

Prof. dr hab. Joanna M. Moczyłowska

Politechnika Białostocka

ORCID: 0000-0003-1123-2555

e-mail: joanna@moczydlowska.pl

Nowe trendy na rynku pracy — praca w systemie home office w percepcji polskich menedżerów

New trends on the labor market — work in the home office system
as perceived by Polish managers

Streszczenie

Z powodu pandemii COVID-19 rośnie znaczenie problematyki pracy w systemie home office. Jak pokazują badania, po wybuchu pandemii na pracę zdalną zdecydowało się 67% polskich przedsiębiorstw, które wcześniej nie korzystały z tej formy pracy. Mając na uwadze aktualną sytuację, masowość pracy zdalnej przy stosunkowo niskim poziomie rozpoznania jej konsekwencji i uwarunkowań uzasadnia badania naukowe nad tym sposobem organizacji pracy. Celem teoriiopoznawczej części artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat pracy w trybie home office, natomiast celem części empirycznej jest diagnoza postaw kadry zarządzającej wobec pracy zdalnej. Wnioskowanie zostało poparte wynikami badań ankietowych.

Słowa kluczowe

praca w systemie home office, rynek pracy, postawy kadry menedżerskiej

Abstract

Due to the COVID-19 pandemic, the problems of the home office work system are growing significantly. Research shows that after the pandemic outbreak in Poland, 67% of enterprises that had not previously used this form of work decided to use it. Considering the current situation, the mass remote work with a relatively low level of recognition of its consequences and conditions justifies scientific research on this method of work organization. The aim of the theoretical part of the article is to systematize knowledge about working in the home office system, while the aim of the empirical part is to diagnose the managers' attitudes of remote work. The conclusions were supported by the results of the survey research.

Keywords

work in the home office system, the labor market, the attitudes of the management staff

JEL: J21, M51, M54

Wprowadzenie

Praca w systemie home office (określana także jako praca zdalna, e-praca lub mobilny styl pracy) jest 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 (Dolot, 2020). Ta forma organizacji pracy stanowi przedmiot badań specjalistów z zakresu nauk o zarządzaniu co najmniej od 20 lat. Analizowano ją

przede wszystkim w kontekście obniżania kosztów pracy (Juchnowicz, 2008) i uelastycznienia zarządzania kapitałem ludzkim (Ratti i Claudel, 2016), a 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 teoriopoznawczej części 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 i 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 za pomocą badania ankietowego.

Praca w systemie home office — przegląd badań

Home office to system pracy, którego istotą jest jej wykonywanie w miejscu zamieszkania. Jest również nazywany pracą zdalną lub mobilnym stylem pracy (Grzanka, 2012). Jak zauważają J. Burn, P. Marshall i M. Barnett (2002), zamiennie stosuje się również pojęcia: telepraca, praca wirtualna, e-praca, ponieważ istotą tej organizacji pracy jest jej wykonywanie w rozproszonej lokalizacji. Może być traktowana jako szczególny przypadek pracy elastycznej. 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 i Claudel, 2016).

Przed wybuchem pandemii COVID-19 zdalna forma organizacji pracy w Polsce była 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 i Trziszka, 2018). Po wybuchu pandemii na pracę zdalną zdecydowało się 67% organizacji, które dotychczas jej nie stosowały. W największym stopniu wykorzystuje się ją w sektorach: nieruchomości (92%), 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, 2021).

Badacze zwracają uwagę na wiele korzyści, które wynikają z tej formy organizacji pracy (Dolot, 2020; Sęczkowska, 2019; Silva i Dias, 2016; Aguenza i Som, 2012). Po stronie pracownika najczęściej wymienia się większą elastyczność w wyborze czasu i miejsca wykonywania pracy oraz oszczędność cza-

su i pieniędzy w związku z brakiem dojazdu do zakładu pracy (Nurul, Noorliza i Hasnanywati, 2013). Osoby wykonujące zawody możliwe do realizacji w trybie zdalnym są też mniej narażone na bezrobocie (Béland, Brodeur i Wright, 2020). Po stronie pracodawcy zwraca się głównie uwagę na mniejsze koszty: szacuje się, że w polskich realiach jest to ok. 30–40% kosztów utrzymania organizacji (Dewicka i Trziszka, 2018; Tomkiewicz, 2013) oraz większy dostęp do wysokiej klasy specjalistów niezależnie od miejsca ich zamieszkania. Systematyzację korzyści powiązanych z wykorzystaniem pracy zdalnej zawiera tablica 1.

