

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 1(991): 37–50  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0103>

## Praca w systemie home office w opinii wybranej grupy menedżerów – słuchaczy studiów MBA

Work in a Home Office System – Opinions of a Group  
of Managers in an MBA Program

**Joanna M. Moczydłowska**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, ul. Wiejska 45A, 15-351 Białystok,  
e-mail: [j.moczydłowska@pb.edu.pl](mailto:j.moczydłowska@pb.edu.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1123-2555>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Moczydłowska J.M. (2021), *Praca w systemie home office w opinii wybranej grupy menedżerów – słuchaczy studiów MBA*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 1(991), 37–50, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0103>.

### STRESZCZENIE

**Cel:** Diagnoza postaw menedżerów wobec pracy zdalnej.

**Metodyka badań:** Analiza literatury, wywiad grupowy FGI.

**Wyniki badań:** Menedżerowie są świadomi korzyści i zagrożeń wynikających z pracy w trybie *home office*. Podkreślają trudną sytuację rodziców dzieci kształcących się zdalnie oraz pracowników o niskich umiejętnościach w zakresie posługiwania się nowymi technologiami. Korzyści wynikające z pracy zdalnej są znaczące i wyraźnie przeważają nad potencjalnymi zagrożeniami.

**Wnioski:** Po zakończeniu pandemii COVID-19 praca zdalna będzie wykorzystywana na dużo większą skalę niż przed pandemią. W warunkach e-pracy większego znaczenia nabierają kompetencje menedżerskie: komunikatywność, budowanie relacji opartych na zaufaniu oraz umiejętność planowania i organizacji pracy.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Pogłębienie i aktualizacja wiedzy na temat pracy *home office* przez diagnozę postaw menedżerów wobec tej formy pracy.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** home office, praca zdalna, FGI, pandemia COVID-19.

**Klasyfikacja JEL:** J20, J24, M54.

## ABSTRACT

**Objective:** Examining managers' attitudes towards remote work.

**Research Design & Methods:** Literature analysis, FGI.

**Findings:** Managers are aware of the benefits and risks of working in a home office model. They emphasise the difficult situation of parents whose children are being educated online and employees with low skills in using new technologies. The benefits of working remotely are significant and clearly outweigh the potential risks.

**Implications/Recommendations:** Managers are aware of the benefits and risks of working in a home office model. After the COVID-19 pandemic ends, remote work will be used on a much larger scale than it was before the pandemic. In e-work conditions, managerial competences become more important: communication skills, building relationships based on trust, and the ability to plan and organise work.

**Contribution:** Deepening and actualising knowledge of home office work through an examination of managers' attitudes towards this form of work.

**Article type:** original article.

**Keywords:** home office, remote work, FGI, COVID-19 pandemic.

---

## 1. Wprowadzenie

Praca w systemie *home office* (określana także jako praca zdalna, e-praca lub mobilny styl pracy) wykonywana jest w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na jej efekty lub gdzie byłaby wykonywana w ramach tradycyjnego systemu zatrudnienia, z użyciem dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych (Dolot 2020). Ta forma pracy stanowi przedmiot badań specjalistów z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości co najmniej od 20 lat. Analizowano ją przede wszystkim w kontekście obniżania kosztów pracy (Juchnowicz 2008) i uelastyczniania zarządzania kapitałem ludzkim (Ratti i Claudel 2016), ale także w perspektywie dehumanizacji pracy (Makowiec 2015). Obecnie temat ten jest o wiele bardziej aktualny 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, data dostępu: 23.06.2020). Masowość pracy zdalnej przy stosunkowo niskim poziomie rozpoznania jej konsekwencji i uwarunkowań uzasadnia badania naukowe nad tym sposobem organizacji pracy.

