

IMPLEMENTACJA PRACY ZDALNEJ – IDENTYFIKACJA GŁÓWNYCH OBSZARÓW BADAWCZYCH

DOI: 10.33141/po.2021.10.03

Przegląd Organizacji, Nr 10(981), 2021, s. 19-26

www.przegladorganizacji.pl

Iwona Zaręba

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Wdrażanie formy pracy zdalnej spowodowane pandemią COVID-19 uchroniło wiele przedsiębiorstw przed bankructwem, a zatrudnionych w nich pracowników przed bezrobociem. Uruchomiło tym samym proces analizy zysków i strat spowodowanych możliwością implementacji tej formy pracy w okresie po jej zakończeniu. Przed wybuchem pandemii COVID-19 w zastosowaniu formy pracy zdalnej upatrywano wielu korzyści. Zastosowanie technologii komputerowej miało obniżyć koszty zatrudnienia, dając możliwości rozwoju przedsiębiorstwom, jednocześnie oferując pracownikom większą swobodę i autonomię oraz doświadczenie zawodowe (Bell, 2002). Obecnie coraz częściej dostrzega się, że głęboko zakorzenione postawy percypowania pracy w jej tradycyjnej formie powodują, że praca na odległość jest postrzegana jako coś złego i w konsekwencji powinna zostać krótkoterminowym wyjątkiem (Fenwick i in., 2020).

Zdaniem autorki, trudno pominąć niezwykle ważny czynnik przemawiający za nieuchronnością zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa, a zarazem w samych przedsiębiorstwach, mającą wpływ na stosowanie pracy zdalnej, jakim jest wzmożony proces rozwoju i wdrażania technologii teleinformatycznych. Sytuacja pandemii COVID-19 wpłynęła niewątpliwie na przyspieszenie owego procesu zmian.

Analiza literatury dotyczącej pracy zdalnej wskazuje na ogromne zróżnicowanie wśród anglojęzycznych określeń odnoszących się do tej formy pracy: *remote work*, *remote working*, *teleworking*, *telecommuting*, *e-work*, *mobile working*, *mobile teleworking*, *telecenters*, *satellite offices*, *hoteling*, *work from home*, *work at home*, *virtual working*, *home based telework*. Terminy, takie jak: *telecommuting*, *mobile working*, *e-working*, *remote working*, *homeworking*, używane zamiennie powodują pomieszenie różnych form pracy (Wilks, Billsberry, 2007). W literaturze polskiej można spotykać się z określeniami: praca zdalna, telepraca, praca w domu. P. Sliż (2020) podaje w swoich badaniach, że od 2013 roku dostrzegalny jest spadek liczby publikacji, w których zawarto słowo kluczowe 'telepraca' i zwiększenie częstotliwości występowania terminu 'praca zdalna', co może świadczyć o powolnym zastępowaniu w polskim piśmiennictwie pierwszego z wymienionych pojęć przez drugie. Owa mnogość terminologiczna z pewnością utrudnia przeprowadzenie badań literaturowych,

ale również skłania do rozważań na temat braku międzynarodowych definicji powyższych form pracy.

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, zauważono, że porusza się kwestie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym (Felstead, Henseke, 2017; Novikova, 2019), satysfakcji z wykonywanej pracy (Raišiene i in., 2020), a także wskazuje się na zagrożenia wynikające z upowszechnienia formy pracy zdalnej (Charbonneau, Doberstein, 2020). Zaobserwowano, że na szczególne utrudnienia w zakresie realizacji pracy zdalnej wynikające z dodatkowych obowiązków domowych napotykały kobiety, które jednak, jak pokazują badania (Barhate, Hirudayaraj, 2021), są w stanie skutecznie łączyć życie zawodowe i rodzinne. Badania wykazały, że praca zdalna przed pandemią wiązała się ze zmniejszonym poziomem konfliktu między pracą a rodziną, wykorzystanie tej formy pracy w erze COVID-19 może ten konflikt zaostrzyć, co wynika chociażby z dodatkowej opieki nad dziećmi (Milliken i in., 2020) i starszymi lub chorymi członkami rodziny (Cho, 2020), co może negatywnie wpływać na rozwój kariery i wyniki pracy w domu. W badaniach kontekstu psychospołecznego pracy zdalnej ustalono, że osoby podejmujące tę formę pracy charakteryzują się niższym poziomem wigoru, poświęcenia i zaangażowania niż pracownicy stacjonarni (Mierzejewska, Chomiczki, 2020). Z kolei z oceny negatywnych i pozytywnych skutków pracy zdalnej przed pandemią oraz w trakcie jej trwania (Dolot, 2020) wynika, że w czasie pandemii łatwiej było pracownikom łączyć pracę zawodową z życiem osobistym. Warto zwrócić uwagę na fakt, że chociaż pandemia spowodowała przyspieszenie transformacji cyfrowej, wpływając na podniesienie rangi technologii zarówno w gospodarce, jak i w społeczeństwie, uwydatniła również nierówności w zakresie dostępu do technologii oraz potrzebę ich zniwelowania (Evans, 2020).

