracownika (głównie natury osobistej), warto podjąć wyzwanie określenia zasad większej ilości pracy zdalnej. Stanowić to będzie istotny czynnik motywacyjny dla pracowników.

Na zakończenie ankiety poproszono badanych o odniesienie się do następującego stwierdzenia: „Nie mogę się doczekać, kiedy wrócę do moich warunków pracy sprzed pandemii COVID-19”. Respondenci mogli na to pytanie odpowiedzieć w pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. 68% badanych zaznaczyło, że zgadza się lub zdecy-

dowanie zgadza się z tym stwierdzeniem, z czego większość to kobiety (68%) oraz pracownicy zajmujący stanowiska specjalistyczne (65%).

Podsumowanie

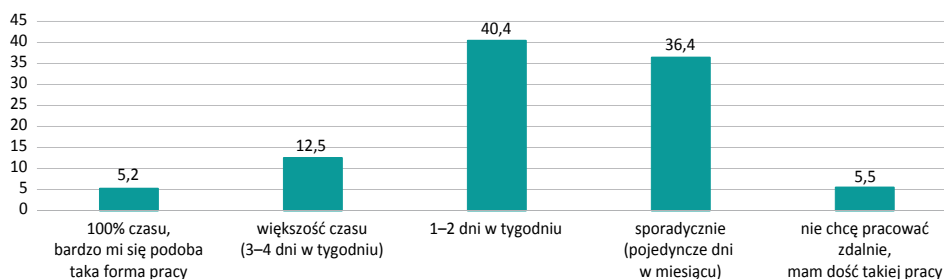
Na podstawie przeprowadzonych badań można uznać, że pandemia COVID-19 wpłynie na częstotliwość wykorzystywania pracy zdalnej. Wnioskiem z badań jest informacja zwrotna dla pracodawców i przełożonych, że pracownicy dostrzegali liczne korzyści z tej formy pracy (m.in. godzenie obowiązków zawodowych i osobistych czy dostosowanie pracy do potrzeb osobistych czy najbliższych) jeszcze przed pandemią COVID-19. Praca zdalna może zatem stanowić jeden z benefitów dla pracownika, a także przyczynić się do generowania oszczędności dla pracodawcy oraz do zmniejszenia degradacji środowiska naturalnego.

Pandemia COVID-19 spowodowała jednak także zaistnienie znacznej liczby czynników, które utrudniały realizację codziennych zadań zawodowych. Za największą trudność respondenci uznali brak kontaktów społecznych i odizolowanie. Być może jest to aspekt, który w największym stopniu może niwelować poczucie zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności (otoczenie VUCA), tak charakterystyczne dla warunków, w których społeczeństwo było zmuszone funkcjonować. Wydaje się, że również w sytuacji powrotu do normalnych warunków pracy istotnym elementem budowania modelu pracy zdalnej powinna być systematyczna komunikacja pracodawcy z pracownikiem, utrzymywanie kontaktów nie tylko ukierunkowanych na realizację celów i zadań zawodowych, ale także podtrzymywanie relacji społecznych.

Podczas pandemii COVID-19 większa część matek niż ojców deklarowała trudności w pracy zdalnej w związku z koniecznością opieki nad dzieckiem/dziećmi. Można zatem wnioskować, że przeprowadzone badania potwierdzają pokutujący nadal w polskim społeczeństwie model kobiety, na której spoczywa nie tylko obowiązek pracy zawodowej, ale również opieki nad dziećmi.

Należy także zwrócić uwagę, że wiele czynników wskazywanych w literaturze przedmiotu jako negatywne konsekwencje pracy zdalnej, zyskało na intensywności w czasie pandemii. Należą do nich m.in.:

Rysunek 7. Preferowany wymiar pracy zdalnej po zakończeniu pandemii COVID-19 [%]



Źródło: opracowanie własne.

brak kontaktu ze współpracownikami, zacieranie się granicy praca–życie osobiste oraz poczucie bycia stale w pracy. W czasie pandemii respondenci częściej też deklarowali rezygnację z przerw podczas pracy czy pracę w weekendy. Długotrwałe utrzymywanie się takiej sytuacji może doprowadzić do przemęczenia, wyczerpania fizycznego i psychicznego, wypalenia zawodowego, a nawet chorób o podłożu psychosomatycznym i psychicznym.

Jednocześnie w kontekście wskazanych przez respondentów zarówno negatywnych konsekwencji (brak kontaktu ze współpracownikami), jak i największych utrudnień (brak kontaktów społecznych i odizolowanie), można jednoznacznie wskazać na bardzo istotną rolę relacji interpersonalnych w funkcjonowaniu pracownika w organizacji.

