

e-mentor

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

2020, nr 5 (87)



Chomicki, M. i Mierzejewska, K. (2020). Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19. *e-mentor*, 5(87), 45–54. <https://doi.org/10.15219/em87.1492>



Michał
Chomicki



Katarzyna
Mierzejewska

Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19

Preparation of Polish enterprises to accept remote work during the COVID-19 pandemic

Abstract

The aim of this study is to assess the readiness of Polish enterprises to accept remote work of their employees during the COVID-19 pandemic. The unprecedented challenge of the COVID-19 pandemic required the implementation of agile behavior and the use of dynamic capabilities to adapt to new conditions, i.e. to adapt efficiently to changing environmental conditions by reconfiguring the resource portfolio. The article discusses the concept of agile behavior in the context of the introduction of remote working during the COVID-19 pandemic. Research has shown that in general Polish employers are prepared to work remotely, but private companies have done better than public ones and those with foreign capital than the ones with purely Polish capital.

Keywords: remote working, COVID-19 pandemic, agile behavior, dynamic skills, preparation of employers

Wprowadzenie

Rok 2020 zostanie zapisany na kartach historii jako okres przełomowy, zmieniający zastane paradygmaty w relacjach międzyludzkich, ochronie zdrowia i higienie oraz globalnej gospodarce. W związku z wybuchem pandemii COVID-19, bo to jej konsekwencje mają i będą miały tak istotne znaczenie dla przyszłości, wiele przedsiębiorstw musiało zmierzyć się z sytuacją bezprecedensową – koniecznością utrzymania ciągłości prowadzonej działalności przy jednoczesnym zabezpieczeniu zdrowia i życia pracowników. Współczesne rozwiązania technologiczne potencjalnie pozwoliły na osiągnięcie pełnej zgodności między realizacją tych dwóch wymogów poprzez świadczenie pracy w formie zdalnej. Celem niniejszego opracowania jest wykazanie stopnia przygotowania organizacji pracodawców do świadczenia pracy zdalnej.

Zwinne zachowanie w sytuacji kryzysowej

Próbie przedstawienia bieżącej sytuacji należy rozpocząć od jej umiejscowienia w teorii zarządzania. Niewątpliwie wiele organizacji znalazło się w kryzysie, który istotnie zagraża ich zdolności do przetrwania. Jeden z najczęściej cytowanych w obszarze nauk o zarządzaniu autorów – Peter F. Drucker – definiował kryzys przedsiębiorstwa jako pochodną etapu w cyklu życia sektorów, w szczególności dla organizacji ściśle wyspecjalizowanych, a inwestycje w badania naukowe (mające na celu podniesienie poziomu innowacyjności) nie stanowią według niego gwarancji zakończenia lub przetrwania kryzysu (Drucker, 1992, s. 138–139). Drucker miał w tym przypadku na myśli kryzysy, które dobrze znamy i które obserwujemy na co dzień – wynikające z walki konkurencyjnej oraz odnowy strategicznej będącej konsekwencją innowacji

przedsiębiorstw w ginących sektorach. Nie uwzględnia jednak sytuacji nadzwyczajnych, obiektywnych dla wszystkich – takich jak wojny, kataklizmy czy ogólnoswiatowe epidemie. Brak jednoznacznych wskazań w naukach o zarządzaniu dla kierowników organizacji znajdujących się w sytuacji kryzysowej spowodował, że kadra menedżerska wielu przedsiębiorstw podjęła czynności o znamionach zwinnego zachowania.

Pojęcie „zwinności” zostało wprowadzone do nauk o zarządzaniu w obszarze produkcji przez Iacocca Institute na początku lat 90. XX wieku (Nagel i in., 1991). Zwinna produkcja (*agile manufacturing*) dotyczy zorganizowanego systemu wytwórczego przedsiębiorstwa, który umożliwia jak najszybsze dostarczenie produktów w pełni dopasowanych do potrzeb klientów. Od tamtego czasu kategoria „zwinności” była wykorzystywana w odniesieniu do procesu zarządzania, zwłaszcza zarządzania projektami informatycznymi (*agile project management*) oraz zwinnych przedsiębiorstw (*agile enterprise*), których koncepcja stanowi teoretyczną podstawę przystosowania się organizacji do nieprzewidzianych, obiektywnych, zewnętrznych sytuacji kryzysowych.

Zgodnie z atrybutowym modelem przyjętym przez Yahayę Y. Yusufa i in. (1999, s. 38) zwinność, w szczególności w kontekście produkcji, ma u swej podstawy cztery filary. Pierwszy z nich dotyczy zarządzania kluczowymi kompetencjami (*corecompetence management*) znajdującymi się na dwóch powiązanych poziomach – indywidualnym i organizacyjnym. Umiejętność identyfikowania, analizowania i doskonalenia kluczowych kompetencji pozwala na podnoszenie efektywności pracowników, a ich odpowiednie skonfigurowanie w zespoły przekłada się na sukces całej organizacji. Drugi filar stanowi zdolność do rekonfiguracji (*capability for reconfiguration*). Umiejętność ta pozwala na poczynienie istotnych zmian w zakresie podejmowanych działań, ich dywersyfikowanie oraz ukierunkowanie na realizację konkretnego celu w ramach pojawiających się okazji. Kolejny element modelu stanowi oparcie przedsiębiorstwa na wiedzy (*knowledge-driven enterprise*). Wiedza w tym przypadku stanowi najważniejszy zasób firmy, na który składają się umiejętności i doświadczenia zarówno pracowników, jak i całej organizacji, a także wewnętrzne i zewnętrzne źródła informacji, które są dla nich dostępne. Ostatnim filarem prezentowanego modelu jest wirtualność przedsiębiorstwa (*virtual enterprise*), która pozwala na zwiększenie dostępności do zróżnicowanych zasobów przy zachowaniu minimalnego kosztu związanego z ich użytkowaniem (np. z uwagi na brak własności), co w konsekwencji przekłada się na elastyczność całej organizacji. Koncepcja organizacji wirtualnych często utożsamiana jest z przelotnym związkiem kilku firm, które dzielą zdolności, zasoby i koszty dla realizacji jakiegoś celu (Byrne, 1993; Campbell, 1996), co w zasadzie zawęża obszar badawczy jedynie do relacji interorganizacyjnych. Istnieje też szersze spojrzenie na kwestię organizacji wirtualnych, które utożsamia

je przede wszystkim ze stosowaniem narzędzi zdalnego komunikowania i przekazywania informacji niezależnie od tego czy jest wykorzystywane przez wiele odrębnych jednostek gospodarczych, czy przez zespoły pracownicze lub jednostki w ramach jednego przedsiębiorstwa (por. Goldman i in., 1995).