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

## 2. Praca w systemie home office – przegląd literatury

Przedstawiony w tej części artykułu przegląd narracyjny pozwala badaczowi skupić się na relatywnie małej liczbie opracowań, a także sformułować wnioski, odwołując się zarówno do studiów empirycznych, jak i teoretycznych (van Knippenberg 2012). Metoda ta jest szczególnie polecana, gdy obszar badań jest w niewielkim stopniu rozpoznany i istnieje mało badań naukowych na dany temat. W efekcie formułowanie wniosków opierających się na takim przeglądzie jest wykonalne nawet dla pojedynczego naukowca (Takeuchi i Chen 2013, van Knippenberg 2012). Przegląd narracyjny pozwala uchwycić jakościowe różnice między badaniami, łączyć różne koncepcje i wskazywać na kontekst problemu, co stanowi o przewadze tej metody nad przeglądem systematycznym (Eagly 2005, Draman i Edmondson 2012).

*Home office* to system pracy, którego istotą jest wykonywanie jej w miejscu zamieszkania. Jest także nazywany pracą zdalną lub mobilnym stylem pracy (Grzanka 2012). Jak zauważają J. Burn, P. Marshall i M. Barnett (2002), zamiennie stosuje się również pojęcia telepracy, pracy wirtualnej oraz e-pracy, ponieważ istotą tej organizacji pracy jest wykonywanie jej w rozproszonej lokalizacji. O specyfice pracy zdalnej decyduje przede wszystkim miejsce jej wykonywania oraz – w mniejszym stopniu – czas (Lis 2020, Dolot 2020, Jeran 2016, Makowiec 2015). Może być ona ważnym uzupełnieniem tradycyjnych form pracy lub jedyną formą jej wykonywania (Ratti i Claudel 2016).

W Kodeksie pracy nie ma regulacji określającej sposób świadczenia pracy w systemie zdalnym (*home office*). Jediną pokrewną instytucją prawną jest wykonywanie pracy w formie telepracy, która w swojej naturze nie pokrywa się z przedstawionym wyżej rozumieniem pracy zdalnej (Sliż 2020). Warunki świadczenia telepracy oraz związane z nią prawa i obowiązki pracowników i pracodawców określa Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (z późniejszymi zmianami). Pojęcie pracy zdalnej pojawiło się w polskiej legislacji dopiero w Ustawie z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. W rozdziale 2 art. 3 ust. 1 ustawy znajduje się następujący zapis: „pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez

czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna)”. W ust. 3 ustawodawca doprecyzował, że „wykonywanie pracy zdalnej może zostać polecone, jeżeli pracownik ma umiejętności i możliwości techniczne oraz lokalowe do wykonywania takiej pracy i pozwala na to rodzaj pracy. W szczególności praca zdalna może być wykonywana przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość lub dotyczyć wykonywania części wytwórczych lub usług materialnych”. Ze względu na brak uregulowań kodeksowych dotyczących pracy zdalnej strony każdorazowo samodzielnie ustalają zasady i warunki, na jakich będą świadczyć pracę zdalnie, co daje im większą swobodę w kreowaniu tego stosunku pracy, w zależności od bieżących potrzeb pracodawcy lub pracownika.

Z prawnego punktu widzenia kryterium regularności i powtarzalności ma decydujące znaczenie, jeżeli chodzi o stwierdzenie, czy w danym przypadku mamy do czynienia z telepracą, czy z pracą zdalną (Prasołek i Kiełbratowska 2020). Wprowadzenie telepracy jako formy świadczenia pracy jest bardziej skomplikowanym i formalnym procesem. Telepracę można wprowadzić w drodze stosownego porozumienia między pracodawcą a związkami zawodowymi, przez przyjęcie odpowiednich postanowień w regulaminie pracy lub na wniosek pracownika, zarówno przy zawieraniu umowy o pracę, jak i w trakcie zatrudnienia (Wróbel i Jendza 2018). W przypadku telepracy ustawodawca nakłada na pracodawcę obowiązek zapewnienia pracownikowi sprzętu niezbędnego do wykonywania pracy w tej formie, w tym pokrycie kosztów związanych z jego instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją, zapewnienie pomocy technicznej, niezbędne szkolenia w zakresie obsługi tego sprzętu itp. Dobrą praktyką jest również zawieranie odrębnej umowy między telepracownikiem a pracodawcą, regulującej np. zakres ubezpieczenia sprzętu pracodawcy niezbędnego do świadczenia pracy, sposób i formę kontroli wykonywania pracy, zasady ochrony danych przekazywanych pracownikowi itp. W przypadku pracy zdalnej pracodawca nie ma podstaw prawnych do wykonywania kontroli w miejscu świadczenia pracy przez pracownika, jednak zarówno praca zdalna, jak i telepraca nie zwalniają pracodawcy z obowiązku ewidencjonowania czasu pracy pracowników (Prasołek i Kiełbratowska 2020). Z tego względu ustalenie sposobu potwierdzania rozpoczęcia i zakończenia pracy ma istotne znaczenie w obu omawianych formach świadczenia pracy. Wyjątkiem są przypadki, gdy pracownik świadczy pracę w systemie zadaniowego czasu pracy. Wtedy prowadzenie ewidencji czasu pracy jest bezprzedmiotowe.

