

Ewa Jarczewska-Gerc, Mirosław Filiciak, Bartłomiej Brach

MODELE PRACY W NOWEJ (NIE)NORMALNOŚCI

CO JUŻ WIEMY O PRACY POZA BIUREM?



Ewa Jarczevska-Gerc, Mirosław Filiciak, Bartłomiej Brach

MODELE PRACY W NOWEJ (NIE)NORMALNOŚCI

CO JUŻ WIEMY O PRACY POZA BIUREM?

Raport powstał we współpracy z CD PROJEKT S.A.

CD PROJEKT S.A. prowadzi działalność w globalnej, dynamicznie rozwijającej się branży gier wideo. Spółka stoi na czele Grupy Kapitałowej CD PROJEKT. Dwa podstawowe segmenty działalności Grupy Kapitałowej to CD PROJEKT RED i GOG.COM. Produkcja gier wideo realizowana jest przez studio CD PROJEKT RED. Działalność ta polega na tworzeniu i wydawaniu gier wideo na komputery osobiste oraz konsole najnowszej generacji. Studio znane jest na całym świecie z serii gier Wiedźmin, flagowej marki studia, GWINTA: Wiedźmińskiej Gry Karcianej, a także z gry Cyberpunk 2077 — największej produkcji w historii studia.



creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.pl



Warszawa 2021



SPIS TREŚCI

Wstęp --- 6

11 wniosków o modelach pracy --- 12

Perspektywa psychologiczna. Modele pracy a dobrostan psychofizyczny i psychospołeczny pracowników --- 16

Elżbieta Mączyńska: Ekonomiczne powaby i pułapki pracy zdalnej --- 19

Perspektywa społeczno-kulturowa. Między czynnikami obiektywnymi a kulturą pracy --- 30

Mikołaj Lewicki: Praca spoza biura, ale czy w domach z betonu? --- 31

Monika Lewandowicz-Machnikowska: Kto płaci za prąd i kiedy mogę się odłączyć? Zmiany w prawie pracy w bliższej i dalszej perspektywie czasowej --- 38

Michał Boni: Co widać z Europy? Praca hybrydowa i zdalna w regulacjach Unii Europejskiej --- 40

Perspektywa organizacji. Hybryda, czyli właściwie co? --- 42

Kasia Michalska: Patrzymy w stronę Google --- 49

Bibliografia --- 56

O autorach --- 60

WSTĘP

Pandemia wstrząsnęła wszystkimi sferami naszego życia, w tym rynkiem pracy. Choć jej efekty są bez wątpienia negatywne, to trudno jednoznacznie ocenić wszystkie aspekty zmian, bo zależą od różnych czynników. Wiele firm upadło, inne osiągnęły rekordowe dochody. Część osób straciła pracę¹, inni – pomimo uciążliwości – cenią sobie wiele aspektów tej transformacji. Co jednak istotne, pandemia, podobnie jak ma to miejsce zazwyczaj w czasie kryzysów, wzmocniła pewne tendencje obserwowane już wcześniej. Dlatego w tym relatywnie krótkim raporcie staraliśmy się analizować różne zjawiska intersekcyjnie, nie oddzielając ich w sztuczny sposób od kontekstów, takich jak przemiany pokoleniowe czy prowadzone od lat w sektorze technologicznym eksperymenty z nowymi formami pracy. W zachowaniu możliwie dużej ilości perspektyw pomogły nam głosy ekspertek i ekspertów od lat przyglądających się tym zjawiskom. Jesteśmy przekonani, że takie spojrzenie na dane sprzed pandemii pozwala wskazać konsekwencje pracy w nowej (nie)normalności – czasie, w którym pandemia COVID-19 jest wciąż istniejącym, ale rozpoznanym zagrożeniem.

ELASTYCZNA PRACA ZOSTAJE

Rozważając przyszłość pracy po pandemii, na pierwszy plan wybija się kwestia modelu organizacji pracy, czyli odpowiedzi na pytania gdzie i kiedy będziemy pracować? Odpowiedzi mogą być bardzo różne, a ich wielość najlepiej oddaje schemat autorstwa prof. L. Gratton (2021), która wyróżnia modele synchroniczne i asynchroniczne ze względu na czas oraz rozproszone i współdzielone ze względu na przestrzeń (tabela poniżej).