Z analizy wyodrębnionych publikacji wynika również, że opinie badaczy na temat zakorzenienia się formy pracy zdalnej na rynku zatrudnienia są podzielone (Leonardi, 2020), gdyż jedni z nich uważają, że po zakończeniu pandemii COVID-19 powrócimy do poprzednich miejsc wykonywania swoich obowiązków, a inni uznają, że praca zdalna będzie „nową normą”. Uelastycznienie zatrudnienia (Cierniak-Emerych, Pietroń-Pyszczek, 2008) m.in. poprzez wykorzystywanie nietypowych

form organizacji pracy, jak telepraca, odchodzenie od umów na czas nieokreślony na rzecz umów terminowych, umożliwiła dostosowanie struktury ilościowej do zmieniających się okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa. W czasach pandemii COVID-19 ta elastyczność lokalizacyjna, jaką oferuje praca zdalna, daje wielu przedsiębiorstwom szansę na przetrwanie, a zatrudnionym na uniknięcie bezrobocia. Zauważono, że wiele przedsiębiorstw przekształca się w podmioty funkcjonujące w oparciu o pracę zdalną (Bugdol, 2020), szersze przyjrzenie się więc tej formie pracy wydaje się uzasadnione. Jak wykazało powyższe zestawienie, istnieje wiele ciekawych badań dotyczących pracy zdalnej, brakuje natomiast rozważań na temat kierunków rozwoju badań w zakresie tej formy pracy. W związku z tym wskazanie obszarów w zakresie formy pracy zdalnej, w których zasadne jest prowadzenie badań, jest istotne, zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika, gdyż umożliwią one zastosowanie najkorzystniejszych rozwiązań w zakresie zarządzania organizacjami oraz zarządzania zasobami ludzkimi, a także w zakresie kształtowania warunków pracy. Ujawniając lukę w tym obszarze, sformułowano cel publikacji, jakim jest wskazanie głównych obszarów badań, istotnych z punktu implementacji pracy zdalnej na rynku pracy.

Dodatkowo przedstawiona zostanie terminologia w zakresie pracy zdalnej z perspektywy literatury oraz regulacji w zakresie prawa pracy obowiązującego w Polsce, trendy w zakresie pracy zdalnej oraz wynikające z realizacji tej formy pracy korzyści i negatywne konsekwencje.

Główną metodą badawczą wykorzystaną przez autorkę był przegląd literatury. Przebiegał on według następujących etapów:

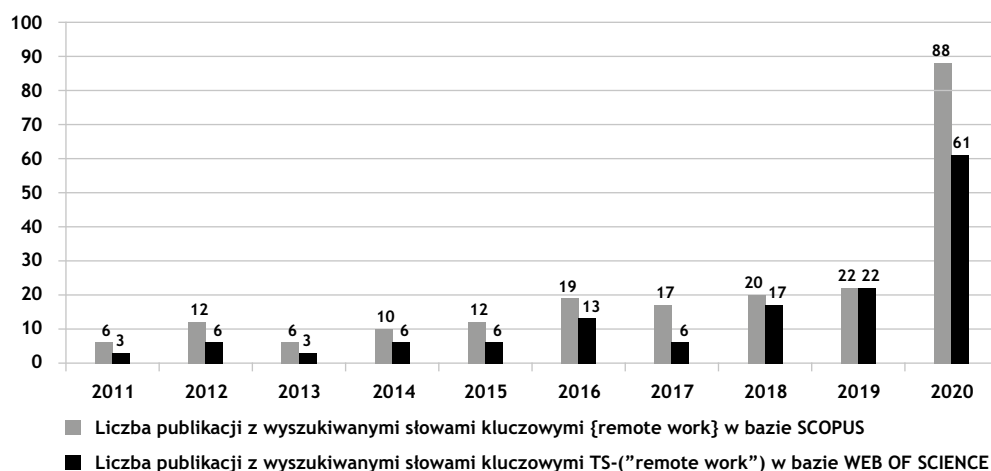
1. Dobór przedmiotu badań poprzez wyłonienie zbioru publikacji, które będą poddane analizie, poprzez określenie słów kluczowych *remote work*.
2. Wyłonienie literatury przedmiotu poprzez identyfikację publikacji zawierających słowa kluczowe w bazach Web of Science oraz Scopus.

3. Selekcję otrzymanych publikacji poprzez usunięcie pozycji spoza obszaru nauk o zarządzaniu.
4. Analizę treści wyselekcjonowanej literatury.
5. Porządkowanie ustaleń badawczych.

Powyższa procedura spełnia wymogi rygoru metodycznej procedury badawczej (Czakon, 2011).

Terminologia w zakresie formy pracy zdalnej

Forma pracy zdalnej nie pojawiła się w gospodarce i badaniach naukowych wraz z wybuchem pandemii COVID-19, ale sięga swoimi korzeniami lat siedemdziesiątych XX wieku, kiedy to Jack Nilles przeprowadził pierwszy eksperymentalny projekt w obszarze pracy na odległość (Chomicki, Mierzejewska, 2020). Rok 2020, poprzez szerzący się kryzys związany z koronawirusem, spowodował wiele zmian zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej. Zaistniała sytuacja niewątpliwie wpłynęła na upowszechnienie pracy zdalnej w wielu przedsiębiorstwach, chroniąc je przed utratą możliwości dalszego funkcjonowania na rynku. Znalazła również swoje odzwierciedlenie w zainteresowaniach badawczych, a zarazem w liczbie publikacji naukowych na ten temat. Przyjmując na potrzeby tego artykułu, że najbardziej adekwatnym dla określenia pracy zdalnej jest anglojęzyczny termin: *remote work*, odniesiono się do opracowań naukowych umieszczonych w bazach Scopus oraz Web of Science i dokonano przeglądu publikacji, analizując tytuły, słowa kluczowe oraz abstrakty. Wyszukiwanie ograniczono do okresu od 2010 do 2020 roku i na tej podstawie na dzień 15.10.2020 r. wyłoniono w bazie Scopus 379 pozycji, a w bazie Web of Science 287. Liczba wyszukanych rekordów w obydwu bazach wskazuje na skokowy wzrost liczby publikacji zawierających słowa kluczowe *remote work* w roku 2020, co obrazują informacje przedstawione na rysunku 1. Wynika to najprawdopodobniej z szerzącej się pandemii COVID-19 i upowszechnienia się formy pracy zdalnej w wielu krajach.



Rys. 1. Liczba publikacji zawierających słowa kluczowe *remote work* w bazach SCOPUS oraz Web of Science na dzień 15.10.2020 r.