Analiza potencjalnych zagrożeń związanych z pracą zdalną prowadzona jest najczęściej na czterech płaszczyznach: przebiegu pracy, społecznego środowiska pracy, materialnego środowiska pracy oraz psychofizycznych możliwości człowieka (Makowiec, 2015). W systemie home office ma miejsce częste przekraczanie ustawowego 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; Chomałowska i Chłopek, 2011; Silva i Dias, 2016). Ponadto rośnie prawdopodobieństwo kolizji pracy z aktywnościami pozostałych domowników i innymi rolami życiowymi pracowników, np. rodzica (Felstead i 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 (Day i Burbach, 2011). Znacząco trudniejsze jest także zarządzanie zespołem rozproszonym (Pyöriä, 2019). 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 i Hysa, 2019). Czynnikiem 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 tablica 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 efektów, sprawna komunikacja

Tablica 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 urloпах 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

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

wewnątrz zespołu, ustalone standardy oceny wykonywanej pracy, wysoka dbałość o jej humanistyczny wymiar.

Metodyka badań

Celem głównym prowadzonych badań była diagnoza postaw kadry zarządzającej wobec pracy zdalnej zbudowanych na bazie dotychczasowych doświadczeń z organizacją pracy w tym trybie. Ze względu na niereprezentatywność próby badania traktuje się jako pilotażowe. Ankieta została przeprowadzona w październiku 2021 roku wśród menedżerów — studentów studiów Executive MBA w Polskiej Akademii Nauk w Warszawie. Na potrzeby konkretyzacji zakresu przedmiotowego badania sformułowano następujące cele szczegółowe:

- C1: określenie korzyści i wad wynikających z pracy zdalnej,
- C2: określenie siły i charakteru wpływu skutków pracy zdalnej na jej skuteczność,

C3: identyfikację najskuteczniejszych metod utrzymania skuteczność pracy zdalnej,

W trakcie badania zebrano 125 całkowicie uzupełnionych ankiet oraz 103 uzupełnione częściowo. Do dalszej analizy wykorzystano wyłącznie kwestionariusze całkowicie wypełnione. Wśród ankietowanych nieznacznie przeważali mężczyźni (53%). Największe grupy — po 28% każda — stanowiły osoby w wieku 40–44 lata i 45–49 lat, zaś drugą pod względem liczności okazała się grupa wiekowa 50–54. Ponad 60% badanych posiadało staż menedżerski dłuższy niż 10 lat, a 30% z nich — między 4 a 10 lat. Tak duże doświadczenie z pewnością korzystnie wpłynęło na jakość wyników badania. Największą (26%) grupę stanowili członkowie zarządów. Kolejne grupy stanowili menedżerowie sprzedaży (15%), HR (12%), finansów i IT (po 7%) oraz marketingu (6%). Badani menedżerowie reprezentowali głównie duże organizacje (66%). Natomiast duże zróżnicowanie próby wystąpiło pod względem branż. Najliczniej reprezentowane były usługi (21%), produkcja (19%) oraz finanse (17%), a dalej handel (13%) i nowe technologie (11%).

Tablica 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 stymulowania jego kreatywności i zaangażowania	Mniejsze możliwości przełożonych w zakresie wsparcia pracownika
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

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dolot, 2020; Dewicka i Trziszka, 2018; Makowiec, 2015; Furmanek, 2015; Wyrwich, 2014; Aguenza i Som, 2012.