Na podstawie uzyskanych wyników interesującymi kierunkami dalszych badań jest m.in. ocena jakości pracy i współpracy zdalnej z perspektywy przełożonych i pracodawców oraz partnerów biznesowych organizacji (np. klientów, dostawców). Pandemia COVID-19 pokazała, że praca zdalna jest możliwa (33,9% badanych nigdy nie pracowało zdalnie przed pandemią, w trakcie pandemii aż 85,6% badanych respondentów pracowało 5 dni w tygodniu). Pojawia się jednak pytanie – jak jej jakość oceniają klienci, współpracownicy czy przełożeni.

Finansowanie

Publikacja została dofinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

Bibliografia

Aguzna, B. B. i Som, A. P. M. (2012). Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(6), 88–95.

Albrychiewicz-Słocińska, A. i Robak, E. (2017). Pozyskiwanie pracowników z pokolenia Y – wybrane praktyki organizacyjne z zakresu marketingu rekrutacyjnego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 28(1), 147–161. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2017.4.1.12>

Baron-Polańczyk, E. i Klementowska, A. (2018). Od „rynku pracodawcy” do „rynku pracownika” – zawody deficytowe w ujęciu ogólnokrajowym i regionalnym. *Spółeczności Lokalne. Studia Interdyscyplinarne*, 2, 199–208.

BSJP. (2020). *Telepraca a praca zdalna na gruncie Kodeksu pracy*. <https://bsjp.pl/pl/article/title;telepraca-a-praca-zdalna-na-gruncie-kodeksu-pracy/>

Felstead, A. i 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, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>

Jeran, A. (2016). Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy. *Opuscula Sociologica*, 2(16), 49–61.

Kampa, A. i Gołda, G. (2007). E-learning i telepraca w kształceniu i rehabilitacji osób niepełnosprawnych. W: J. Kisielnicki (red.), *VI Konferencja Uniwersytet wirtualny: model, narzędzia, praktyka* (s. 238–240). Wydawnictwo PJWSTK.

Lorenz, K. (2011). Telepraca a środowisko naturalne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica*, 27, 153–158.

Łodyga, O. (2007). Telepraca – możliwości i ograniczenia. *e-mentor*, 3(20).

Makowiec, M. i Bober, T. (2008). Wpływ pracy na człowieka zatrudnionego na zasadach telepracy. W: A. Chodyński (red.), *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne* (s. 145–156). Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Makowiec, M. i Mikuła, B. (2014). Dehumanizacja w telepracy domowej. *Miscellanea Oeconomicae*, 18(1), 61–70.

Nilles, J. M. (1976). *The telecommunications – transportation trade off: Options for tomorrow*. Wiley.

Nojszewski, D. (2004). Telepraca. *e-metor*, 3(5).

Piątkowski, M. (2011). Znaczenie form zatrudnienia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług*, 73, 431–442.

Sęczkowska, K. (2019). Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej. *Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka*, 2, 10–16.

Sikora, J. (2012). Telepraca – o walorach i pułapkach elastycznego zatrudnienia. W: Z. E. Zieliński (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne* (s. 81–88). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej.

Szluz, B. (2013). Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy. Szansa czy zagrożenie? *Modern Management Review*, 4, 253–266.

Ślązak, A. (2012). Przegląd badań dotyczących telepracy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, 219–232.

Wyrzykowska, B. (2014). Przedsiębiorstwo bez pracowników – telepraca. *Logistyka*, 4, 3801–3813.

Zalega, T. (2002). Rynek pracy w epoce cywilizacji informacyjnej. *Nowe Życie Gospodarcze*, 5, 40–42.

Zalega, T. (2009). Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. *Master of Business Administration*, 17(4), 35–45.

Zieliński, M. (2016). Znaczenie CSR w warunkach rynku pracownika. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 95, 567–576.

Anna Dolot jest doktorem nauk ekonomicznych, adiunktem w Katedrze Zarządzania Zasobami Pracy na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, wykładowcą Krakowskiej Szkoły Biznesu na studiach MBA, trenerem biznesu i ekspertem HR. Uczestniczyła w konferencjach naukowych oraz międzynarodowych programach edukacyjnych (m.in. z Uniwersytetem w Wiedniu i Lizbonie). Specjalizuje się w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników, ich oceniania, rozwoju i motywowania do pracy.