Źródło: opracowanie własne

Zastosowanie dodatkowych kryteriów w stosunku do wyszukanych rekordów, w postaci eliminacji artykułów nieanglojęzycznych oraz niebędących w wolnym dostępie, a także spoza obszaru nauk o zarządzaniu, wyłoniło w bazie Web of Science 13 artykułów, z czego 11 zostało opublikowanych w 2020 roku. Stosując te same kryteria w bazie Scopus, wyszczególniono 14 artykułów, z czego również 11 opublikowano w 2020 roku. Powyższe zestawienie pozwala zakładać niewątpliwie, że rosnące zainteresowanie tematyką pracy zdalnej wiąże się z upowszechnieniem pracy zdalnej na rynku pracy w związku z pandemią COVID-19. Założenie to potwierdza również znikoma liczba artykułów zawierających wyszukiwane słowa kluczowe przed rokiem 2020. W literaturze polskiej przeglądu piśmiennictwa dotyczącego pracy zdalnej dokonał P. Sliż (2020), wydzielając obszary zainteresowań badaczy, jakimi były: aspekty prawne, psychospołeczne, korzyści i ograniczenia oraz narzędzia wspomagające wdrażanie tej formy pracy, co zostało ukazane w tabeli 1.

A. Jeran (2016) pisze, że pracę zdalną można traktować jako szczególny przypadek pracy elastycznej – spośród czterech wymiarów elastyczności: czasu, trwałości relacji, lokalizacji i formy umowy między pracownikiem a pracodawcą, w tym przypadku dotyczy ona przede wszystkim wymiaru miejsca – praca zdalna jest bowiem przede wszystkim pracą realizowaną poza siedzibą pracodawcy. Definiując pracę zdalną, T. Zalega (2009) zwraca uwagę na aspekt sposobu zatrudnienia pracownika, przyjmując, że pracownik zdalny może być zatrudniony na zasadzie umowy o pracę, umowy cywilnoprawnej lub samozatrudnienia. W prawie polskim termin pracy zdalnej pojawia się wraz z opublikowaniem Ustawy 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. 3.1 te same ustawy stwierdza się, że pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna) (Sejm RP, 2020a). Kolejną regulacją prawną dotyczącą pracy zdalnej jest Ustawa

z dnia 24 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o delegowaniu pracowników w ramach świadczenia usług oraz niektórych innych ustaw (Sejm RP, 2020b). Wprowadza ona następującą zmianę: art. 3 ust. 1, o treści: „1. W okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii, ogłoszonego z powodu COVID-19, oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu, w celu przeciwdziałania COVID-19 pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna)”. Powyższa zmiana w przepisach prawa potwierdza, że forma pracy zdalnej, choć znana na polskim rynku pracy, nie jest ugruntowana w regulacjach prawnych, a co za tym idzie, w świadomości pracowników i pracodawców. Zdaniem autorki, w sytuacji realizacji pracy w formie zdalnej zarówno pracodawcy, jak i pracownicy napotykać na szereg zmian istotnie odróżniających tę formę pracy od świadczonej w sposób klasyczny. Dotyczy to między innymi szeroko pojętych warunków pracy, a w tym bezpieczeństwa i higieny pracy, braku bezpośredniego nadzoru pracodawcy, organizacji pracy i zarządzania pracownikami, wykonywanymi pracą poza tradycyjnym miejscem zatrudnienia. Podstawy prawne dotyczące wykonywania pracy zdalnej w Polsce nie określają tych aspektów, w związku z tym zauważa się potrzebę zdefiniowania i określenie w przepisach prawa powyższych zagadnień, gdyż ich brak może wpływać na dezorganizację pracy, spadek wydajności pracowników, obniżenie poziomu motywacji oraz satysfakcji z pracy.

W publikacji Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO, 2020), która ukazała się 05.06.2020 r., podjęto próbę zdefiniowania pojęć: *remote work*, *telework*, *work at home*, *home-based work*, wskazując na elementy wspólne oraz różnice tych definicji. Zdaniem autorów powyższego opracowania, usystematyzowanie ww. pojęć pozwoli na pomiar rozpowszechniania tych form pracy oraz ocenę ich rozwoju. Zaproponowano następujące definicje:

1. Praca zdalna (*remote work*) jest to praca wykonywana w całości lub w części w alternatywnym miejscu pracy. Może być wykonywana w różnych możliwych lokalizacjach, które można postrzegać

Tabela 1. Polscy autorzy publikujący na temat pracy zdalnej

Obszar zainteresowania badaczy dotyczący pracy zdalnej	Polscy autorzy
Aspekt prawny	Cisło, 2012; Karbowska, 2008; Krzyśków, 2005; Krzyśków i Konarska, 2007; Kurkus-Rozowska i Konarska, 2002; Pietrzak, 2011; Sobczyk, 2009
Aspekt psychospołeczny	Najmiec, 2007; Sęczkowska, 2019; Spytek-Bandurska, 2015; Sowińska, 2014; Makowiec i Mikula, 2014
Korzyści i ograniczenia wynikające z tej formy pracy	Cierniak-Emerych, 2009; Kurkus-Rozowska i Konarska, 2002; Łodyga, 2007; Szluz, 2013; Twardowska, 2016
Charakterystyka narzędzi wspomagających pracę zdalną	Muszyńska i Swacha, 2014; Bąkała i Niedźwiedziński, 2010; Karaszewska, 2009; Trziszka, 2017

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sliż, 2020, s. 50-65

jako alternatywę dla miejsca, w którym można by się spodziewać tego, biorąc pod uwagę zawód i status zatrudnienia.

2. Telepraca (*telework*), podobnie jak praca zdalna nie posiada uogólnionej, międzynarodowej definicji. Kraje członkowskie Międzynarodowej Organizacji Pracy, stosując różnorodne definicje operacyjne, przy określeniu tej formy pracy zazwyczaj opierają się na dwóch zasadniczych komponentach:

- Praca wykonywana jest w całości lub w części w innym miejscu niż domyślne miejsce pracy (ten komponent opiera się na definicji pracy zdalnej);
- Korzystanie z osobistych urządzeń elektronicznych, takich jak: komputery, tablety lub telefony do wykonywania pracy.