Tabela: Modele pracy zróżnicowane ze względu na jej czas i miejsce

		Miejsce pracy	
		współdzielone	rozproszone
Czas pracy	synchroniczny	od 9 do 17, w biurze	od 9 do 17, gdziekolwiek
	asynchroniczny	kiedykolew, w biurze	kiedykolew, gdziekolwiek

Źródło: Gratton, L. (2021, 1 maja). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*.

¹ Choć ogólna liczba wolnych miejsc pracy w gospodarce polskiej rośnie, to powodem likwidacji co czwartego miejsca pracy, zarówno w I kwartale 2020 i 2021 r., była pandemia COVID-19 (GUS, 2020, 2021).

Niezależnie od tej wielości możliwości jasny jest długoletni trend uelastyczniania miejsca i czasu pracy, w trakcie pandemii silnie podchwyceny przez mainstreamowe media. Temat ten jest najczęściej omawiany przy okazji publikacji sensacyjnych wyników badań firm technologicznych i doradczych. Jak wykazują, $\frac{3}{4}$ firm nie planuje obligatoryjnego powrotu do biur dla wszystkich (Castrillon, 2020), a $\frac{3}{4}$ pracowników chce kontynuacji pracy w modelu hybrydowym (Teva, 2021). Choć te doniesienia każą sądzić, że upowszechnienie pracy hybrydowej i zdalnej jest rezultatem preferencji tak pracowników, jak pracodawców, to należy zwrócić uwagę na ekonomiczne uwarunkowania tej zmiany. Pisząc wprost, decyzja o kierunku zmian będzie zapisana w rachunku zysków i strat przedsiębiorstw, nie w ankietach pracowniczych. Jak piszą Barrero i współ. (2021), przynajmniej trzy ekonomiczne argumenty wskazują na trwałość trendu w kierunku uelastyczniania czasu i miejsca pracy:

1. przedsiębiorstwa chcą czerpać korzyści z inwestycji umożliwiających pracę spoza biura poczynionych w ciągu ostatnich miesięcy,
2. wzbiera fala innowacji technologicznych wspierających pracę z domu (aplikacje do wideokonferencji, monitorowania pracy, pracy zespołowej itp.), co z jednej strony czyni ją tańszą, a z drugiej lepiej dopasowaną do potrzeb,
3. rekrutacja pracowników do pracy zdalnej może otwierać dostęp do bardziej wykwalifikowanej puli talentów.

Dyskontowanie ekonomicznych zysków będzie się łączyło z próbą utrzymania kluczowego kapitału firmy – kapitału ludzkiego. A w jego ramach wzmacniania zarówno podstawowej gotowości do wykonywania pracy (o problemach z nią piszemy w części poświęconej perspektywie psychologicznej), jak i delikatnej sieci relacji międzyludzkich pozwalających wykonywać złożone zadania. Niesamowicie skutecznym spoiwem tychże relacji były biura, na których korytarzach, w kuchniach i windach nawiązywały się relacje oraz przekazywane były informacje. Przy upowszechnianiu pracy spoza biura firmy zmuszone są eksperymentować z rozwiązaniami wspierającymi współpracę i współkreację również w przestrzeniach domowych, co-workingowych i wirtualnych (Kark i in., 2019). Eksperymenty te będą w pierwszej kolejności dotyczyć bardzo specyficznych zawodów i przedsiębiorstw, by następnie stać się regularną praktyką.

DLACZEGO 14% BĘDZIE DECYDUJĄCE DLA NAS WSZYSTKICH?

Nasze opracowanie dotyczy pracy w pandemii, ale oczywiście nie obejmuje całego rynku pracy. Fenomen pracy zdalnej dotyka rynek pracy w Polsce, jeszcze, w niewielkim stopniu – w pierwszym kwartale 2021 r. wykonywało ją tylko 14% zatrudnionych (GUS, 2021). Choć nie ma na ten temat dobrych danych, wydaje się, że to zjawisko dotyczy przede wszystkim dwóch kategorii firm. Po pierwsze – przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Takich, które wytwarzają produkty niematerialne w oparciu o know-how przedsiębiorstwa i kompetencje pracowników. Ponieważ dysponują one sprawdzonymi systemami IT oraz mają doświadczenie

zdalnej współpracy z freelancerami, konsultantami czy badaczami pracującymi poza organizacją, takie przeniesienia pracy do domu było dla nich najłatwiejsze. To również dla nich najmniej oczywista była i nadal jest konieczność powrotu do biur. Nawet jeśli w populacji polskich przedsiębiorstw jest ich mało, to stanowią one forpoczta większej zmiany. Korzyści z upowszechnienia pracy zdalnej w tych firmach będą argumentem dla innych, rozważających podjęcie podobnych prób.