Przed pandemią COVID-19 zdalna forma pracy w Polsce była 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, s. 33). Po wybuchu pandemii na pracę zdalną zdecydowało się 67% organizacji, które wcześniej jej nie stosowały. W największym stopniu wykorzystywano ją

w sektorach: nieruchomości (92% badanych przedsiębiorstw z tej branży), IT i telekomunikacji (86%), usług dla biznesu (84%) oraz centrów usług wspólnych (80%). Sektorami, w których praca w systemie *home office* nie była często stosowana, są: handel, administracja publiczna, transport, spedycja i logistyka oraz motoryzacja (pie.net.pl, data dostępu: 23.06.2020).

Naukowcy zajmujący się badaniami dotyczącymi świadczenia pracy w systemie zdalnym zwracają uwagę na wiele korzyści, które z niego wynikają (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 czasu i pieniędzy w związku z brakiem konieczności dojazdu do zakładu pracy (Nurul, Noorliza i Hasnanywati 2013). Badania wskazują także, że osoby wykonujące zawody możliwe do realizacji w trybie zdalnym są mniej narażone na bezrobocie (Béland, Brodeur i Wright 2020). Po stronie pracodawcy zwraca się uwagę na mniejsze koszty: szacuje się, że 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. Korzyści powiązane z wykorzystaniem pracy zdalnej przedstawiono w tabeli 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). Zwraca się uwagę na to, że w systemie *home office* ma miejsce częste przekraczanie 40-godzinnego czasu pracy bez dodatkowego wynagrodzenia, czego skutkiem jest chroniczne przemęczenie, życie pod presją czasu, a w konsekwencji wypalenie zawodowe lub problemy zdrowotne (Furmanek 2015, Król 2013, Chomątowska i Chłopek 2011, Silva i Dias 2016). Ponadto rośnie prawdopodobieństwo kolizji pracy z aktywnościami pozostałych domowników i innymi rolami życiowymi pracowników, np. małżonka czy rodzica (Felstead i Henseke 2017). Miejsce pracy zorganizowane w domu często jest niezgodne z zasadami ergonomii, co w dłuższej perspektywie czasu skutkuje pogorszeniem stanu zdrowia pracownika oraz spadkiem jakości pracy (Wyrwich 2014, Day i Burbach 2011). Znacząco trudniejsze jest także zarządzanie zespołem rozproszonym (Pyöriä 2020). Menedżerowie – mimo możliwości, które daje nowoczesna technologia – mają ograniczony kontakt z pracownikami, a co za tym idzie, trudniej jest im na bieżąco ich wspierać, stymulować ich kreatywność, motywować czy oceniać ich pracę (Zdonek, Podgórska i Hysa 2019). Czynniki te nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji, w której kadra kierownicza nie została przygotowana do zarządzania zespołem pracującym zdalnie. Ponadto ta forma pracy stawia wyzwania związane z procesami poznawczymi i cechami charakterologicznymi pracowników. Wymaga ona również dużej podzielności uwagi, zdolności koncentracji, samodyscypliny, a także