Analiza wyników badań

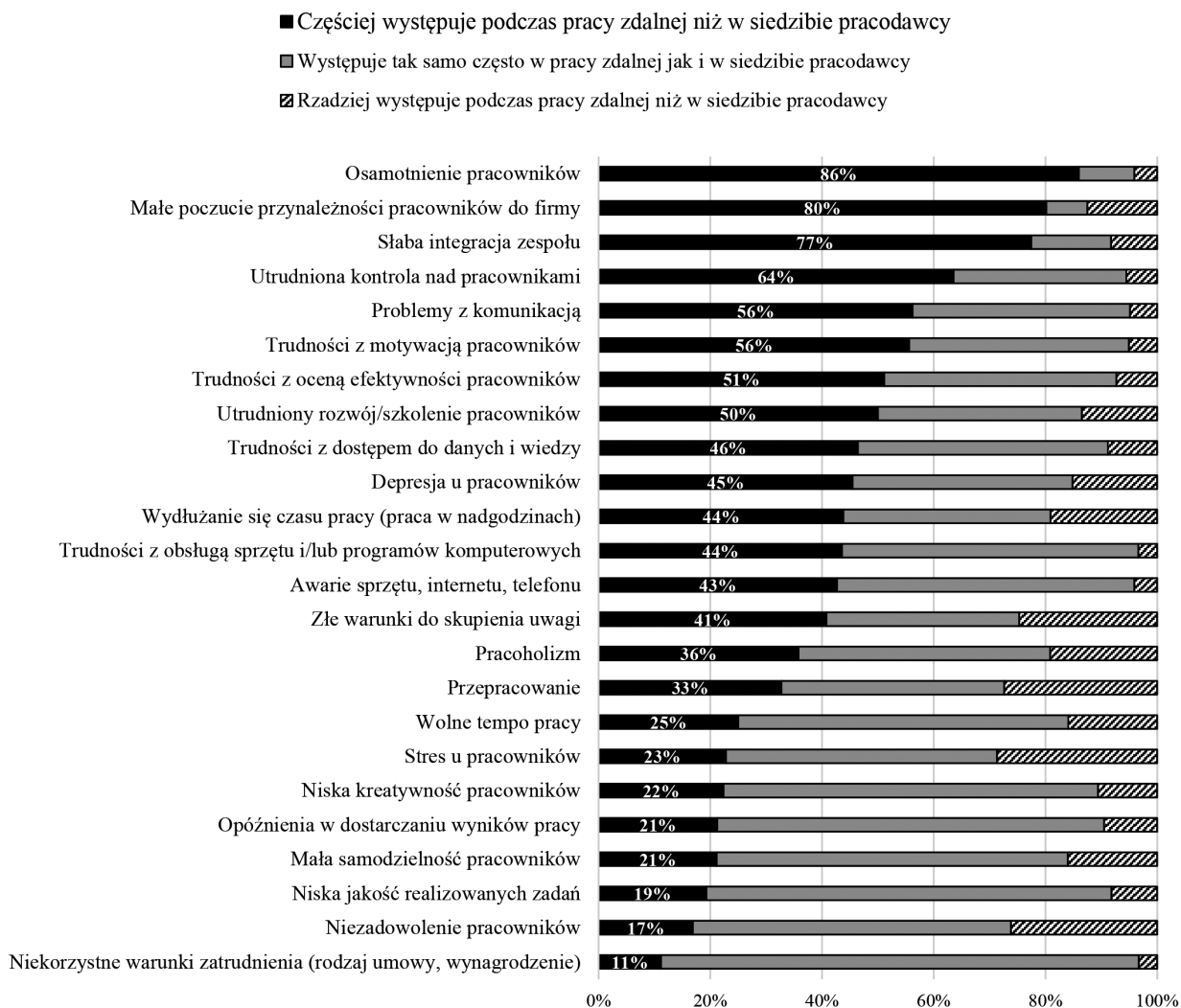
Najwięcej, bo aż 86% respondentów jako istotną wadę pracy w trybie home office wymieniło osamotnienie pracowników. Niewiele mniej wskazało małe poczucie przynależności pracowników do organizacji (80%) oraz słabą integrację zespołu (77%). To niezwykle ważne czynniki psychospołeczne, które mogą negatywnie wpływać na zaangażowanie zatrudnionych. Potwierdzają to opinie badanych menedżerów, bo aż 56% z nich stwierdziło, że ma trudności z motywacją pracowników realizujących zadania w formie pracy w trybie home office. Równie często w pracy na odległość występują problemy z komunikacją. Z kolei utrudniona kontrola nad pracownikami, wskazana w pierwszej hipotezie badawczej, uplasowała się dopiero na czwartym miejscu z wynikiem 64% wskazań. W czołówce najbardziej charakterystycznych problemów powiązanych z pracą zdalną znalazły się jeszcze trudności z oceną efektywności pracy.

Wśród potencjalnych zalet pracy na odległość (por. rysunek 2) najczęściej wymieniana była oszczędność czasu — 69% odpowiedzi. Na kolejnych miejscach uplasowały się: duża samodzielność pracowników (49%), ich komfort psychiczny (39%) i zadowolenie (36%).

Wiele z badanych aspektów wymienianych w literaturze przedmiotu jako towarzyszące pracy zdalnej w percepcji polskich menedżerów okazało się nie być dla niej charakterystycznymi. Do tej grupy z pewnością należą: przepracowanie, stres, tempo pracy, niższa kreatywność i jakość realizowanych zadań czy warunki zatrudnienia. Wątpliwości można też mieć co do oceny warunków sprzyjających skupieniu uwagi i zachowania work-life balance, a także komfortu psychicznego pracowników, w przypadku których zdania respondentów były w zasadzie równo podzielone.