Rick Dove (2005, s. 318) wskazuje na trzy kluczowe cechy zwinnej organizacji, uogólniając tym samym koncepcję zaprezentowaną przez Yusufa na ogół organizacji przy skoncentrowaniu się na procesie identyfikowania i przeprowadzania zmiany organizacyjnej. Autor ten wymienia:

- występującą w odpowiednim czasie świadomość konieczności przeprowadzenia zmiany, zdeterminowaną przez procesy skoncentrowane na zarządzaniu wiedzą; cecha ta wpływa bezpośrednio z modelu Yusufa;
- skuteczną priorytetyzację i podejmowanie decyzji zdeterminowane przez umiejętności związane z budowaniem propozycji wartości; konieczność przeprowadzenia zmiany wymaga szybkich decyzji, jednak nie zawsze gwarantują one podjęcie optymalnej reakcji – konieczna jest także obiektywna analiza wartości, której źródło znajduje się w danym wariacie decyzyjnym;
- umiejętność odpowiedzi (*responseability*), czyli zdolność do zmiany procesów biznesowych i dostosowania operacyjnych reakcji w czasie rzeczywistym; do antecedencji tego zjawiska zalicza się: poziom zaawansowania kultury zmiany w organizacji, architekturę systemu reakcji oraz procesów zarządzania zmianami.

Jak wspomniano, ujęcie przedstawione przez Dove'a ma charakter procesualny. W konsekwencji więc wskazuje na pewien wzorzec postępowania konstytuujący zwinne zachowanie. Odrębną, choć pokrewną, koncepcją, która warunkuje proces zwinnego zachowania, są dynamiczne zdolności. Zgodnie z dominującym poglądem są to kompetencje wysokiego poziomu, które determinują zdolność firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie biznesowe (Teece, 2012). Kathleen Eisenhardt i Jeffrey Martin (2000) nazywają je wręcz organizacyjnymi i strategicznymi rutynami. Obecność tak pojmowanych dynamicznych zdolności można uznać za konieczną w ramach zestawu kluczowych działań wpisanych w model biznesowy według Alexandra Osterwaldera i Yvesa Pigneura (2013), którzy charakteryzują organizację zwinną. Kluczowe działania stanowią czynności podejmowane dla utrzymania sprawności funkcjonowania modelu biznesu. Przykładem zwinnego działania w ramach sytuacji kryzysowej było wprowadzenie przez pracodawców systemu długotrwałego realizowania obowiązków przez pracowników w formie pracy zdalnej w czasach pandemii COVID-19 w pierwszym półroczu 2020 roku, co w zasadzie doprowadziło do tymczasowej wirtualizacji całych przedsiębiorstw.

Praca zdalna jako istotny trend w rozwoju sposobów świadczenia pracy

Praca zdalna jest zjawiskiem dobrze rozpoznawalnym zarówno w dyskursie naukowym, jak i praktyce gospodarczej. Swoimi korzeniami sięga lat 70., a dokładniej pierwszego kryzysu naftowego i związanej z nim ekstremalnej zmiany cen paliw oraz zagrożenia ekologicznego wywołanego nadmierną emisją spalin. Wydarzenia te skłoniły amerykańskiego fizyka Jacka Nillesa do przeprowadzenia w roku 1973 pierwszego eksperymentalnego projektu w obszarze pracy na odległość. Ta nowa elastyczna forma świadczenia pracy została popularyzowana przez Alvina Toffera w książce *Trzecia fala* (1980) oraz przez futurologa Francis Kinsmana w książce *The telecommuters* (Szluz, 2013, s. 254).

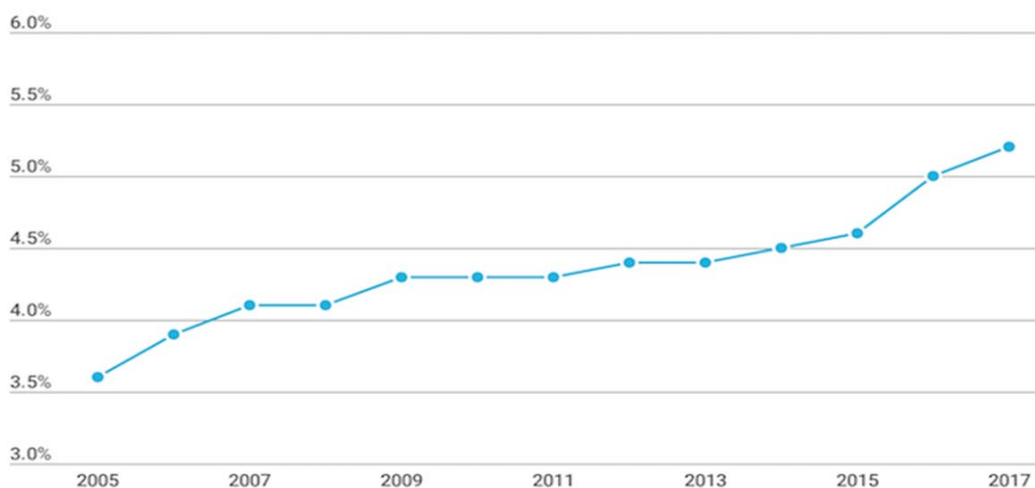
W literaturze polskiej pojęcia pracy zdalnej (*remote work*) i telepracy (*telework*) często bywają ze sobą utożsamiane i stosowane wymiennie. Niektórzy badacze (Sęczkowska, 2019, s. 10–11; Dolot, 2020) zwracają jednak uwagę, iż telepraca dotyczy pracy świadczonej z domu w oparciu o umowę o pracę, natomiast praca zdalna odnosi się do pracy realizowanej na zasadzie umowy o pracę, umów cywilnoprawnych lub samozatrudnienia. Dodatkowo warto odwołać się do Kodeksu pracy, który nie obejmuje uregulowań prawnych dotyczących pracy zdalnej. Jedyną pokrewną formą świadczenia tego rodzaju pracy jest telepraca. W świetle prawa: „praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca)” (Ustawa, 1974). Stąd uważa się, że kryterium regularności i powtarzalności jest kluczowym dla rozróżnienia pracy zdalnej od telepracy (Dolot, 2020; Wróbel i Jendza, 2018). Terminem praca zdalna należałoby się zatem posługiwać wtedy, gdy jest ona

wykonywana jedynie sporadycznie lub okresowo, tak jak ma to miejsce w przypadku pandemii COVID-19.