Z powyższych definicji wynika, że pojęcie telepraca jest podkategorią szerszej koncepcji pracy zdalnej.

3. Praca częściowo wykonywana w domu (*work at home*) to praca wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu zamieszkania pracownika.
4. Praca całkowicie wykonywana we własnym domu (*home-based work*), stanowiąca podkategorię pracy częściowo wykonywanej w domu (*work at home*).

Te cztery pojęcia: praca zdalna (*remote work*), telepraca (*telework*), praca częściowo wykonywana w domu (*work at home*), praca całkowicie wykonywana w domu (*home-based work*) są ze sobą powiązane i w dużej mierze pokrywają się ze sobą.

Powyższy podział spowodował wyodrębnienie dodatkowych kategorii:

1. Praca zdalna w domu (*remote work from home*) obejmuje pracowników wykonujących pracę zdalną z własnego miejsca zamieszkania. Fizyczna lokalizacja, w której wykonywana jest praca, to własny dom pracownika, co jest lokalizacją alternatywną do domyślnego miejsca pracy.
2. Telepraca w domu (*telework from home*), obejmuje pracowników, którzy wykonują określoną pracę w swoim miejscu zamieszkania. Podobnie jak w przypadku pracy zdalnej (*remote work*), fizyczną lokalizacją wykonywania pracy jest własny dom. Poza tym pracownik używa osobistych urządzeń elektronicznych do wykonywania pracy.
3. Telepraca całkowicie wykonywana w domu (*home-based telework*).

Można dostrzec, że powyższa klasyfikacja opiera się przede wszystkim na określeniu miejsca świadczenia pracy, wyraźnie zaznaczając granice pomiędzy miejscem zamieszkania a alternatywnym miejscem pracy. Warto w tym miejscu wskazać, że do alternatywnych miejsc pracy nie należą:

1. Obiekty i tereny należące do pracodawcy: biuro pracodawcy, plac budowy, gospodarstwo rolne lub warsztat.
2. Obiekty lub lokalizacje klienta: dom klienta, sklep, biuro czy fabryka.
3. Przestrzeń publiczna, jeśli charakter obowiązków oznacza, że muszą być wykonywane w przestrzeni publicznej (np. w przypadku ulicznego sprzedawcy, kierowcy autobusu lub patrolującego policjanta).

Zdecydowanie bardziej złożona jest kwestia rozumienia pracy zdalnej w odniesieniu do pracowników samozatrudniających się, wykonujących swoją pracę w domu, nieposiadających wyraźnie wyodrębnionych do tych celów pomieszczeń. W związku z tym obserwuje się tendencję do ograniczenia pojęcia pracy zdalnej tylko do pracowników zatrudnionych przez zewnętrznego pracodawcę (ILO, 2020). Autorka wyraża przekonanie, że przedstawiona w opracowaniu próba usystematyzowania pojęć związanych z pracą zdalną, zaproponowana przez Międzynarodową Organizację Pracy (ILO, 2020), może stać się przyczynkiem do ujednoczenia terminologii i uszczegółowienia badań w tym zakresie. Autorka sądzi jednak, że klasyfikacja opierająca się jedynie na kryterium lokalizacyjnym pomija pewien ważny aspekt, gdyż zarówno pracę zdalną, jak i telepracę mogą charakteryzować pewne cechy wspólne, niewynikające jedynie z określenia miejsca wykonywania pracy, jak chociażby to, że obydwie formy pracy mogą być realizowane poprzez użycie środków teleinformatycznych. Wówczas praca zdalna będzie spełniać kryteria telepracy. Jednakże w sytuacji, kiedy praca zdalna będzie wykonywana bez wykorzystania środków teleinformatycznych, nie będzie można nazwać jej telepracą. Z powyższego wynika, że pojęć praca zdalna i telepraca nie powinno się używać alternatywnie, a stosowanie klasyfikacji opierającej się jedynie na kryterium lokalizacyjnym powoduje pominięcie pewnych istotnych elementów charakterystycznych dla danych form pracy.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że pracodawcy decydują się na organizację zadań za pośrednictwem pracy zdalnej, gdy jest ona technicznie wykonalna (Pelletier, Thomas, 2018), w związku z tym nie wszystkie przedsiębiorstwa mają możliwość wprowadzenia tej formy pracy, co wynika ze specyfiki prowadzonej przez nie działalności. Autorka wyraża przekonanie, że wykorzystanie nowatorskiej metody kategoryzacji zawodów na zdalnie kompatybilne lub zdalnie niekompatybilne, w oparciu o pięć indeksów kontekstu pracy, dostarczonych przez O*NET (baza danych Departamentu Pracy Stanów Zjednoczonych o nazwie Occupational Information Network), może być niezwykle przydatne do określenia, czy dany zawód jest zdalny, a można go takim nazwać, jeśli spełnia pięć poniższych kryteriów (Su, 2020):

1. Praca wymaga częstego korzystania z poczty elektronicznej.
2. Praca nie wymaga fizycznej bliskości z innymi ludźmi bliżej niż na wyciągnięcie ręki.
3. Praca wymaga siedzenia przez co najmniej połowę czasu.
4. Praca nie wymaga dłuższego klęczenia, kucania, pochylania się ani czołgania.
5. Praca nie wymaga znacznego zginania ani skręcania ciała.

Zdaniem autorki, na podstawie powyższej kategoryzacji należałoby ograniczyć możliwość wprowadzania formy pracy zdalnej w przedsiębiorstwach zatrudniających pracowników w zawodach wymagających bliskich

kontaktów bezpośrednich, znaczącego i częstego wysiłku fizycznego i zmiany pozycji ciała, a także wykorzystujących specjalistyczny sprzęt i maszyny. A. Ślăzak (2012) wskazuje, że praca zdalna może dotyczyć tylko prac, które să niezależne od lokalizacji pracownika względem biura i może obejmować takie zawody, jak: pisarz, programista, grafik, księgowy.