Drugą kategorią opisywanych przedsiębiorstw są te, w których część wykonywanej pracy ma wysokie tzw. teleworkability. To określenie odnosi się do możliwości wydzielenia konkretnego zakresu działań, których efekty są łatwo kwantyfikowalne i podlegają prostej ocenie, a przez to wykonywanie tej pracy poza biurem nie nastręcza większych trudności. Przykładem jest praca w call center – najczęściej prowadzona „obok” głównej działalności przedsiębiorstwa, z normami określonymi liczbą wykonanych połączeń i ciągłym badaniem satysfakcji klientów. Właśnie o pracy w call center sporo piszemy w części raportu poświęconej perspektywie organizacji.

Bez porównania trudniej przenieść do modelu pracy zdalnej działalność firmy opartą na orkiestracji wielu złożonych procesów twórczych. Nie zmienia to faktu, że warto przyglądać się eksperymentom prowadzonym w call center z dwóch powodów. Po pierwsze, coraz więcej zawodów i zadań podlega ściślejszemu opisowi i kwantyfikacji, co upodabnia je do pracy „na słuchawce”. Przykładem może być praca programistów, którzy wytwarzają określone funkcjonalności w zdefiniowanym czasie i w określonych normach. Po drugie, przykłady opisywanych przedsiębiorstw pokazują, że sukces eksperymentów w call center, zachęca do zmian w całej firmie. Dlatego zmiany te mogą dotrzeć szybciej do pracowników o niskim teleworkability, niż mogliby się tego spodziewać. Tym bardziej, że, jak pokazują statystyki UE, tylko 37% pracowników na stanowiskach, które mogą być wykonywane poza biurem, faktycznie z takich rozwiązań korzysta.

Wykres: Teleworkability wśród pracowników w Unii Europejskiej

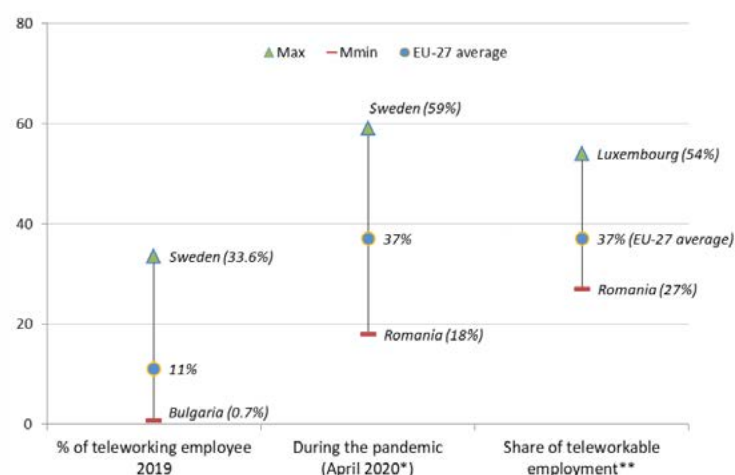


Figure 2: Teleworkability and past and current prevalence of telework across countries (% of employees)

Source: Eurostat LFS data for 2019.

*Eurofound (2020) "Living, working and COVID-19: First findings" – April 2020.

** JRC-Eurofound "Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?"

Źródło: S. Milasi, *Who can telework today? The teleworkability of occupations in the EU*. The European Commission's science and knowledge service, 2020.