W języku potocznym praca zdalna zastępowana jest często angielskojęzycznym *homeoffice* (domowe biuro), choć *de facto* jest tylko jedną z możliwych form wykonywania pracy na odległość (Szluz, 2013, s. 256). Ze względu na szeroki zakres omawianego pojęcia nie wypracowano uniwersalnej definicji tej nietypowej formy pracy. Jedną z funkcjonujących w literaturze przedmiotu definicji określa ją jako „pracę realizowaną poza siedzibą pracodawcy, w zależności od formy: w miejscu zamieszkania pracownika lub w innym miejscu, czasem w ruchu, tj. w trakcie podróży (dosłownej, nie chodzi bowiem o delegację)” (Jeran, 2016, s. 50). Stąd praca zdalna nierzadko bywa (poza okresem pandemii) wykonywana poza domem, np. w kawiarniach, restauracjach, środkach transportu publicznego czy też w tzw. biurach coworkingowych. Kompleksowo pracę zdalną opisuje definicja Ewy Bąk (2006, s. 55); odnosi się ona do każdej pracy umysłowej świadczonej poza standardowym miejscem pracy, której efekty przesyłane są do pracodawcy przy wykorzystaniu technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Do cech charakteryzujących zarówno telepracę, jak i pracę zdalną zdecydowanie zaliczyć można: wysoką elastyczność, możliwość świadczenia pracy z dowolnego miejsca, konieczność dostępu do internetu, brak codziennych bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami, zależność czasu pracy od potrzeb organizacji, na rzecz której świadczona jest praca oraz od szybkości i efektywności działań pracownika, samodzielne regulowanie czasu pracy. Ostatni punkt jest jednak kwestią dyskusyjną. Wielokrotnie zdarza się bowiem, że pracownicy otrzymują zgodę na pracę zdalną lub telepracę, ale jednocześnie wymaga się od nich dyspozycyjności w tych samych godzinach co od osób pracujących stacjonarnie (Sęczkowska, 2019, s. 11).

Rysunek 1

Odsetek Amerykanów pracujących wyłącznie zdalnie w latach 2005–2017



Źródło: The cities with the most remote workers, B. Burgett. *Haven Life*, 2018, 3 grudnia (<https://havenlife.com/blog/cities-with-the-most-remote-workers/>).

Rewolucja cyfrowa i związana z nią zmiana stylu życia oraz systemów wartości społeczeństw sprawiła, iż praca zdalna już na długo przed pandemią COVID-19 cieszyła się z każdym rokiem coraz większą popularnością. Statystyki nie pozostawiają wątpliwości, iż światowy trend popularności tej formy pracy ma charakter rosnący. W Stanach Zjednoczonych w okresie od roku 2005 do 2017 nastąpił wzrost liczby osób pracujących na odległość o 44%. W roku kończącym badanie ponad 7,9 milionów Amerykanów pracowało wyłącznie z domu (Burgett, 2018).

Z kolei z raportu Brosix (2019) wynika, że aż 60% Amerykanów miało możliwość pracy zdalnej. Zainteresowanie jednostek pracą na odległość prezentuje raport Owl Labs (2019). Wynika z niego, że 42% badanych pracujących zdalnie chciałoby zwiększyć dotychczasową częstotliwość tej formy pracy w ciągu najbliższych 5 lat, natomiast połowa badanych pracujących dotychczas stacjonarnie chciałaby rozpocząć pracę zdalną. Tylko 19% badanych zadeklarowało, że nie chciałoby pracować poza tradycyjnym miejscem pracy. Co także ciekawe, badani pracujący zdalnie okazali się być o 29% bardziej szczęśliwi niż pracownicy stacjonarni. Polska w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi i Europą Zachodnią pod względem liczby osób pracujących zdalnie wypada zdecydowanie gorzej. Według raportu Kantar TNS (2018) 70% badanych twierdzi, iż ich pracodawca w ogóle nie oferuje możliwości pracy zdalnej. Ponad połowa tej grupy (51%) wyraziła chęć skorzystania z pracy zdalnej, gdyby taka możliwość istniała. Natomiast wszyscy badani mający alternatywę pracy zdalnej, niezależnie od wieku, korzystają z tej opcji, a 95% z nich bardzo pozytywnie lub pozytywnie ocenia taką formę pracy.

Do kluczowych czynników determinujących wzrost zainteresowania pracą zdalną zaliczyć można (Sęczkowska, 2019, s. 12; Szluz, 2013, s. 259–260):

- po stronie pracownika: większą elastyczność pracy (elastyczność miejsca pobytu, dostosowanie czasu i rytmu pracy do własnych możliwości); pragnienie ograniczenia dojazdów do pracy i związanych z tym kosztów ekonomicznych i psychologicznych; możliwość godzenia pracy zawodowej z życiem prywatnym i rodzinnym; chęć pracy w przyjaznych warunkach (architektura i wyposażenie wnętrza, dowolność ubioru); chęć uniknięcia kontaktów z niechętnymi współpracownikami;
- po stronie pracodawcy: podniesienie konkurencyjności; dostosowanie się do trendów światowych i potrzeb młodego pokolenia; obniżenie kosztów organizacji pracy; minimalizacja absencji pracowników; chęć pozyskania wysoko wykwalifikowanych specjalistów do realizacji projektów.

Z kolei wśród najistotniejszych czynników budzących obawy w kontekście pracy zdalnej wyróżnić można (Jeran, 2016, s. 53–59; Szluz, 2013, s. 259–260):

- po stronie pracownika: poczucie odizolowania i osłabienie więzi międzyludzkich; zanikanie granicy między życiem zawodowym a osobi-

stym; obawa przed spadkiem produktywności ze względu na czynniki rozpraszające w domowym otoczeniu; mniejsza możliwość awansu i uczestnictwa w szkoleniach w porównaniu z pracującymi stacjonarnie; niewystarczający dostęp do informacji;

- po stronie pracodawcy: ograniczona kontrola nad pracownikami zdalnymi; obawa przed zmniejszeniem identyfikacji pracownika z organizacją; pogorszenie relacji interpersonalnych z pracownikami zdalnymi; obawa przed utratą danych; możliwość wystąpienia awarii sprzętu lub słabego łącza internetowego.

Szczególnie istotne w kontekście możliwości świadczenia pracy zdalnej jest przygotowanie przedsiębiorstw, ponieważ pokazuje ich poziom zdolności do wykorzystania potencjału pracowników w warunkach sytuacji kryzysowej, jaką jest pandemia COVID-19.

Wyniki postępowania badawczego nad przygotowaniem przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej

Badanie zostało przeprowadzone na celowo dobranej próbie pracowników, których praca stanowi tzw. *digital output*, co pozwala na świadczenie pracy zdalnie. Ankiety skierowano do 215 osób, z czego pracę zdalną w okresie pandemii świadczyło 201 osób (przedmiot analizy zawartej w niniejszym opracowaniu), czyli ponad 93% adresatów, co dowodzi wysokiej zdolności pracodawców do wykorzystania tej formy zwalczania sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu potencjału wynikającego z niematerialnego substratu pracy pracowników tego typu. W badaniu udział wzięło 113 kobiet (56%) oraz 88 mężczyzn (44%). Na rysunku 2 przedstawiono częstotliwość wykonywania przez respondentów pracy zdalnej przed wybuchem pandemii.