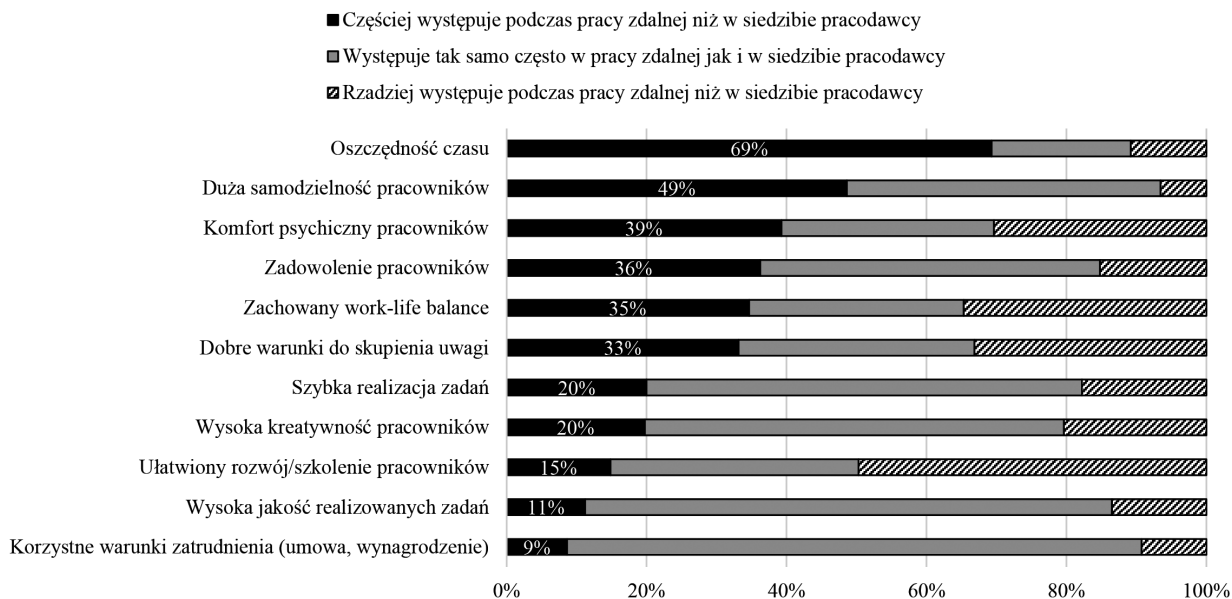
Przedmiotem badania były również metody stosowane przez respondentów mające na celu podniesienie skuteczności zdalnej formy pracy (por. rysunek 3). Na

Rysunek 1. Potencjalne wady i zagrożenia związane z pracą zdalną w percepcji menedżerów

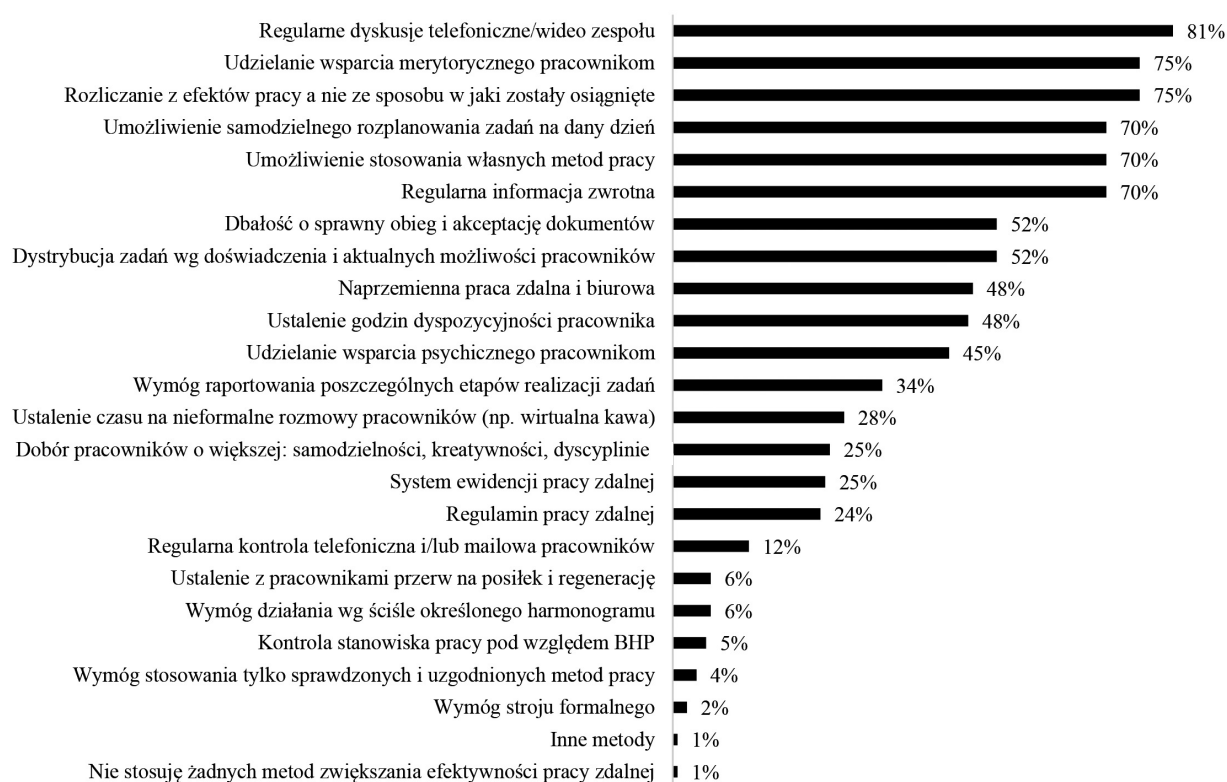


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

Rysunek 2. Zalety związane z pracą zdalną



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

Rysunek 3. Powszechność stosowania poszczególnych metod zwiększania skuteczności pracy zdalnej