zaawansowanych umiejętności w zakresie planowania i organizacji pracy (Stroińska 2015). Potencjalne zagrożenia związane z pracą zdalną przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 1. Korzyści wynikające z pracy w systemie *home office* – perspektywa pracownika i 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 związanej z pracą stacjonarną w warunkach biurowych, większa swoboda organizacji pracy, np. ustalania przerw	Wzrost kreatywności pracownika i jego zadowolenia z pracy
Potencjalny wzrost koncentracji uwagi na wykonywanym zadaniu	Możliwy wzrost efektywności pracy pracowników
Większa łatwość w zachowaniu równowagi praca–życie	Wzrost zadowolenia pracowników z pracy, ich motywacji i zaangażowania
Łatwiejszy powrót do pracy kobiet po urlopach macierzyńskich i wychowawczych	Wzrost zadowolenia pracowników z pracy, ich motywacji i zaangażowania
Łatwiejszy dostęp do pracy osób z niepełnosprawnością i innymi dysfunkcjami	Wzrost zadowolenia pracowników z pracy, ich motywacji i zaangażowania oraz tworzenie 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).

Tabela 2. Negatywne skutki pracy w systemie *home office* – perspektywa pracownika i 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

cd. tabeli 2

Perspektywa pracownika	Perspektywa pracodawcy
Ryzyko związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, w tym długotrwały brak aktywności fizycznej	Spadek efektywności pracownika
Zmniejszenie przestrzeni prywatnej z powodu konieczności wydzielania miejsca do pracy	Niezadowolenie pracownika z powodu ograniczania jego przestrzeni prywatnej
Mniejsze możliwości budowania pozycji i statusu (własny gabinet, ubiór)	Spadek zadowolenia pracownika z pracy
Mniejsze możliwości zaspokajania potrzeb społecznych z powodu ograniczenia bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami	Spadek zadowolenia z pracy, obniżenie motywacji i zaangażowania
Dehumanizacja pracy	Spadek zadowolenia z pracy, obniżenie motywacji i zaangażowania
Ograniczenie dostępu do zasobów organizacji, w tym zasobów wiedzy	Spadek efektywności pracownika
Brak wsparcia ze strony przełożonych	Mniejsze możliwości przełożonych w zakresie wsparcia pracownika, stymulowania jego kreatywności i zaangażowania
Spadek poczucia bycia traktowanym sprawiedliwie	Trudności w obiektywnej ocenie pracy i zaangażowania pracownika
Trudności natury psychologicznej, np. w obszarze samodyscypliny i zdolności organizacji pracy	Spadek efektywności pracownika

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

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

### 3. Metodyka badań

Badanie miało na celu rozwiązanie następujących problemów badawczych:

- jak kadra menedżerska postrzega pracę w systemie *home office* w kontekście jej pozytywnych i negatywnych następstw?
- jakie wyzwania, w ocenie menedżerów, wiążą się z pracą *home office*?
- jak badani menedżerowie prognozują przyszłe wykorzystanie tego systemu organizacji pracy?

Aby odpowiedzieć na postawione pytania badawcze, zastosowano wywiad grupowy FGI z wykorzystaniem platformy MS Teams. Jest to technika badawcza polegająca na dyskusji ludzi o zbliżonych doświadczeniach, ważnych w kontekście tematu badania, która jest relatywnie często wykorzystywana w badaniu problemów z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (Samul 2017). Zgodnie z tą metodyką grupa osób badanych wybierana jest według kryteriów, takich jak wiek, płeć lub inne ważne cechy, np. staż pracy na stanowisku kierowniczym (Barbour 2011, Samul 2020). W FGI wzięło udział 10 przedstawicieli najwyższej kadry kierowniczej (6 mężczyzn i 4 kobiety) z sektora przedsiębiorstw. Menedżerowie uczestniczący w badaniu byli słuchaczami studiów Executive MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN w Warszawie oraz MBA na Uczelni Łazarskiego. Reprezentowali różnorodne podmioty gospodarcze, w tym z branży produkcyjnej, finansów, marketingu, nieruchomości, usług prawnych dla biznesu oraz usług doradczo-szkoleniowych. W każdym z nich w czasie lockdownu wywołanego pandemią COVID-19 na dużą skalę stosowano pracę w systemie *home office*. W momencie badania wszyscy jego uczestnicy pełnili funkcję dyrektora lub członka zarządu. Średni czas ich stażu na stanowisku kierowniczym wynosił 11 lat. Dyskusję moderowała autorka artykułu. Moderację oparto na konwencji eksperymentalnej, zgodnie z którą moderator nie zaprasza do udziału w dyskusji przez wywołanie do odpowiedzi poszczególnych dyskutantów, lecz zwraca się do grupy jako całości (Lisek-Michalska, Lipiec i Olczyk 2012). Zadbano o prawidłową dynamikę grupową, przyjmując, że powinna ona odznaczać się następującymi cechami (Samul 2017):