Analizując dane przedstawione na rysunku można zauważyć, że 42% badanych ma wpisane świadczenie pracy zdalnej w treść stosunku pracy jako podstawową lub równorzędną formę świadczenia pracy (świadczenie pracy zdalnie na stałe oraz co najmniej jeden dzień w tygodniu). 41% respondentów świadczyło pracę zdalnie mniej regularnie – można wnioskować, że nie był to element stosunku pracy, a raczej element systemu motywacyjnego pracodawcy, który może arbitralnie zdecydować o formie świadczenia pracy na wniosek pracownika. Natomiast 17% badanych nigdy nie świadczyło pracy zdalnej.

Z badań wynika, że 69% respondentów było zatrudnionych w przedsiębiorstwach bez udziału kapitału zagranicznego, a pozostałe 31% – z udziałem kapitału tego typu. 79% badanych pracowało w firmach prywatnych, a 21% – w publicznych.

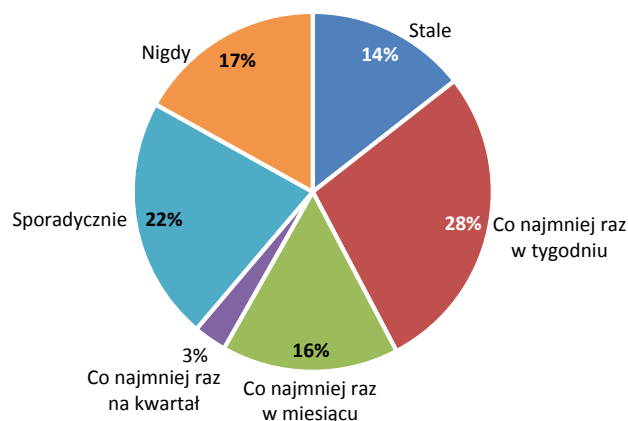
Na rysunku 3 przedstawiono strukturę respondentów według wielkości przedsiębiorstwa.

Zdecydowanie najwięcej respondentów pracowało dla dużych przedsiębiorstw (56%), a najmniej dla mikroprzedsiębiorstw (7%).

Przygotowanie polskich przedsiębiorstw...

Rysunek 2

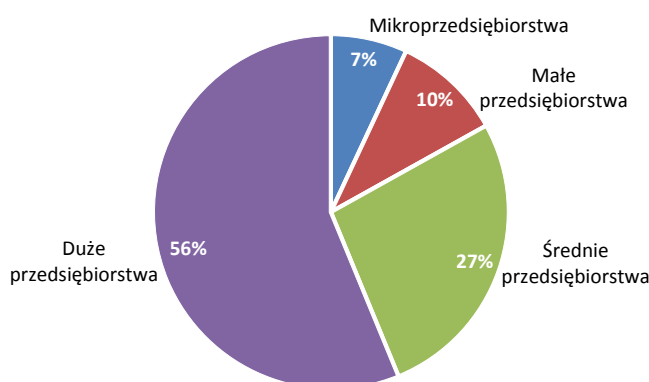
Częstotliwość wykonywania przez respondentów pracy zdalnej przed pandemią COVID-19



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3

Wielkość badanych przedsiębiorstw mierzona liczbą zatrudnionych



Źródło: opracowanie własne.

Na potrzeby narzędzia badawczego – kwestionariusza ankietowego – przyjęto 5-stopniową skalę Likerta: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – nie mam zdania, 4 – raczej się zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam. Mając świadomość ograniczeń narzuconych przez przyjętą skalę, którą

ze statystycznego punktu odniesienia należy uznać za skalę porządkową, postanowiono zaprezentować podstawowe statystyki opisowe dla celów syntetycznego ukazania tendencji występujących w całej próbie badanych. Tabela 1 prezentuje te statystyki dla obszaru oceny przygotowania pracodawcy do wykonywania pracy zdalnej.

Analizując dane zawarte w tabeli 1 należy zauważyć, iż ogół badanych pozytywnie ocenił przygotowanie firm do przyjęcia zdalnej formy świadczenia pracy przez pracowników. Najczęściej pracodawcy dysponowali odpowiednim systemem komunikacyjnym, co nie powinno dziwić – dostępność, często darmowych, platform przeznaczonych do komunikacji drogą elektroniczną jest bezprecedensowa. Komunikację ułatwia też powszechność telefonów komórkowych. Rzadziej respondenci zgadzali się z dostępnością infrastruktury sprzętowej (np. komputerów, monitorów, laptopów, sieci VPN) pozwalającej na świadczenie pracy w formie zdalnej, co świadczy o tym, że nie każdy pracodawca takim sprzętem dysponował. W konsekwencji oznaczało to konieczność wykorzystywania przez pracowników do świadczenia pracy własnej infrastruktury. Najmniej intensywnie wskazywano na podejmowanie przez pracodawcę dodatkowych działań przygotowujących do świadczenia pracy zdalnie, co może wynikać z bezprecedensowego charakteru zaistniałej sytuacji.

W dalszej części opracowania przedstawiono rozkłady wskazań w podziale ze względu na kryteria charakteryzujące pracodawcę, dla których testy niezależności chi-kwadrat wykazały istnienie zależności.

Rysunek 4 prezentuje rozkład wskazań dotyczących dysponowania przez pracodawcę infrastrukturą sprzętową pozwalającą na pracę zdalną w momencie wybuchu epidemii w zależności od udziału kapitału zagranicznego. Wartość testu chi-kwadrat wyniosła 13,54, przy wartości krytycznej na poziomie 9,49 ($p\text{-value} < 0,01$).

Tabela 1

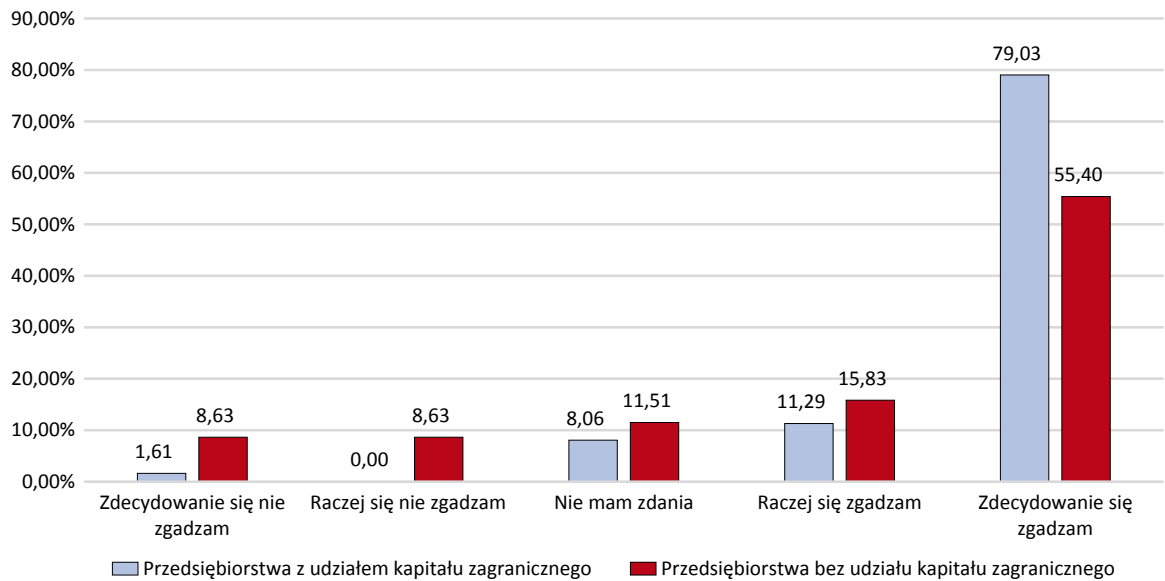
Podstawowe statystyki dla obszaru oceny przygotowania organizacji pracodawcy jako całości do świadczenia pracy zdalnej