Zakres i głębokość tej zmiany nie są jeszcze przesądzone. Jak trudna jest ona do przeprowadzenia na poziomie społecznym pokazują narracje o nowych formach organizacji pracy. Te, a wśród nich praca zdalna, były tematem jednej z głównych narracji towarzyszących popularyzacji internetu na początku XXI wieku. Dość szybko okazało się jednak, że nie jest w pełni możliwa do zrealizowania. W monumentalnym „Społeczeństwie sieci”, opublikowanym w roku 1996, Manuel Castells wspominał, że mobilność większości kadry jest ograniczona, odrzucając fantazję o ucieczce z miast i prowadzeniu pracy zdalnej. Dodatkowo załamanie rynku w roku 2000, czyli eksplozja „bańki internetowej”, a później kryzys ekonomiczny roku 2008 pokazały, że bardziej tradycyjne formy zatrudnienia oferują większą stabilność oraz bezpieczeństwo i jako takie są przez pracownice i pracowników powszechnie postrzegane jako pożądane rozwiązanie.

NIEPEWNOŚCI I NIEJASNOŚCI

Przykład tych dotychczas niezrealizowanych zapowiedzi rychłego nadejścia pełnej wolności czasu i miejsca wykonywanej pracy, zachęca nas do poczynienia szeregu zastrzeżeń. Musimy przede wszystkim podkreślić, że opisujemy sytuację emergentną. Co ma plusy, bo pozwala również temu raportowi wywierać wpływ na zjawisko „in progress”. Równocześnie stanowi to jednak wyzwanie badawcze. Zwłaszcza w części poświęconej perspektywie psychologicznej – dobrostanowi pracownic i pracowników – dobrze widać różnice pomiędzy deklaracjami (bo przecież jest jasne, że np. brak wymogu przychodzenia do biura jest dla wielu osób wygodny), a obserwowanymi następstwami. Normy, od prawnych po kulturowe, dopiero się wykuwają. W tej relatywnie nowej dla wielu z nas sytuacji nie zawsze jeszcze wiemy, co nam służy, a co nie. Dalej piszemy o konsekwencjach nieobecności w biurze np. dla perspektyw awansu. Możemy jednak wyobrazić sobie organizację, które z czasem silniej będą otwierać się na pracę zdalną i osoby pracujące z domu w mniejszym stopniu odczuwają jej konsekwencje. Równocześnie wśród analizowanych przez nas opracowań pojawiają się też opinie, że ostatnich kilkanaście miesięcy to okres „stanu wyjątkowego”, w którym kadra świadoma swojego przywileju kontynuowania pracy pomimo pandemii, zaciskając zęby, dbała, by spadek efektywności przy pracy zdalnej nie był zauważalny. Ale przecież nadzwyczajna mobilizacja nie może trwać wiecznie. Co więcej, na naszych oczach zmienia się pejzaż instytucjonalny i niektóre z wyników badań dotyczących konsekwencji pracy zdalnej też mogą się zmieniać.

Last but not least, przygotowując ten raport staraliśmy się opierać głównie o badania naukowe, nie chcieliśmy jednak odrzucać często interesujących opracowań rynkowych. Mamy jednak świadomość, że niektóre z przedstawianych w nich informacji należy czytać szczególnie krytycznie. Staramy się zachować ostrożność przy porównywaniu różnych typów danych, choć równocześnie, nawet jeśli płynące z analiz wnioski nie układają się w łatwe odpowiedzi dotyczące przemian rynku pracy, uważamy, że wszystkie mogą przyczynić się do pogłębionego zrozumienia zaistniałej sytuacji.

Swoistym markerem trudności w jednoznacznej ocenie sytuacji mogą być kwestie ekologiczne. Choć wydawać by się mogło, że przynajmniej w tej jednej sferze przesunięcie organizacji pracy w stronę modeli zdalnych i hybrydowych przyniesie głównie pozytywne skutki, sprawa jest złożona. Najbardziej oczywiste skojarzenia, związane choćby z ograniczeniem liczby dojazdów do biura², nie wyczerpują tej złożonej kwestii. Najnowsze dane wskazują, że zdecydowanie wzrasta zapotrzebowanie na energię gospodarstw domowych przejmujących na siebie funkcję biur, co przez efekt skali może spowodować skutek odwrotny od oczekiwanego. Pojawiają się nawet opracowania, z których wynika, że w ujęciu ekologicznym najgorszym możliwym scenariuszem jest praca hybrydowa, w której wysoki pobór mocy notują i biura oraz mieszkania pracownic i pracowników (The Carbon Trust, 2021). Dlatego, choć w poniższym tekście koncentrujemy się na danych, które pozwalają wydobyć pewne tendencje i prawidłowości, mogące przełożyć się na realne rozwiązania wdrażane w organizacjach, nie chcemy wytwarzać wrażenia, że wszystkie dane na temat efektów pandemii są konkluzywne.