- odpowiedni poziom aktywności poszczególnych dyskutantów – nie za duży, by uniknąć monopolizacji dyskusji przez pojedyncze osoby, i nie za mały, by zapobiec utracie informacji wskutek ich wycofywania się,

- dominacja relacji badany–grupa nad relacją badany–moderator, by nie stracić charakteru zogniskowanego wywiadu grupowego na rzecz wywiadów indywidualnych,

- inicjatywa uczestników w podejmowaniu polemiki z pozostałymi osobami lub inicjatywa polegająca na wspieraniu opinii interlokutorów dodatkowymi argumentami,

- swobodna ekspresja odczuwanych emocji,

- życzliwa postawa uczestników wobec pozostałych badanych, zachęcająca ich do zabierania głosu w dyskusji.

Wypowiedzi badanych rejestrowano za ich zgodą. Podstawą do formułowania wniosków była analiza treści przekazu, przez którą rozumie się „rozkładanie go na elementy prostsze (jednostki analizy) lub wyodrębnianie jego cech, właściwości i elementów oraz następnie klasyfikowanie ich zgodnie z przyjętym systemem kategorii” (Worek 2001, s. 34). Za B. Worek (2001) przyjęto, że poprawna analiza treści powinna mieć następujące cechy: powinna uwzględniać tylko syntaktyczne



i semantyczne elementy przekazu, musi być obiektywna oraz systematyczna, co oznacza, że niedopuszczalna jest analiza cząstkowa, stroniczna, w której wybiera się tylko te elementy treści, które potwierdzają tezę badacza.

#### **4. Menedżerowie o pracy zdalnej – analiza wyników badań**

Wszyscy badani zadeklarowali, że ich organizacje wykorzystywały elementy pracy zdalnej na długo przed rozpoczęciem pandemii, a jednak podczas lockdownu wiosną 2020 r. mieli poczucie, że zarządzane przez nich organizacje i zespoły są do tej sytuacji słabo przygotowane. Analiza treści wypowiedzi menedżerów uczestniczących w FGI pozwoliła na wyodrębnienie następujących kategorii problemów, których doświadczyli lub które zaobserwowali w związku z pracą zdalną: kierowanie zespołem, komunikacja interpersonalna oraz problemy psychologiczne i społeczne.

##### *Kierowanie zespołem*

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

Za naturalną konsekwencję masowego stosowania pracy zdalnej uznano ograniczenie kontroli menedżerskiej na rzecz większego zaufania do pracowników. Tylko jeden z uczestników badania zgłaszał potrzebę wzmocnienia kontroli, np. przez wykorzystanie zaawansowanej technologii mierzącej aktywność zawodową pracownika w domu. W większości badani przyznali, że pozostawienie pracownikom dużej swobody często powodowało wzrost ich kreatywności i samodzielności, ale równie częste były także przypadki pracowników, którzy mieli mentalny problem z poczuciem sprawstwa i wzięciem na siebie odpowiedzialności. W ocenie uczestników badania zjawisko to najczęściej występowało u pracowników z grupy wiekowej 55+. Zdaniem badanych menedżerów praca w trybie *home office* okazała się egzaminem zarówno dla kadry zarządzającej, jak i dla pracowników. Przykładem jest wypowiedź menedżera z sektora usług prawnych dla biznesu (mężczyzna, 46 lat): „Tak naprawdę w czasie pandemii poznałem swoich pracowników z innej

strony i mogę teraz dużo lepiej ocenić ich zaangażowanie oraz odpowiedzialność. Sam także musiałem zmierzyć się z trudnościami, których nie byłem świadomy wcześniej”. Z perspektywy pracy menedżera jeszcze większego znaczenia nabrało planowanie i dobra organizacja pracy oznaczająca odejście od spontanicznych działań *ad hoc* podejmowanych w warunkach stacjonarnych.