	śr.	odch. st.	D
Dysponowanie przez pracodawcę infrastrukturą sprzętową pozwalającą na pracę zdalną pracowników w momencie wybuchu epidemii	4,21	1,23	5
Dysponowanie przez pracodawcę systemem komunikacyjnym pozwalającym na efektywne wykonywanie pracy zdalnej przez pracowników i przekazywanie zadań w momencie wybuchu epidemii	4,42	0,94	5
Proaktywne zachęcanie pracowników przez pracodawcę do wykonywania pracy zdalnej w czasie epidemii	4,28	1,11	5
Podejmowanie przez pracodawcę dodatkowych działań mających na celu lepsze przygotowanie pracowników do pracy zdalnej (np. szkolenia, bezpłatny przewóz sprzętu)	3,28	1,46	5

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4

Dysponowanie przez pracodawcę infrastrukturą sprzętową pozwalającą na pracę zdalną w momencie wybuchu epidemii w zależności od udziału kapitału zagranicznego



Źródło: opracowanie własne.

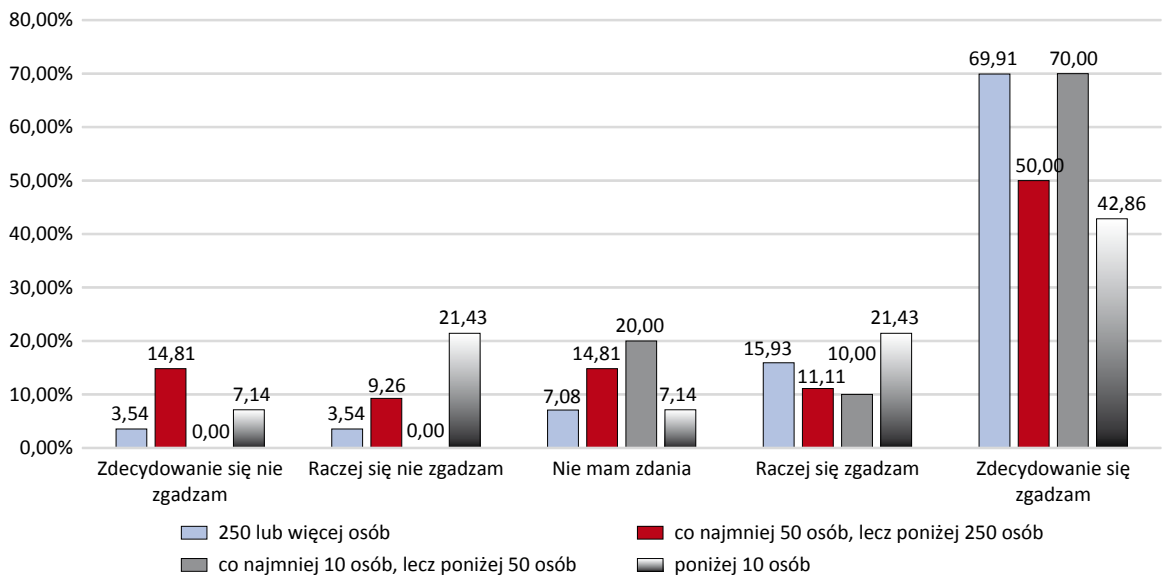
Z analizy danych zaprezentowanych na rysunku 4 wynika, że przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego częściej dysponowały infrastrukturą sprzętową pozwalającą na świadczenie pracy zdalnie (ponad 90% wskazań w tej grupie) niż firmy z wyłącznie polskim kapitałem (ponad 71% wskazań). Opisywaną sytuację można tłumaczyć większym doświadczeniem przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym zdobytym dzięki obecności na globalnych rynkach oraz większymi inwestycjami w infrastrukturę wynikającymi

z konieczności zapewnienia ciągłości biznesu w niewalidycznych jego obszarach. Obszary te ze względu na możliwość obniżenia kosztów pracy często stanowią przedmiot inwestycji w krajach z wysokim poziomem zasobu specjalistów danej dziedziny (np. Shared Service Center).

Rysunek 5 prezentuje rozkład wskazań dotyczących dysponowania przez pracodawcę infrastrukturą sprzętową pozwalającą na pracę zdalną w momencie wybuchu epidemii w zależności od wielkości

Rysunek 5

Dysponowanie przez pracodawcę infrastrukturą sprzętową pozwalającą na pracę zdalną w momencie wybuchu epidemii w zależności od liczby zatrudnionych



Źródło: opracowanie własne.

Przygotowanie polskich przedsiębiorstw...

przedsiębiorstwa. Wartość testu chi-kwadrat wyniosła 26,33, przy wartości krytycznej na poziomie 21,03 ($p\text{-value} < 0,01$).

Analiza danych zawartych na rysunku 5 wskazuje, że prawie 86% dużych przedsiębiorstw dysponowało infrastrukturą sprzętową pozwalającą na pracę zdalną, podobnie ponad 61% średnich przedsiębiorstw, 80% małych przedsiębiorstw oraz ponad 64% mikroprzedsiębiorstw. Przyjmując, że rozwój przedsiębiorstwa składa się z etapów mierzonych wielkością zatrudnienia można stwierdzić, że pracodawcy doskonale technicznie swoją organizację na etapie małego i dużego przedsiębiorstwa. Działania te w przypadku małych przedsiębiorstw wydają się być czynione ponad miarę wynikającą z wieku i wielkości organizacji. Może to wynikać ze wsparcia, niskich kosztów oraz wysokiego poziomu elastyczności małych przedsiębiorstw, a także dostępności zasobów kapitałowych oraz celów dużych przedsiębiorstw.

Rysunek 6 prezentuje rozkład wskazań dotyczących dysponowania przez pracodawcę infrastrukturą sprzętową pozwalającą na pracę zdalną w momencie wybuchu epidemii w zależności od typu własności przedsiębiorstwa. Wartość testu chi-kwadrat wyniosła 48,02, przy wartości krytycznej na poziomie 9,49 ($p\text{-value} < 0,01$).