Zagadnienie pracy zdalnej w literaturze przed i w czasie pandemii COVID-19

W publikacjach obcojęzycznych, które ukazały się przed pandemią COVID-19, podejmowano między innymi tematykę równowagi pomiędzy pracą zdalną a życiem osobistym (Felstead, Henseke, 2017), dowodząc, że taka forma pracy wiąże się z większym zaangażowaniem organizacyjnym i zadowoleniem z pracy, ale odbywa się to kosztem bardziej wyczerpanych działań, a pracownicy często nie posiadają umiejętności do rozdzielenia życia osobistego od pracy zawodowej.

Jak pisze K. Novikova (2019), w związku z tematem pracy zdalnej pojawiają się kwestie pracy elastycznej lub opartej na możliwościach Internetu, ale również kwestie przestrzennego wymiaru pracy oraz równowagi między pracą a odpoczynkiem. Praca zdalna przesuwając punkt ciężkości w systemie zarządzania na samego pracownika, wpływając na mieszanie tradycyjnie rozdzielanych sfer zawodowej i prywatnej (Jeran, 2016). Zdaniem autorki, zdolność gospodarowania czasem pracy w taki sposób, aby zachować balans pomiędzy sferą zawodową a rodzinną, jest umiejętnością niełatwą, jednakże możliwą do osiągnięcia. Niewątpliwie realizacja obowiązków zawodowych w środowisku domowym utrudnia to zadanie i wymaga od pracownika samodyscypliny, umiejętnego gospodarowania czasem pracy i zarządzania zadaniami. Wprowadzenie edukacji zdalnej w czasie pandemii COVID-19 spowodowało, że rodzice realizujący swoje obowiązki zawodowe w środowisku domowym napotkali na dodatkowe utrudnienia wynikające z opieki nad własnymi dziećmi. Z pewnością wielu pracownikom zdalnym zaistniała sytuacja nie ułatwiająca zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym, na co wskazują w swoich badaniach M. Nash i B. Churchill (2020), dowodząc, że w okresie pandemii COVID-19 pracujące na australijskich uniwersytetach kobiety miały większą trudność w pogodzeniu pracy zdalnej z opieką nad własnymi dziećmi. Taki stan rzeczy stawał na uprzywilejowanej pozycji mężczyzn, kreując ich tym sposobem na idealnych pracowników, bardziej wydajnych i zaangażowanych poprzez brak obowiązku opieki nad dziećmi.

Powyższe wyniki badań wskazują na różnice w osiąganiu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym, wynikające z płci oraz pełnionych ról rodzicielskich. Nie pozostają one jednak w bezpośredniej zależności z satysfakcją z wykonywanej pracy, co obrazują badania przeprowadzone podczas pandemii COVID-19 na Litwie (Raišienė i in., 2020). Wyłoniły one najbardziej zadowolonych z pracy zdalnej pracowników,

którymi okazały się kobiety z wyższym wykształceniem, 4–10-letnim stażem pracy, pracujące na stanowisku kierowniczym. Najmniej zadowolonymi pracownikami okazali się mężczyźni z 20-letnim stażem pracy, którzy podjęli formę pracy zdalnej w okresie kwarantanny. Analizowano również satysfakcję z pracy zdalnej u osób o różnych typach osobowości (Sęczkowska, 2019), uznając, że z punktu widzenia osób introwertycznych, skoncentrowanych na pracy, a także takich, którym zależy na pogodzeniu wielu różnych zleceń lub swobodnym łączeniu sfery rodzinnej i zawodowej, taka forma zatrudnienia może być rozwiązaniem bardzo korzystnym. W przypadku osób ekstrawertycznych, którym zależy na codziennych kontaktach z ludźmi, lub osób, które się łatwo rozprasza, praca zdalna może stanowić zagrożenie dla ich produktywności.

Charakter procesu pracy online prowadzi do powstawania specyficznej formy organizacji, w której grupy mediów społecznościowych odgrywają główną rolę w kształtowaniu komunikacji wśród pracowników (Wood i in., 2018). Ograniczenie kontaktów bezpośrednich na rzecz tych z wykorzystaniem narzędzi teleinformatycznych pozwala na szybką komunikację pracowników będących w różnych lokalizacjach, a czasem strefach czasowych. Jest to niewątpliwie plusem takiej organizacji pracy, gdyż redukuje stratę czasu poświęconego na dotarcie do miejsca spotkania, minimalizuje koszty związane z przemieszczaniem się i pozytywnie wpływa na środowisko poprzez ograniczenie spalin wydzielanych przez środki transportu. Negatywnym aspektem ograniczenia kontaktów bezpośrednich jest uczucie izolacji występujące u pracowników zdalnych, które może skutkować zaburzeniami psychicznymi.

Przed wybuchem pandemii opublikowano wyniki badań przeprowadzone na grupie 2500 pracowników zdalnych w 2019 roku (Buffer, 2019). Aż 99% ankietowanych stwierdziło, że chciałoby przynajmniej raz w swojej karierze zawodowej pracować poza stałym miejscem pracy. Dodatkowo ankietowani wskazywali na korzyści oraz utrudnienia wynikające z takiej formy pracy. Wśród korzyści badani wymienili: elastyczny harmonogram, możliwość pracy z różnej lokalizacji, w tym także z domu, oraz możliwość spędzenia czasu z rodziną. Do głównych utrudnień zaliczono natomiast: poczucie izolacji i osamotnienia, utrudnienia w zakresie współpracy i komunikacji, czynniki rozpraszające występujące w domu, przebywanie w innej strefie czasowej niż zespół, brak motywacji, znalezienie czasu na odpoczynek, utrudniony dostęp do Internetu. O ile przed wybuchem pandemii w zastosowaniu pracy zdalnej upatrywano głównie korzyści (Machol-Zajda, 2008), takie jak: ograniczenie bezrobocia, zapewnienie zdolności dostosowania się pracowników i pracodawców do warunków kreowanych przez otoczenie, wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, czy rozwiązania narastających problemów demograficznych, o tyle czas pandemii COVID-19 spowodował, że praca zdalna zaczęła być postrzegana nie tylko jako możliwy wybór, ale jako niedogodny przymus.