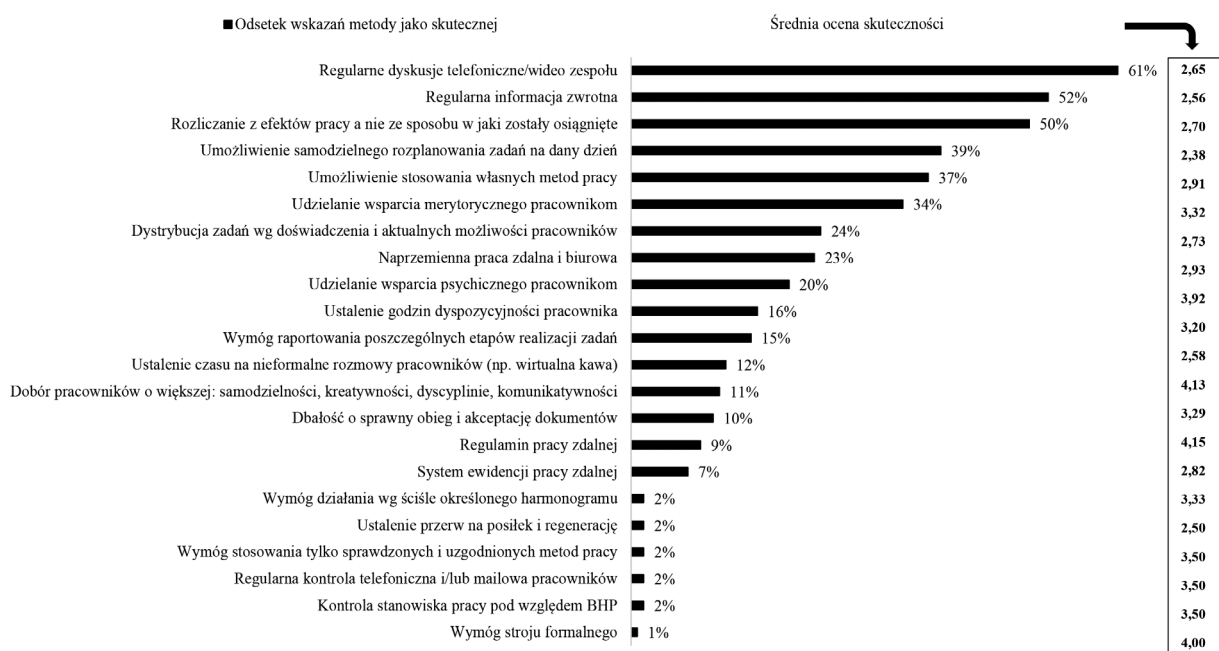
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

pierwszym miejscu znalazły się regularne dyskusje telefoniczne bądź wideo, których stosowanie zadeklarowało aż 81% ankieterowanych. W dalszej kolejności pojawiły się: udzielanie wsparcia merytorycznego i rozliczanie z efektów pracy a nie ze sposobu w jaki zostały osiągnięte (po 75%), a także umożliwienie samodzielnego rozplanowania zadań, stosowania własnych metod pracy i regularna informacja zwrotna (po 70%). Natomiast dystrybucję zadań według doświadczenia i aktualnych możliwości pracowników stosuje zaledwie 52% badanych. Aż 99% respondentów odpowiedziało, że stosuje przynajmniej jedną z metod zwiększania skuteczności pracy w trybie home office. Ponadto z analizy odpowiedzi wynika, że wykorzystywane przez menedżerów metody mają raczej na celu udzielenie jak najlepszego wsparcia niż wymuszenie na pracownikach określonego postępowania. Świadczy o tym mały odsetek odpowiedzi typu: wymóg stosowania tylko sprawdzonych i uzgodnionych metod pracy (4%), wymóg działania według ściśle określonego harmonogramu (6%) czy też regularna kontrola telefoniczna i/lub mailowa (12%). Zaskakujące okazują się być z kolei odpowiedzi na pytania dotyczące formalnej strony pracy na odległość, mianowicie bardzo rzadka kontrola stanowiska pracy (5%) oraz stosowanie regulaminu pracy zdalnej (24%), co świadczy o niedostatecznym przygotowaniu przedsiębiorstw do tej formy świadczenia pracy.

Jednym z celów badania było wyłonienie najbardziej skutecznych metod podnoszących skuteczność pracy zdalnej w percepcji kadry menedżerskiej. Każdy respondent miał za zadanie wskazanie maksymalnie sześciu najsukuteczniejszych metod, a następnie ich uszeregowanie od najsukuteczniejszej (1), do najmniej skutecznej (6). Metody wymieniane najczęściej jako skuteczne (por. rysunek 4), otrzymały najwyższe wyniki w rankingu, choć wśród najrzadziej wymienianych również zdarzały się wysokie oceny.