Analiza danych przedstawionych na rysunku 6 pozwala stwierdzić, że przedsiębiorstwa prywatne były zdecydowanie lepiej przygotowane do przejścia na pracę zdalną ze względu na infrastrukturę techniczną niż ich publiczne odpowiedniki. Prawie 87% pracowników firm prywatnych wskazało, że ich pracodawca dysponował odpowiednią infrastrukturą sprzętową, podczas gdy w firmach publicznych było to ponad 40%. Świadczy to o braku środków finansowych na za-

pewnienie odpowiedniej infrastruktury w przypadku przedsiębiorstw publicznych, wyższym stopniu przywództwa w organizacjach prywatnych oraz wyższym poziomie ich orientacji biznesowej.

Rysunek 7 prezentuje rozkład wskazań dotyczących dysponowania przez pracodawcę systemem komunikacyjnym pozwalającym na efektywne wykonywanie pracy zdalnej i przekazywanie zadań w momencie wybuchu epidemii w zależności od udziału kapitału zagranicznego. Wartość testu chi-kwadrat wyniosła 12,57, przy wartości krytycznej na poziomie 9,49 ($p\text{-value} < 0,01$).

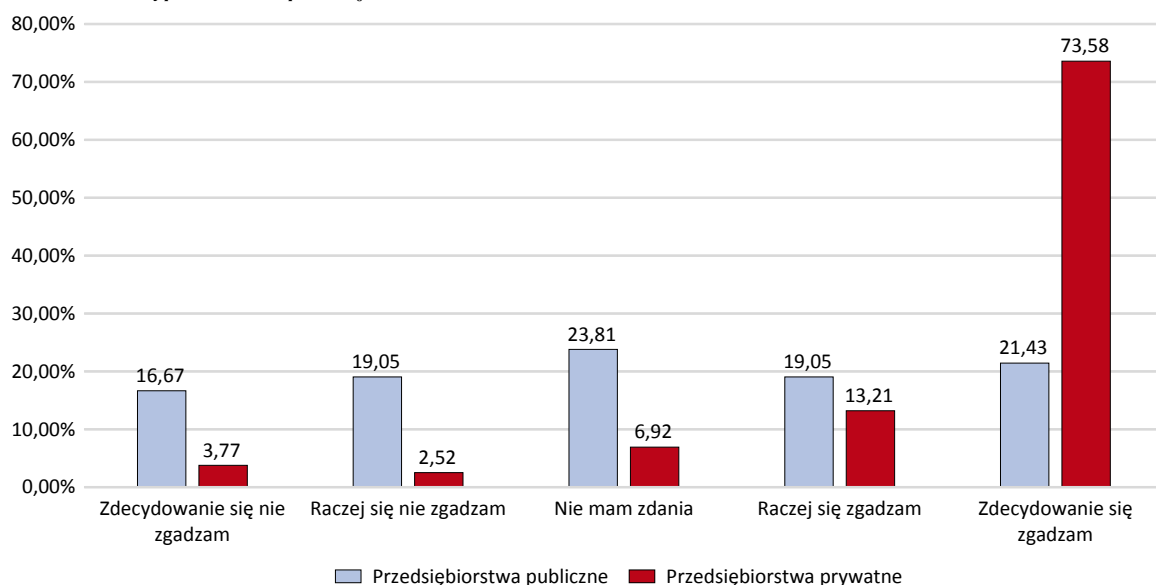
Analiza danych na rysunku 7 pozwala stwierdzić, że przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego (ponad 95%) częściej dysponowały systemem komunikacyjnym pozwalającym na efektywne wykonywanie pracy zdalnej i przekazywanie zadań niż przedsiębiorstwa bez udziału kapitału zagranicznego (niecałe 85% wskazań). Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa, które z definicji są obecne na wielu rynkach, muszą dysponować odpowiednim systemem komunikacyjnym, co może wpływać na wskazania powyżej średniej.

Rysunek 8 prezentuje rozkład wskazań dotyczących dysponowania przez pracodawcę systemem komunikacyjnym pozwalającym na efektywne wykonywanie pracy zdalnej i przekazywanie zadań w momencie wybuchu epidemii w zależności od typu własności organizacji. Wartość testu chi-kwadrat wyniosła 24,29, przy wartości krytycznej na poziomie 9,49 ($p\text{-value} < 0,01$).

Analiza danych przedstawionych na rysunku 8 wskazuje, że zdecydowanie więcej przedsiębiorstw prywatnych dysponowało systemem komunikacyjnym pozwalającym na efektywne wykonywanie pracy zdal-

Rysunek 6

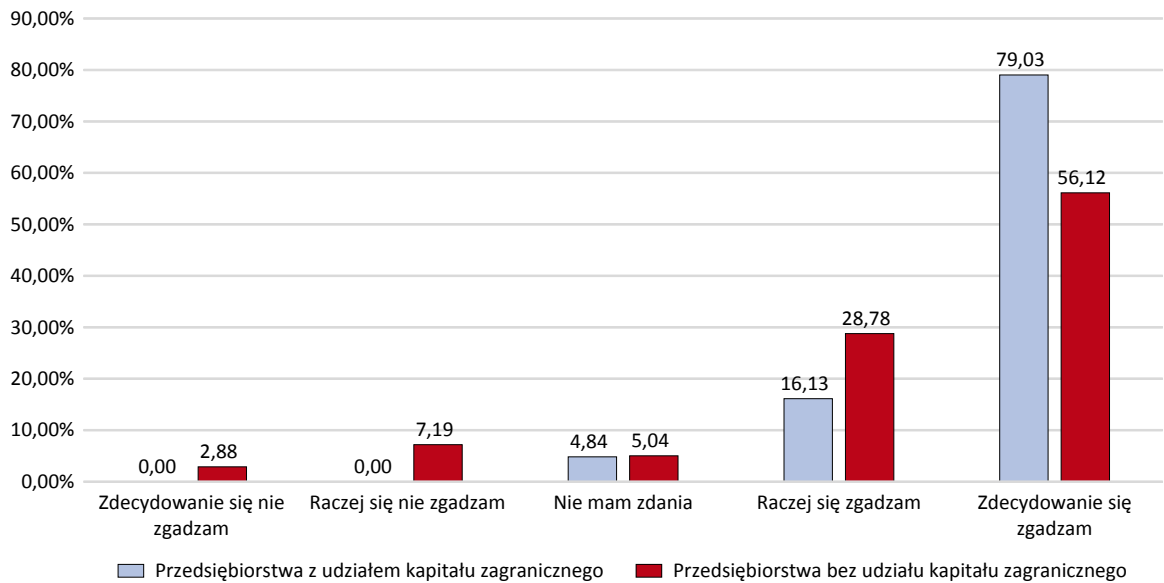
Dysponowanie przez pracodawcę infrastrukturą sprzętową pozwalającą na pracę zdalną w momencie wybuchu epidemii w zależności od typu własności przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7