Niewątpliwie nadal wśród korzyści z punktu widzenia pracownika wymienia się redukcję czasu oraz kosztów związanych z codziennym dojazdem do pracy, co wpływa na ograniczenie zmęczenia pracownika oraz pośrednio przekłada się na dbałość o środowisko naturalne poprzez zmniejszenie emisji spalin. Wskazuje się na większą możliwość osiągnięcia równowagi między życiem osobistym a zawodowym poprzez swobodę w zakresie gospodarowania własnym czasem pracy, a także na wzrost motywacji do pracy poprzez możliwość wykonywania swoich obowiązków w komfortowych warunkach, co sprzyja wydajności i produktywności. Istotną korzyścią jest możliwość pokonania bariery zatrudnienia przez osoby niepełnosprawne lub zamieszkujące w innym obszarze geograficznym. Wskazuje się również na korzyści wynikające z pracy zdalnej z punktu widzenia pracodawcy, a wśród nich ograniczenie kosztów utrzymania przedsiębiorstwa, możliwość zachowania ciągłości zatrudnienia, możliwość pozyskania utalentowanego pracownika zamieszkującego w innej strefie geograficznej, a także pozostawanie atrakcyjnym na rynku poprzez ciągłość świadczenia usług.

Autorka zauważa, że coraz częściej zwraca się uwagę na negatywne konsekwencje tej formy pracy, jakimi są: poczucie izolacji i osamotnienia z powodu ograniczenia kontaktów ze współpracownikami, trudności w gospodarowaniu czasem i zachowanie balansu pomiędzy sferą zawodową, a osobistą oraz obniżony poziom motywacji do pracy. Ugruntowanie pracy zdalnej ujawnia także dodatkowe utrudnienia związane z ochroną danych osobowych, zarządzaniem pracą zespołów oraz produktywnością pracowników. Najpewniej wynika to z faktu implementacji pracy zdalnej również w przedsiębiorstwach, które nie posiadały odpowiedniego doświadczenia i narzędzi do wprowadzania tej formy pracy. Zdaniem autorki, głównymi przesłankami implementacji pracy zdalnej przez przedsiębiorstwa w okresie pandemii COVID-19 są: ochrona życia i zdrowia pracowników poprzez zapobieganie rozprzestrzenianiu się wirusa, zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia poprzez zachowanie miejsc pracy oraz pozostawanie konkurencyjnym na rynku poprzez ciągłość świadczenia usług. Coroczne badanie FlexJobs z 2019 roku (Pelta, 2019) wykazało, że 65% profesjonalistów uważało, że byłoby bardziej produktywni, pracując zdalnie niż w tradycyjnym miejscu pracy. Według S. Lyncha (2017), wymaganie od pracowników przebywania w biurze to przestarzała tradycja ustanowiona podczas rewolucji przemysłowej, która ignoruje współczesne metody komunikacji i szkodzi zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Badania przeprowadzone na grupie 5 tysięcy pracujących dorosłych mieszkańców Stanów Zjednoczonych (Bick i in., 2020, s. 2) wykazały, że 35,2% siły roboczej pracowało całkowicie z domu w maju 2020 r., podczas gdy w lutym 2020, takie działania deklarowało 8,2% badanych. Osoby o wysokim poziomie wykształcenia i o wysokich dochodach, znacznie częściej przestały się na pracę zdalną i utrzymywały zatrudnienie

po wybuchu pandemii COVID-19. Należy zwrócić uwagę na pewne trendy w pracy zdalnej, jakich możemy się spodziewać w najbliższym czasie (Remoters.net, 2020), a mianowicie:

1. Prognozuje się powstawanie hybrydowych i zdalnych biur. Coraz więcej biur i firm zacznie „testować” pracę zdalną w środowisku hybrydowym, co ma być rozwiązaniem problemu izolacji wśród pracowników zdalnych.
2. Nastąpi rozwój zdalnych narzędzi, usług i zasobów. Zwiększy się liczba „wirtualnych miejsc pracy” ułatwiających współpracę i komunikację zdalnych zespołów.
3. Usprawnione zostaną systemy cyberbezpieczeństwa oraz powstaną szybkie i niezawodne połączenia internetowe.
4. Poza produktami i usługami specjaliści będą dzielić się swoimi doświadczeniami w pracy zdalnej, oferując przewodniki i podręczniki poruszające tę tematykę.
5. Dla młodego pokolenia pracowników, wyposażonych w umiejętności cyfrowe, forma pracy zdalnej będzie pierwszym wyborem.
6. Zwiększy się nacisk na ochronę zdrowia psychicznego, które będzie zagrożone poprzez izolację wynikającą z ograniczenia interakcji pracowniczych.

Zdaniem autorki, powyższe trendy wskazują na to, że implementacja formy pracy zdalnej na rynku zatrudnienia będzie skutkowałą szeregiem zmian i usprawnień w zakresie zarządzania, organizacji, komunikacji oraz warunków i higieny pracy pracowników zdalnych, a dla nowych pokoleń nie będzie alternatywą, ale świadomym wyborem korzystnej dla nich formy pracy. Już na chwilę obecną wskazuje się, że oferowanie przez pracodawcę nie tylko elastyczności czasowej, ale i geograficznej (Choudhury i in., 2019), postrzegane jest jako świadczenie niepieniężne, które może być atrakcyjne dla pracownika. Badania przeprowadzone wśród pracowników Stanów Zjednoczonych (Dingel, Neiman, 2020) wykazują, że prace, które mogą być w całości wykonywane zdalnie, są zazwyczaj lepiej płatne od tych, których nie można wykonywać w domu.