W grupie metod najczęściej uznawanych za skuteczne znalazły się: regularne dyskusje telefoniczne lub wideo zespołu (61%), regularna informacja zwrotna (52%) oraz rozliczanie pracowników z efektów pracy a nie ze sposobu w jaki zostały osiągnięte (50%). Można w związku z tym sformułować wniosek, że za najsukuteczniejszą metodę utrzymania skuteczności pracy zdalnej menedżerowie uważają „regularne dyskusje telefoniczną lub wideo z pracownikami”. Nieco ponad 1/3 respondentów wymieniła też w tej grupie umożliwienie pracownikom samodzielnego rozplanowania zadań na dany dzień (39%), umożliwienie im stosowania własnych metod pracy (37%), a także udzielanie wsparcia merytorycznego (34%). Z kolei jako najmniej efektywne zostały uznane: wymóg działania według ściśle określonego harmonogramu, stosowanie tylko sprawdzonych i uzgodnionych metod pracy, ustalenie

Rysunek 4. Metody najczęściej uznawane za skuteczne



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

przerw na posiłek i regenerację, kontrola telefoniczna i/lub mailowa pracowników, kontrola stanowiska pracy pod względem BHP (po 2%) oraz wymóg stroju formalnego (1%). Zależności między siłą wpływu poszczególnych czynników na skuteczność pracy zdalnej i siłą ich powiązania z pracą w tej formie przedstawiono na rysunku 5.

Położenie wzdłuż osi pionowej oznacza związek z pracą zdalną rozumiany jako odsetek respondentów twierdzących, że dana cecha jest bardziej charakterystyczna dla pracy zdalnej niż dla pracy w siedzibie pracodawcy. Cechy, które uzyskały poniżej 50% wskazań, uznano za mało związane z pracą zdalną, natomiast te, które zostały uznane za bardziej charakterystyczne — znalazły się w górnej części schematu. Zastosowanie powyższej procedury pozwoliło wyodrębnić następujące grupy cech.

- *Czynniki o negatywnym wpływie na skuteczność pracy, bardzo charakterystyczne dla formy zdalnej*, a więc takie, które powinny podlegać szczególnej uwadze menedżerów i stosowania środków zaradczych. Należą do nich: osamotnienie pracowników, osłabienie więzi w zespole, spadek poczucia przynależności do firmy, problemy z komunikacją, dostępem do danych i wiedzy, a także trudności na polu motywacji i kontroli podwładnych.
- *Czynniki o negatywnym wpływie na skuteczność pracy, mniej charakterystyczne dla pracy zdalnej* — zarządzający powinni sobie zdawać sprawę z możliwości ich wystąpienia i starać się im zapobiegać. Znalazły się tu m.in. depresja, problemy techniczne czy wydłużony czas pracy.

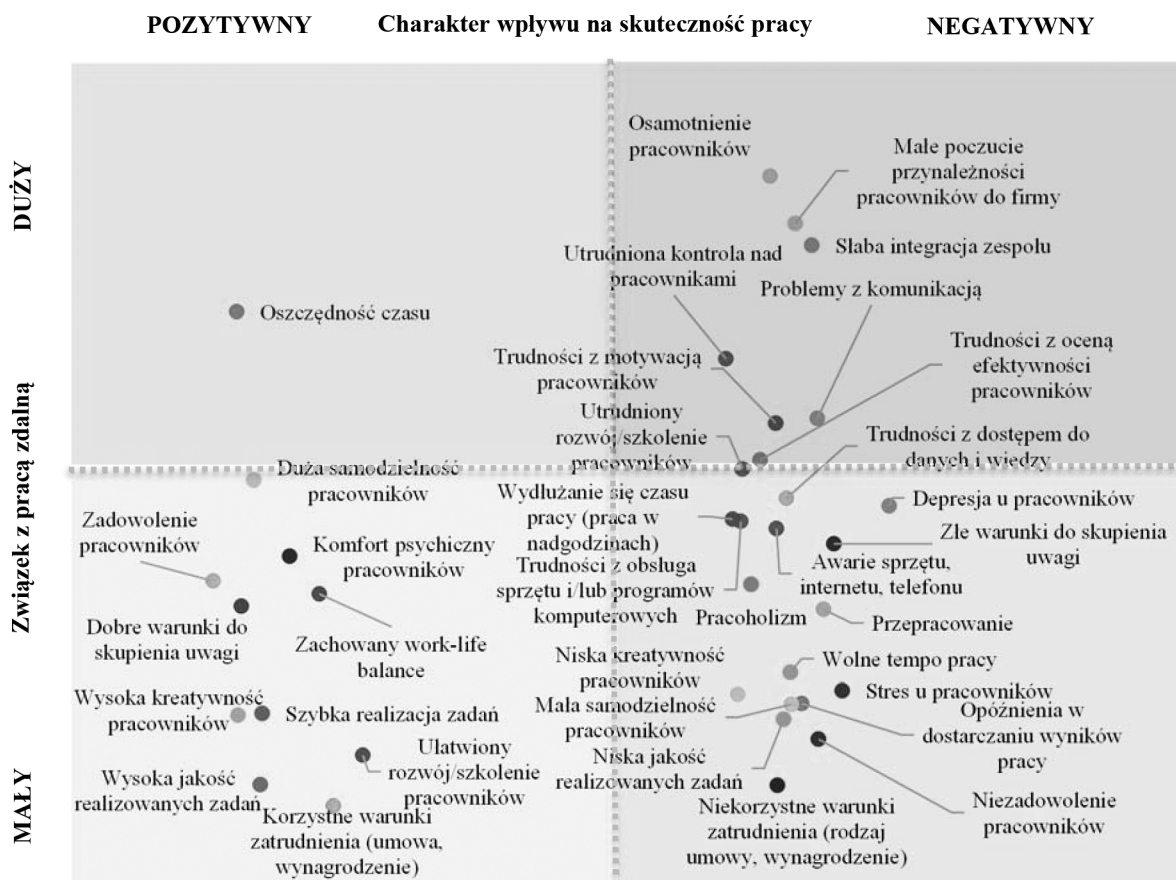
- *Czynniki o pozytywnym wpływie na skuteczność pracy, mniej charakterystyczne dla pracy zdalnej*, jak np. zadowolenie pracowników, zachowany work-life balance czy komfort psychiczny. Menedżerowie powinni wzmacniać ich występowanie. Należy jednak zaznaczyć, że w dużej mierze są one niezależne od ich wysiłków i wynikają z cech indywidualnych pracowników oraz warunków występujących w miejscu wykonywania pracy.
- *Czynniki o pozytywnym wpływie na skuteczność pracy*, wśród których w zasadzie silny związek z pracą zdalną ma tylko oszczędność czasu.