### *Komunikacja*

Za kluczową cechę pracy w systemie zdalnym menedżerowie uznali transparentność, a zwłaszcza transparentne komunikowanie oczekiwań i podejmowanych działań wszystkim zainteresowanym. Pracując zdalnie, komunikowali się ze współpracownikami dużo częściej i starali się przekazywać im nawet oczywiste informacje. Doświadczyli również konieczności szybkiego komunikowania pojawiających się przeszkód i opóźnień. Komunikację zdalną zgodnie uznano jednak za mniej wartościową niż tradycyjną. Podkreślano brak możliwości odczytywania sygnałów pozawerbalnych, co ograniczało dyskusję i jakość wypracowywanych rozwiązań. Przykładem jest wypowiedź jednej z menedżerek (przedsiębiorstwo produkcyjne, kobieta, 41 lat): „Kiedy organizowałam pierwsze zebranie z podległymi kierownikami, korzystając z platformy MS Teams, i zamiast ich twarzy zobaczyłam kółeczka z inicjałami, zrobiło mi się po ludzku smutno. Po 15 minutach mówienia do głuchego, martwego ekranu (wiadomo – mikrofony musiały być wyciszone) myślałam tylko o tym, by jak najszybciej zakończyć to spotkanie. Ożywioną, twórczą debatę, która zawsze miała miejsce w czasie naszych spotkań, zastąpił mój monolog. Wartość takiej komunikacji jest bardzo mała”. Zdaniem uczestników FGI umiejętności kadry kierowniczej w zakresie komunikacji zdalnej oraz jakość wykorzystywanych w tym celu narzędzi bardzo wzrosły, co spowodowało, że wzrósł także poziom akceptacji dla komunikacji zdalnej, a wideokonferencje organizowane są regularnie i znacząco ułatwiają monitorowanie postępów w pracy, a także obszarów koniecznego wsparcia pracowników.

### *Problemy psychologiczne i społeczne*

Jako najważniejsze wyzwanie związane z pracą zdalną menedżerowie wskazali konieczność łączenia pracy z życiem rodzinnym. Podkreślano zwłaszcza trudną sytuację rodziców pracujących i opiekujących się dziećmi oraz wspierających ich edukację w systemie zdalnym. W ocenie kadry kierowniczej często odbijało się to na sprawności działań pracowników i jakości ich pracy, nawet jeśli były to osoby znane z dużych zdolności organizacyjnych. Z tego powodu konieczna była i jest elastyczność menedżerów i zgoda na wykonywanie pracy w niestandardowych godzinach. Zwrócono także uwagę na ciekawe zjawisko oczekiwań pracowników co do warunków ich pracy w środowisku domowym. Jeden z menedżerów z branży IT (mężczyzna, 36 lat) przywołał przykład pracownika, który zadzwonił z pytaniem,

o której będą dowożone do domu kanapki i sałatki, które otrzymywał na lunch, pracując w siedzibie firmy.

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

Respondenci pytani o korzyści wynikające z pracy w trybie *home office* wskazywali przede wszystkim na niższą kosztowność pracy, wysoką efektywność pracowników, łatwiejszy dostęp do ekspertów oraz wzrost zadowolenia pracowników z warunków pracy z powodu większej łatwości zachowania równowagi praca–życie (*work–life balance*). Po stronie potencjalnych zagrożeń wymieniali trudności przystosowawcze wielu pracowników, zwłaszcza starszych wiekiem, a także zanik „ducha zespołu” i trudności adaptacyjne osób nowo zatrudnionych, które nie miały możliwości zbudowania więzi z zespołem i organizacją ze względu na to, że nie pracowały w niej przed pandemią. Menedżerów niepokoją także nieprecyzyjne, ich zdaniem, regulacje dotyczące odpowiedzialności pracodawcy za bezpieczeństwo pracy w warunkach zdalnych i obowiązków w zakresie wyposażenia domowego miejsca pracy.