Dziś coraz częściej dostrzega się potrzebę analizy zysków i strat spowodowanych upowszechnianiem formy pracy zdalnej, zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej, potrzebę interdyscyplinarnego podejścia do badań empirycznych nad pracą zdalną i zarządzaniem zasobami ludzkimi w gospodarce cyfrowej (Donnelly, Johns, 2020), a także potrzebę zbadania, czy zasady, wiedza i postawy wypracowane w wielu firmach i organizacjach podczas pandemii COVID-19, będą nadal utrzymywane po jej zakończeniu.

Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa na wielu płaszczyznach muszą dostosować się do zmieniającej się rzeczywistości, chociażby poprzez stosowanie nieszablonych form zatrudnienia pracowników czy organizacji

pracy po to, aby utrzymać swoją pozycję na rynku. Zdaniem autorki, poprzez wzrost konkurencyjności wśród wielu przedsiębiorstw, a także dominującą potrzebę redukcji kosztów, w tym kosztów zatrudnienia, pracodawcy coraz chętniej implementują pracę zdalną. Z perspektywy pracownika można wskazać, że dla wielu z nich wybór pracy zdalnej stanowi świadomą decyzję, w której upatrują wielu korzyści. Czas pandemii COVID-19 poprzez konieczność ograniczenia kontaktów bezpośrednich niewątpliwie wpłynął na proces podejmowania prób wprowadzania pracy zdalnej w wielu przedsiębiorstwach, a w licznych przyspieszył wprowadzenie tej formy pracy na stałe. Praca zdalna funkcjonuje na rynku pracy od lat, jednakże sytuacja pandemii COVID-19 spowodowała, że wiele sektorów, które nie stosowało takich rozwiązań, musi po nie sięgnąć, aby przetrwać, co jednak jest utrudnione brakiem uregulowań prawnych oraz ujednoliconej nomenklatury. Powyższe rozważania wskazują potrzebę zdefiniowania i określenia w przepisach prawa zagadnień związanych z organizacją i warunkami pracy oraz bezpieczeństwem pracownika realizującego pracę w formie zdanej.

Wskazując główne obszary badawcze w zakresie implementacji pracy zdalnej, należy podkreślić, że zasadne jest prowadzenie badań ukierunkowanych na szeroko rozumiane warunki pracy pracowników zdalnych, zarówno pod względem oddziałujących na nich czynników fizycznych, psychospołecznych, zdrowotnych jak i równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym, a także w kwestii pewności posiadania przez nich zatrudnienia. Równie istotne jest prowadzenie badań dotyczące wydajności, motywacji, satysfakcji z pracy, a także zarządzania pracą zdalną i organizacją pracy pracowników zdalnych ze szczególnym uwzględnieniem różnic wynikających z płci, zajmowanego stanowiska czy wykonywanego zawodu. Należy również zwrócić uwagę na określenie korzyści oraz strat spowodowanych wprowadzeniem formy pracy zdalnej zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla pracowników. Bardzo interesującym kierunkiem badawczym może okazać się badanie satysfakcji odbiorców usług świadczonych przez pracowników zdalnych oraz poziomu owych świadczeń. Eksploracja tego obszaru będzie szczególnie istotna dla przedsiębiorstw i zawodów, które przed wybuchem pandemii COVID-19 nie wykorzystywały formy pracy zdalnej. Z powodu zastosowania technologii komputerowej do komunikacji należy również zwrócić uwagę na aspekt bezpieczeństwa danych i dokumentów przesyłanych drogą elektroniczną. Badania prowadzone w wyżej wymienionych obszarach pozwolą na adaptację najbardziej korzystnych rozwiązań w zakresie zrównoważonego rozwoju, zarządzania organizacjami oraz zarządzania zasobami ludzkimi, a także zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Wskazane jest podejście interdyscyplinarne do badań empirycznych nad pracą zdalną, a także określenie, na ile wiedza, doświadczenie i rozwiązania wypracowane w czasie pandemii COVID-19 dadzą się wykorzystać w przedsiębiorstwach po jej ustaniu.

mgr Iwona Zaręba
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0001-8290-4748
e-mail: iwona.zareba@ue.wroc.pl

Bibliografia

- [1] Barhate B., Hirudayaraj M. (2021), *Emerging Career Realities during the Pandemic: What Does it Mean for Women's Career Development?* „Advances in Developing Human Resources”, Vol. 23, No. 3, pp. 253–266.
- [2] Bell S. (2002), *Surfing the Third Wave: Experiential Reflections on New Working*, „Systemic Practice and Action Research”, Vol. 15, No. 1, pp. 67–82.
- [3] Bick A., Blandin A., Mertens K. (2020), *Work from Home after the COVID-19 Outbreak*, „Federal Reserve Bank of Dallas, Working Paper”, <https://doi.org/10.24149/wp2017r2>, access date: 16.09.2020.
- [4] Buffer (2019), *State of Remote Work*, <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019>, <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019>, access date: 20.08.2020.
- [5] Bugdol M. (2020), *Możliwości wykorzystania metody dziennikowej do badania pracy wykonywanej w domu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 6, s. 23–27.
- [6] Charbonneau É., Doberstein C. (2020), *An Empirical Assessment of the Intrusiveness and Reasonableness of Emerging Work Surveillance Technologies in the Public Sector*, „Public Administration Review”, Vol. 80, No. 5, pp. 780–791.
- [7] Cho E. (2020), *Examining Boundaries to Understand the Impact of COVID-19 on Vocational Behaviors*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 119, No. 1, pp. 1–3, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103437>, access date: 20.06.2020.
- [8] Chomicki M., Mierzejewska K. (2020), *Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19*, „e-mentor”, Nr 5, s. 45–54.
- [9] Choudhury P., Foroughi C., Larson B. (2019), *Work-from-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility*, „Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper”, No. 19–054, pp. 1–50.
- [10] Cierniak-Emerych A., Pietroń-Pyszczyk A. (2008), *Elastyczność w obszarze zatrudnienia – optyka pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 5, s. 29–36.
- [11] Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 57–61.
- [12] Dingel J.I., Neiman B. (2020), *How Many Jobs Can be Done at Home?* „Journal of Public Economics”, Vol. 189, No. 2, pp. 1–19.
- [13] Dolot A. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „e-mentor”, Nr 1, s. 35–43.
- [14] Donnelly R., Johns J. (2020), *Recontextualising Remote Working and its HRM in the Digital Economy: An Integrated Framework for Theory and Practice*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 32, pp. 84–105.
- [15] Evans C. (2020), *The Coronavirus Crisis and the Technology Sector*, „Business Economics”, Vol. 55, No. 4, pp. 253–266.