Podsumowanie

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi sformułowano rekomendacje o charakterze praktycznym:

- organizacja powinna przygotować regulamin pracy zdalnej, w którym będą określone m.in. godziny pracy, sposób jej monitorowania, zasady wykorzystywania sprzętu służbowego i rozliczania się z ponoszonych kosztów (da to pracownikom poczucie bezpieczeństwa, kontroli oraz zapobiegnie nieporozumieniom i oszczędzi niepotrzebnej frustracji);
- organizacja musi być przygotowana na wiele skutków pracy zdalnej, które negatywnie wpływają na jej skuteczność; najczęstsze i jednocześnie najbardziej niebezpieczne z nich są związane z rozproszeniem podwładnych, czyli: osamot-

Rysunek 5. Podział aspektów pracy zdalnej według ich istotności i charakteru



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

nienie pracowników, małe poczucie przynależności do zespołu, słaba integracja zespołu, problemy z komunikacją, ograniczony dostęp do danych i wiedzy;

- należy spodziewać się dodatkowych konsekwencji, które — choć są mniej charakterystyczne dla pracy na odległość — mogą znacznie zaburzyć jej rytm; są to m.in. problemy techniczne ze sprzętem i oprogramowaniem czy wydłużony czas pracy; pracownicy powinni zatem otrzymywać niezbędne wsparcie z działu informatycznego i kończyć pracę o ustalonej godzinie;

- w celu przeciwdziałania spadkowi efektywności organizacja powinna stosować sprawdzone i najbardziej skuteczne środki zaradcze, takie jak: regularne dyskusje telefoniczne lub wideo zespołu, bieżącą informację zwrotną, rozliczanie pracowników z wyników pracy a nie ze sposobu w jaki zostały one osiągnięte; pracownikom warto umożliwić samodzielne rozplanowanie zadań na dany dzień oraz stosowanie własnych metod pracy; takie postępowanie wpłynie pozytywnie nie tylko na efekty pracy, ale też na kondycję psychiczną, fizyczną i zaangażowanie zatrudnionych.

Bibliografia/References

- Aguenza, 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).
- Barbour, R. (2011). *Badania fokusowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Béland, L. P., Brodeur, A. i Wright, T. (2020). The Short-Term Economic Consequences of Covid-19: Exposure to Disease, Remote Work and Government Response. *IZA Discussion Paper*, 13159. <https://ssrn.com/abstract=3584922>
- Burn, J., Marshall, P. i Barnett, M. (2002). *E-business, Strategies for Virtual Organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chomałowska, B. i Chłopek, P. (2011). Telepraca — nowa forma organizacji pracy. Nowy obszar dysfunkcji i patologii? W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Day, F. C. i Burbach, M. E. (2011). Telework Considerations for Public Managers with Strategies for Increasing Utilization. *Communications of the IBIMA*. Article ID 880212. <https://doi.org/10.5171/2011.880212>