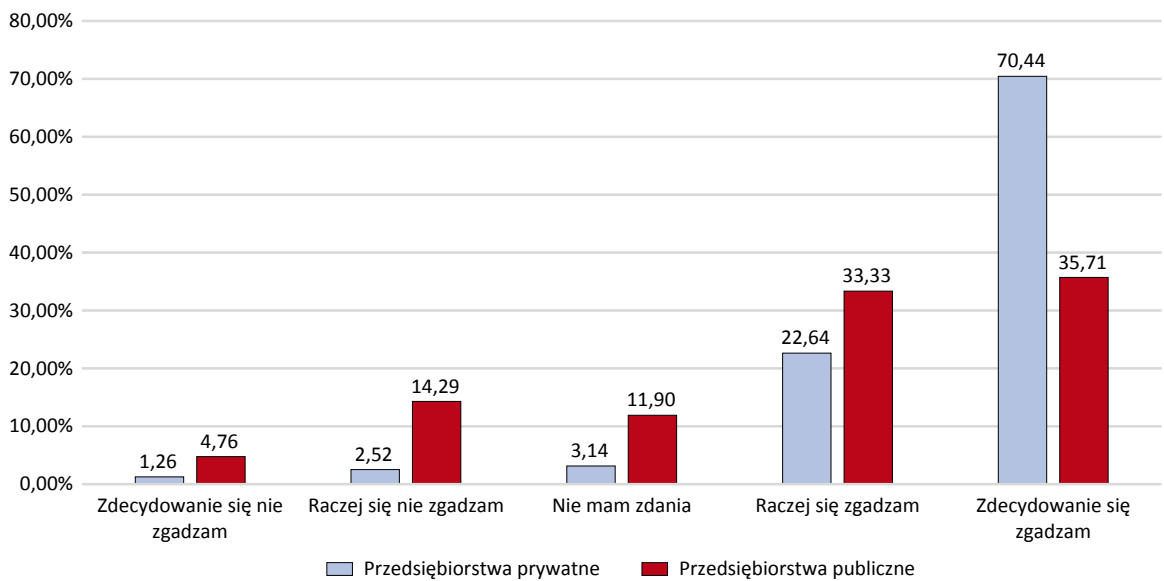
Dysponowanie przez pracodawcę systemem komunikacyjnym pozwalającym na efektywne wykonywanie pracy zdalnej i przekazywanie zadań w momencie wybuchu epidemii w zależności od udziału kapitału zagranicznego



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 8

Dysponowanie przez pracodawcę systemem komunikacyjnym pozwalającym na efektywne wykonywanie pracy zdalnej i przekazywanie zadań w momencie wybuchu epidemii w zależności od typu własności organizacji



Źródło: opracowanie własne.

nej i przekazywanie zadań (ponad 93% wskazań) niż przedsiębiorstw publicznych (ponad 69% wskazań). Świadczy to o braku środków finansowych na zapewnienie odpowiedniej infrastruktury w przypadku przedsiębiorstw publicznych, wyższym stopniu przywództwa w organizacjach prywatnych oraz wyższym poziomie ich orientacji biznesowej.

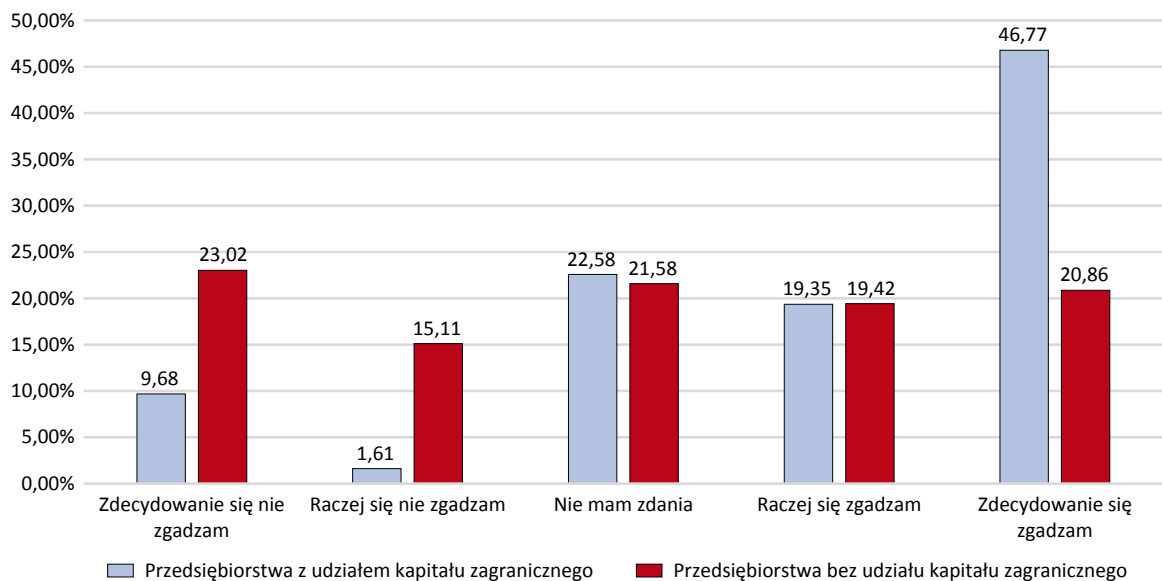
Rysunek 9 prezentuje rozkład wskazań dotyczących podejmowania przez pracodawcę dodatkowych działań mających na celu lepsze przygotowanie pra-

cowników do pracy zdalnej (np. szkolenia, bezpłatny przewóz sprzętu) w zależności od udziału kapitału zagranicznego. Wartość testu chi-kwadrat wyniosła 21,17, przy wartości krytycznej na poziomie 9,49 ($p\text{-value} < 0,01$).

Analiza danych przedstawionych na rysunku 9 pokazuje, że przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego zdecydowanie częściej podejmowały działania dodatkowe mające na celu lepsze przygotowanie pracowników do pracy zdalnej (ponad 66%)

Rysunek 9

Podejmowanie przez pracodawcę dodatkowych działań mających na celu lepsze przygotowanie pracowników do pracy zdalnej (np. szkolenia, bezpłatny przewóz sprzętu) w zależności od udziału kapitału zagranicznego



Źródło: opracowanie własne.

niż firmy bez udziału kapitału zagranicznego (ponad 40% wskazań). Świadczy to o lepiej przygotowanych planach ciągłości działalności przez przedsiębiorstwa z większym doświadczeniem wynikającym z obecności na wielu rynkach.