- [16] 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, No. 3, pp. 195–212.
- [17] Fenwick M., McCahery J.A., Vermeulen E.P. (2020), *Will the World Ever Be the Same After COVID-19? Two Lessons from the First Global Crisis of a Digital Age*, „European Business Organization Law Review”, Vol. 22, pp. 125–142.
- [18] ILO (2020), *Defining and Measuring Remote Work, Telework, Work at Home and Home-based Work, COVID-19: Guidance for Labour Statistics Data Collection*, <https://ilo-stat.ilo.org/topics/covid-19/>, access date: 21.09.2020.
- [19] Jeran A. (2016), *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica”, Nr 2, s. 49–61.
- [20] Leonardi P.M. (2020), *COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work*, „Journal of Management Studies”, Vol. 58, No. 1, pp. 249–253.
- [21] Lynch S. (2017), *Why Working from Home Is a „Future-Looking Technology”*, <https://www.gsb.stanford.edu/insights/why-working-home-future-looking-technology>, access date: 18.08.2020.
- [22] Machol-Zajda L. (2008), *Rozwój elastycznych form pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 5, s. 11–27.
- [23] Mierzejewska K., Chomicki M. (2020), *Psychospołeczne aspekty pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych w trakcie trwania pandemii COVID-19*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Nr 3, s. 31–44.
- [24] Milliken, F., M. Kneeland, i E. Flynn. (2020), *Implications of the COVID-19 Pandemic for Gender Equity Issues at Work*, „Journal of Management Studies”, Vol. 57, No. 8, pp. 1767–1772.
- [25] Nash M., Churchill B. (2020), *Caring during COVID-19: A Gendered Analysis of Australian University Responses to Managing Remote Working and Caring Responsibilities*, „Gender, Work and Organization”, Vol. 27, No. 5, pp. 833–846.
- [26] Novikova K. (2019), *Żyj lokalnie, pracuj lokalnie? Praca na odległość przyszłością społeczności lokalnej: zarys problematyki*, [w:] T. Herudziński (red.) *Społeczności lokalne – samorządność i inicjatywy oddolne w globalnym świecie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, s. 275–301.
- [27] Pelletier A., Thomas C. (2018), *Information in Online Labour Markets*, „Oxford Review of Economic Policy”, Vol. 34, No. 3, pp. 376–392.
- [28] Pelta R. (2019), *FlexJobs Survey: Productivity, Work-Life Balance Improves during Pandemic*, <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics>, access date: 06.06.2020.
- [29] Raišienė A., Rapuano V., Varkulevičiūtė K., Stachová K. (2020), *Working from Home-Who is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period*, „Sustainability”, Vol. 12, No. 13, pp. 1–23.
- [30] Remoters.net (2020), *Remote Work Trends for 2020: The Present & Future of Remote Work*, <https://remoters.net/remote-work-trends-2020>, access date: 18.09.2020.
- [31] Sęczkowska K. (2019), *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*, „Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka”, Nr 17, s. 10–16.
- [32] Sejm RP (2020a), *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, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000374>, data dostępu: 18.09.2020 r.
- [33] Sejm RP (2020b), *Ustawa z dnia 24 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o delegowaniu pracowników w ramach świadczenia usług oraz niektórych innych ustaw*, Dz.U. 2020, poz. 1423, <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2020/1423>, data dostępu: 18.09.2020 r.
- [34] Sliż P. (2020), *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego*, „e-mentor”, Nr 3, s. 50–65.
- [35] Su Y. (2020), *Working from Home during a Pandemic: It's Not for Everyone*, „Federal Reserve Bank of Dallas, Working Papers”, <https://www.dallasfed.org/research/economics/2020/0407>, access date: 07.04.2020.
- [36] Ślęzak A. (2012), *Przeгляд badań dotyczących telepracy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Nr 30, s. 219–232.
- [37] Wilks L., Billsberry J. (2007), *Should We Do away with Teleworking? An Examination of whether Teleworking Can be Defined in the New World of Work*, „New Technology, Work and Employment”, Vol. 22, No. 2, pp. 168–177.
- [38] Wood A., Lehdonvirta V., Graham M. (2018), *Workers of the Internet Unite? Online Freelancer Organisation among Remote Gig Economy Workers in Six Asian and African Countries*, „New Technology, Work and Employment”, Vol. 33, No. 2, pp. 95–112.
- [39] Zalega T. (2009), *Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Master of Business Administration”, Nr 4, s. 35–45.

Implementation of Remote Work – Identification of Main Research Areas

Summary

In this article, based on the analysis of Polish and foreign-language literature on the subject, as well as the results of empirical research, an attempt has been made to show the main research areas essential for the implementation of remote work by determining the state of knowledge about this form of work in organisations before the COVID-19 pandemic and throughout its duration. This study points to the need to regulate the provisions of Polish law on remote work. The essence of conducting research aimed at assessing the working conditions of remote employees has been emphasized. This refers to physical, psychosocial and health factors affecting them, as well as work-life balance, and in terms of efficiency, motivation, job satisfaction, remote work management and work organisation of remote workers. The obtained results of the research conducted in the above-mentioned research areas, as well as appropriate legal regulations and the balance between the zone of benefits and losses, both for the employer and the employee in the field of remote work, open the way to making this form of work more realistic on the employment market.

Keywords

organisation management, remote work, teleworking