- Dewicka, A. i Trziszka, M. (2018). Wyzwania wieku informacyjnego. Ergonomiczny aspekt kształtowania i zarządzania systemem pracy zdalnej. *Marketing i Zarządzanie*, 1(51). <https://doi.org/10.18276/miz.2018.51-03>
- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną — perspektywa pracownika. *E-Mentor*, 1(83). <https://doi.org/10.15219/em83.1456>
- Draman, R. H. i Edmondson, V. C. (2012). Why a new approach is needed to solve today's. *Review of Management Innovation Creativity*, (14).
- Eagly, A. H. (2005). Refereeing literature review submission to journals. W: R. J. Sternberg (red.), *Reviewing Scientific Works in Psychology*. Washington: American Psychological Association.
- Eurostat. (2020). *How usual is it to work from home?* <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news> (6.02.2020).
- 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*, 3(32). <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Furmanek, W. (2015). Zalety i wady telepracy. *Edukacja-Technika-Informatyka*, 6(1).
- Grzanka, I. (2012). Transformacja procesu pracy w społeczeństwie informacyjnym. *Management Systems in Production Engineering*, 1(5).
- Jeran, A. (2016). Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy. *Opuscula Sociologica*, (2).
- Juchnowicz, M. (2008). Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako paradygmat nowoczesnej gospodarki. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 1(8).
- van Knippenberg, D. (2012). What makes for a good review article in organizational psychology? *Organizational Psychology Review*, 2(3). <https://doi.org/10.1177/2041386612452220>
- Król, M. (2013). Telepraca a pracoholizm. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (148).
- Lis, M. (2020). Telepraca i praca zdalna to nie to samo. *Business Insider* accessed on 16.03.2020.
- Lisek-Michalska, J., Lipiec, M. i Olczyk, A. (2012). Ocena metodologicznej i praktycznej jakości fokusa — propozycja procedury. *Przegląd Socjologiczny*, 1(61).
- Makowiec, M. (2015). Metodyka identyfikacji utrudnień i dysfunkcji występujących w pracy zdalnej w celu jej zhumanizowania. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 4(44). <https://doi.org/10.15584/nsawg.2015.4.1.31>
- Nurul, A. S., Noorliza K. i Hasnanywati, H. (2013). Green Economy: Researching Working from Home in Building Sector. *Journal of Southeast Asian Research*, Article ID 273189.
- Prasolek, Ł. i Kielbratowska, A. (2020). *Praca zdalna w praktyce*. Warszawa: C.H.Beck.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 4(34). <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>
- Ratti, C. i Claudel, M. (2016). If work is digital, why do we still go to the office? *Harvard Business Review*, (13)6.
- Rudnicka, P. i Chrupała-Pniak, M. (2019). Predyktory organizacyjne dodatkowej pracy po godzinach za pośrednictwem technologii (TASW). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4(128).
- Samul, J. (2017). Stan badań nad metodami naukowymi w zarządzaniu zasobami ludzkimi — systematyczny przegląd literatury. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(115).
- Samul, J. (2020). Reflexivity in HRM Reserach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(132). <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.8686>
- Sęczkowska, K. (2019). Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej. *Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka*, (2).
- Silva, R. S. i 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*, 5(8).
- Sliż, P. (2020). Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce — wyniki badania empirycznego. *E-Mentor*, 3(85). <https://doi.org/10.15219/em85.1474>
- Stroińska, E. (2015). Wpływ temperamentu pracownika zdalnego na poziom satysfakcji z pracy. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16(3).
- Syber-Jędrzejka, M. (2014). Narzędzia wspierania równowagi praca-życie — wybrane przykłady z praktyki gospodarczej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(96).
- Takeuchi, R. i Chen, J. (2013). The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment: A theoretical review and a critique. *Organizational Psychology Review*, 3(3). <https://doi.org/10.1177/2041386613492167>
- Tomkiewicz, M. (2008). *Telepraca formą oszczędności*. <http://www.computerworld.pl/artykuly/325293/Telepraca.forma.oszczednosci.html> (16.08.2020).
- Worek, B. (2001). Analiza wyników zogniskowanych wywiadów grupowych w badaniach marketingowych. *Ask. Społeczeństwo. Badania, Metody*, (10).
- Wróbel, P. i Jendza, D. (2018). Telepraca — regulacje prawne a praktyka rynku pracy. *E-mentor*, 3(75). <https://doi.org/10.15219/em75.1363>
- Wyrrich, S. (2014). Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle rozwoju wirtualnej pracy. *Społeczeństwo i Ekonomia*, 1(1). <https://doi.org/10.15611/eis.2014.1.08>
- Zdonek, I., Podgórska, M. i Hysa, B. (2019). Zdalna praca zespołu projektowego — charakterystyka ról i kompetencji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(126).

Prof. dr hab. Joanna M. Moczydłowska

Profesor zwyczajny, pracownik Politechniki Białostockiej, kierownik Katedry Zarządzania, Ekonomii i Finansów na Wydziale Inżynierii Zarządzania. Autorka licznych publikacji z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości.

Prof. dr hab. Joanna M. Moczydłowska

Professor at the Białystok University of Technology, head of the Department of Management, Economics and Finance at the Faculty of Management Engineering. Author of publications in the field of management and quality sciences.

Marketing i Rynek



www.marketingirynek.pl

tel. 795 189 869

00-252 Warszawa, ul. Podwale 17