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

## 5. Podsumowanie

W artykule przedstawiono wyniki badań jakościowych, które stanowiły próbę odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Jeżeli chodzi o pytanie, jak kadra menedżerska postrzega pracę w systemie *home office* w kontekście jej pozytywnych i negatywnych następstw, to z badań wynika, że menedżerowie oceniają ją pozytywnie. Są świadomi korzyści i zagrożeń wynikających z pracy w tym trybie. Ich postawy wobec tej formy pracy są generalnie pozytywne, co jest zgodne z wynikami badań prezentowanymi w literaturze przedmiotu. Istnieją jednak pewne różnice: badani menedżerowie w większym stopniu eksponują trudną sytuację rodziców dzieci kształcących się zdalnie oraz pracowników dotkniętych wykluczeniem cyfrowym lub o niskich umiejętnościach w zakresie posługiwania się nowymi technologiami. Wynika to z tego, że badania nad pracą zdalną przedstawione we wcześniejszych publikacjach naukowych prowadzone były w czasie, gdy ten sposób organizacji pracy był wynikiem wyboru, a nie

przymusu. Oznacza to, że dotyczył osób o wystarczających umiejętnościach technicznych, które świadomie decydowały się na taki system pracy.

W ocenie menedżerów najważniejsze wyzwania związane z pracą *home office*, wskazane przez uczestników badania dotyczą kierowania zespołem rozproszonym, skutecznej komunikacji interpersonalnej oraz budowania relacji z pracownikami opartych na zaufaniu. Ponadto dużym wyzwaniem jest zapewnienie właściwego procesu adaptacji nowo zatrudnionych pracowników, którzy zostali przyjęci do pracy w czasie trwania pandemii i nigdy nie spotkali się ze swoimi współpracownikami w warunkach stacjonarnych.

W ocenie uczestników badania korzyści z pracy zdalnej dla pracowników i organizacji są na tyle znaczące, że nawet po zakończeniu pandemii będzie ona wykorzystywana w dużo większym stopniu niż wcześniej.

Ze względu na jakościowy charakter prezentowanych badań wnioski zawarte w artykule wymagają potwierdzenia w badaniach ilościowych.

## Literatura

Aguenza B.B., Som A.P.M. (2012), *Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations*, „International Journal of Advances in Management and Economics”, nr 1(6).

Barbour R. (2011), *Badania fokusowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Béland L.P., Brodeur A., Wright T. (2020), *The Short-Term Economic Consequences of Covid-19: Exposure to Disease, Remote Work and Government Response*, „IZA Discussion Paper”, nr 13159, <https://ssrn.com/abstract=3584922> (data dostępu: 18.11.2020).

Burn J., Marshall P., Barnett M. (2002), *E-business, Strategies for Virtual Organizations*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Chomątowska B., Chłopek P. (2011), *Telepraca – nowa forma organizacji pracy. Nowy obszar dysfunkcji i patologii?* (w:) *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Day F.C., Burbach M.E. (2011), *Telework Considerations for Public Managers with Strategies for Increasing Utilization*, „Communications of the IBIMA”, vol. 2011, Article ID 880212, <https://doi.org/10.5171/2011.880212>.

Dewicka A., Trziszka M. (2018), *Wyzwania wieku informacyjnego. Ergonomiczny aspekt kształtowania i zarządzania systemem pracy zdalnej*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 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”, nr 1(83), <https://doi.org/10.15219/em83.1456>.

Draman R.H., Edmondson V.C. (2012), *Why a New Approach Is Needed to Solve to Day's*, „Review of Management Innovation Creativity”, nr 14.

Eagly A.H. (2005), *Refereeing Literature Review Submission to Journals* (w:) *Reviewing Scientific Works in Psychology*, red. R.J. Sternberg, American Psychological Association, Washington.

Eurostat (2020), *How Usual Is It to Work from Home?*, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1> (data dostępu: 6.02.2021).

Felstead A., Henseke G. (2017), *Assessing the Growth of Remote Working and Its Consequences for Effort, Well-Being and Work-Life Balance*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 32(3), <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>.