Podsumowanie

Obiektywna dla wszystkich uczestników życia gospodarczego sytuacja kryzysowa wynikająca z pandemii COVID-19 stanowi bezprecedensowe wyzwanie nie tylko dla pracodawców, ale także dla pracowników. Jej konsekwencje wymagają zwinnych zachowań oraz wykorzystania dynamicznych zdolności dla dostosowania się do nowych uwarunkowań, czyli sprawnego przystosowania się do zmieniających się warunków otoczenia poprzez rekonfigurację portfela zasobów, w szczególności dzięki zastosowaniu systemów teleinformatycznych. Jednym z przykładów takiego działania było wprowadzenie systemu pracy zdalnej w okresie pandemii.

Analizując wyniki badań należy stwierdzić, że pracodawcy byli dobrze przygotowani do wprowadzenia systemu pracy zdalnej w okresie pandemii, choć nie zawsze oferowali wsparcie poprzez działania dodatkowe (np. szkolenia czy bezpłatny przewóz sprzętu). Istotne różnice zostały zaobserwowane w obszarze przygotowania organizacji przy podziale respondentów ze względu na kryteria określające ich pracodawców – wielkość przedsiębiorstwa, udział kapitału zagranicznego czy typ własności przedsiębiorstwa (w podziale prywatne – publiczne). Generalizując, lepiej przygotowane były firmy prywatne niż publiczne oraz te z udziałem kapitału zagranicznego niż te z wyłącznie polskim kapitałem.

Wyniki przeprowadzonych badań dają podstawę do prognozy, że praca zdalna jako forma świadczenia pracy będzie w dalszym ciągu zwiększać swoją ekspansję. Tempo wzrostu jej popularności niewątpliwie zintensyfikuje się dzięki pandemii COVID-19, która zadziałała jak katalizator – przyspieszając ten proces i jednocześnie potwierdzając efektywność pracy zdalnej jako równorzędnej formy świadczenia pracy. Można również przypuszczać, że wraz z rozwojem narzędzi teleinformatycznych w przyszłości praca zdalna będzie stanowiła alternatywę dla pracy bezpośredniej, oraz że o formie świadczenia pracy decydować będzie pracownik, a nie pracodawca. W konsekwencji może to uczynić pracę zdalną dominującym sposobem świadczenia pracy na stanowiskach, których produkt ma charakter niematerialny i nie jest związany z koniecznością obecności w konkretnym miejscu (tzw. *digital output*).

Bibliografia

- Bąk, E. (2006). *Elastyczne formy zatrudnienia*. C. H. Beck.
- Brosix. (2019). *Working remotely*. <https://www.brosix.com/files/docs/Working-Remotely-Statistics-and-Data.pdf>
- Burgett, B. (2018, 3 grudnia). The cities with the most remote workers. [Wpis na blogu] *Haven Life*. <https://haven-life.com/blog/cities-with-the-most-remote-workers/>
- Byrne, J. A. (1993). The virtual corporation. *Business Week*, 8, 36–41.
- Campbell, A. M. (1996). The virtual business: Creating the effective business organization. *Business Change and Re-engineering*, 3(4), 45–56. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0828\(199612\)3:4<45::AID-BCR75>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0828(199612)3:4<45::AID-BCR75>3.0.CO;2-0)
- 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>

Dove, R. (2005). Agile enterprise cornerstones: Knowledge, values, and response ability. W R. L. Baskerville, L. Mathiassen, J. Pries-Heje i J. I. DeGross (red.), *Business agility and information technology diffusion* (s. 313–330). Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-25590-7_20

Drucker, P. F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE.

Eisenhardt, K. M. i Martin J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

Goldman, S. L., Nagel R. N. i Preiss K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*. Van Nostrand Reinhold.

Jeran, A. (2016). Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy. *Opuscula Sociologica*, 2, 49–61. <https://doi.org/10.18276/os.2016.2-04>

Kantar TNS. (2018). *Theremote future. Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników. Edycja polska 2018*. <http://branden.biz/wp-content/uploads/2018/06/The-Remote-Rnek-pracy-zdanej.pdf>

Nagel, R. N., Dove, R., Goldham, S. i Preiss, K. (1991). *21st century manufacturing enterprise strategy*. Iacocca Institute, Lehigh University.

Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2013). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Wydawnictwo Helion.

Owl Labs. (2019). *State of remote report*. <https://bit.ly/3n6lmyl>

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

Szluz, B. (2013). Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy – szansa czy zagrożenie? *Modderm Magament Review*, 4, 253–266. <https://doi.org/10.7862/rz.2013.mmr.59>

Teece, D. J. (2012). *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 1974 r. art. 67⁵ §1).

Wróbel, P. i Jendza, D. (2018). Telepraca – regulacje prawne a praktyka rynku pracy. *e-mentor*, 3(75), 56–62. <https://doi.org/10.15219/em75.1363>

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 33–43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)

Michał Chomiccki, doktor nauk ekonomicznych, pracuje na stanowisku adiunkta w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. W obszarze jego zainteresowań naukowych znajdują się m.in.: dynamika sieci relacji międzyorganizacyjnych, mechanizmy funkcjonowania ekosystemów biznesowych, odnowa strategiczna przedsiębiorstw, strategie i modele biznesowe oraz doskonalenie procesów biznesowych.

Katarzyna Mierzejewska jest doktorantką w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się na psychospołecznych aspektach zarządzania, takich jak zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacji zmiany, zachowania organizacyjne, klimat organizacyjny, wielokulturowość w organizacji.

POLECAMY



Projekt COSMO – COgnitive Support in Manufacturing Operations

Projekt COSMO zorientowany jest na wypracowanie aplikacji wykorzystujących rzeczywistość wirtualną (VR) i rozszerzoną (AR) do zastosowania podczas szkoleń oraz w celu zapewnienia potrzebnego wsparcia na stanowisku pracy. Wykonawcy projektu zakładają, że rozwiązania te pozwolą na personalizację i dostosowywanie szkoleń do rzeczywistych potrzeb uczącego się. Poszczególne fazy projektu obejmują zaprojektowanie, testowanie oraz ewaluację

tworzonych rozwiązań. Jego inicjatorzy podkreślają, że chociaż ogólnie zastosowanie technologii opartych na VR i AR w edukacji i szkoleniach ma już swoich zwolenników, to jednak potrzebne są usystematyzowane badania, które pozwolą ustalić rzeczywisty potencjał edukacyjny wykorzystania VR i AR w kształceniu, możliwości tworzenia bardziej spersonalizowanych szkoleń przy równoczesnym obniżeniu kosztów opracowywania treści szkoleniowych, co w konsekwencji powinno umożliwić ich szersze zastosowanie. Projekt COSMO jest wspólnym przedsięwzięciem przedstawicieli przemysłu (Mariasteen, Rhinox, Azumuta and CNHi), centrów badawczych (imec research groups itec, IPI and ID Lab, and Flanders Make) oraz czterech szkół z Flandrii (Belgia).

Więcej informacji o projekcie na stronie: <https://www.imec-int.com/en/what-we-offer/research-portfolio/cosmo>