Furmanek W. (2015), *Zalety i wady telepracy*, „Edukacja – Technika – Informatyka”, vol. 6(1).

Grzanka I. (2012), *Transformacja procesu pracy w społeczeństwie informacyjnym*, „Management Systems in Production Engineering”, nr 1(5).

Jeran A. (2016), *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica”, nr 2(16), <https://doi.org/10.18276/os.2016.2-04>.

Juchnowicz M. (2008), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako paradygmat nowoczesnej gospodarki*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, innowacje, projekty”, nr 1(8).

Knippenberg D. van (2012), *What Makes for a Good Review Article in Organizational Psychology?*, „Organizational Psychology Review”, vol. 2, nr 3, <https://doi.org/10.1177/2041386612452220>.

Król M. (2013), *Telepraca a pracoholizm*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 148.

Lis M. (2020), *Telepraca i praca zdalna to nie to samo*, „Business Insider”, <https://business-insider.com.pl/telepraca> (data dostępu: 16.03.2020).

Lisek-Michalska J., Lipiec M., Olczyk A. (2012), *Ocena metodologicznej i praktycznej jakości fokusa – propozycja procedury*, „Przegląd Socjologiczny”, vol. 61(1).

Makowiec M. (2015), *Metodyka identyfikacji utrudnień i dysfunkcji występujących w pracy zdalnej w celu jej zhumanizowania*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 4(44), cz. 1.

Nurul A.S., Noorliza K., Hasnanywati H. (2013), *Green Economy: Researching Working from Home in Building Sector*, „Journal of Southeast Asian Research”, vol. 2013, Article ID 273189, <https://doi.org/10.5171/2013.273189>.

Prasołek Ł., Kiełbratowska A. (2020), *Praca zdalna w praktyce. Zagadnienia prawa pracy i RODO*, C.H. Beck, Warszawa.

Pyöriä P. (2020), *Managing Telework: Risks, Fears and Rules*, „Management Research Review”, vol. 34(4), <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>.

Ratti C., Claudel M. (2016), *If Work Is Digital, Why Do We Still Go to the Office?*, „Harvard Business Review”, 13 April, <https://hbr.org/2016/04/if-work-is-digital-why-do-we-still-go-to-the-office> (data dostępu: 10.01.2020).

Samul J. (2017), *Stan badań nad metodami naukowymi w zarządzaniu zasobami ludzkimi – systematyczny przegląd literatury*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2(115).

Samul J. (2020), *Reflexivity in HRM Reserach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 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”, nr 2.

Silva R.S., Dias A.L. (2016), *The Role of Organizational Training on Organizational Commitment. The Case of Private Security Employees Working Remotely*, „European Journal of Business and Social Sciences”, vol. 5, nr 8.

Sliż P. (2020), *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego*, „E-Mentor”, nr 3(85), <https://doi.org/10.15219/em85.1474>.

Stroińska E. (2015), *Wpływ temperamentu pracownika zdalnego na poziom satysfakcji z pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 16, z. 3, cz. 3.

Takeuchi R., Chen J. (2013), *The Impact of International Experiences for Expatriates' Cross-cultural Adjustment: A Theoretical Review and a Critique*, „Organizational Psychology Review”, vol. 3, nr 3, <https://doi.org/10.1177/2041386613492167>.

Tomkiewicz M. (2013), *Telepraca formą oszczędności*, <https://www.computerworld.pl/artykuly/325293/Telepraca.forma.oszczednosci.html> (data dostępu: 6.08.2021).

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974, nr 24, poz. 141.

Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz.U. 2020, poz. 374.

Worek B. (2001), *Analiza wyników zogniskowanych wywiadów grupowych w badaniach marketingowych*, „Ask. Społeczeństwo, badania, metody”, nr 10.

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

Wyrwich S. (2014), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle rozwoju wirtualnej pracy*, „Społeczeństwo i Ekonomia”, nr 1(1), <https://doi.org/10.15611/eis.2014.1.08>.

Zdonek I., Podgórska M., Hysa B. (2019), *Zdalna praca zespołu projektowego – charakterystyka ról i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(126).