Dobrym przykładem są tutaj opracowania na temat branży gier. Ekspertiści dość zgodnie opisują pandemię jako ważny impuls dla rozwoju rynku. Jednakże z perspektywy organizacji produkcji sprawa jest bardziej skomplikowana. Raport Game Developers Conference, *State of the Industry: Work from Home Edition 2020*, przygotowany na podstawie badania w którym wzięło blisko 2,5 tys. deweloperów, pokazuje, że prawie wszystkie studia przeszły na pracę z domu. Blisko połowa uważa, że przełożyło się to równocześnie na spadek produktywności i wydłużenie czasu pracy – co oznacza przecież, że druga połowa jest zdania odmiennego. W tym samym opracowaniu możemy przeczytać, że 1/3 uważa, że nowa sytuacja źle wpłynęła na kreatywność zespołu i wygenerowała opóźnienia. Inne przykłady: 31% deweloperów uważa, że pandemia poprawiła ich sytuację, 32% że im zaszkodziła (s. 3). Jak wiemy z raportu *Kondycja polskiej branży gier 2020* (Krampus-Sepielak i in., 2020), w Polsce sytuacja wygląda podobnie – większość studiów przeszło na pracę zdalną z dostępem dla kadry do biura w razie potrzeby. Tu też zdiagnozowano, choć bez precyzyjnego oświadczenia, problemy z komunikacją w nowej sytuacji, pojawiły się również głosy o spadku produktywności.

BY DECYZJĘ PODJĄĆ WSPÓLNIE

Podsumowując, naszym celem było stworzenie możliwie kompleksowego źródła danych o konsekwencjach pracy zdalnej przed i w trakcie pandemii. Raportu, który pomoże pracownikom i właścicielom przedsiębiorstw podejmować możliwe świadome decyzje co do organizacji pracy w przyszłości. Raportu wskazującego na silne i słabe strony, szanse i zagrożenia wynikające z wdrożenia wybranego rozwiązania, jednocześnie nie podejmując za te przedsiębiorstwa i pracowników finalnej decyzji. Pokazując natomiast, że liczba koniecznych zastrzeżeń jest tak duża, że ta decyzja de facto ciągle powinna być przedmiotem

² Mogą być wręcz mylące – jak pokazuje analiza Zhu, Wang i Jiang (2018), zwiększenie ilości pracy wykonywanej zdalnie może prowadzić do zwiększenia łącznej liczby przejeżdżanych kilometrów w miastach. Do miejsc, które pracownicy odwiedzali przy okazji wyjazdu do / powrotu z pracy, co nie generowało dodatkowych przejechanych kilometrów, teraz zmuszeni są udawać się celowo.

indywidualnego namysłu i strategii działania³. By mogła być to faktycznie wspólna decyzja pracowników i właścicieli, dzielimy ten raport na trzy wzajemnie powiązane ze sobą perspektywy – psychologiczną, społeczno-kulturową i organizacyjną. Ta pierwsza pokazuje to, jak pracy zdalnej doświadczają pracownicy i pracownice, w jaki sposób wpływa ona na ich dobrostan psychofizyczny i psychospołeczny. Druga uwzględnia kwestie kulturowe, takie jak podejście do pracy, ale też zmiany dotyczące wejścia na rynek pracy nowej generacji pracowników. Ostatnia, zamykająca raport, część skupia się na aspektach ważnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa – produktywności, kompetencjach czy współpracy. Wszystkie, w założeniu komplementarne, zapraszają do wspólnej dyskusji.

³ Żeby raport nie był dziełem zamkniętym, każdy rozdział zawiera krótkie podsumowanie ułatwiające konfrontację z decyzją o wyborze modelu pracy we własnej organizacji, jak również bibliografię, która pozwala lepiej zrozumieć wyniki badań stanowiących podstawę dla tego raportu.

11 WNIOSKÓW O MODELACH PRACY

1. Kilkanaście miesięcy pandemii pozwoliło nam się z nią oswoić – poznać odpowiedzi na pierwsze pytania oraz wyrobić nowe nawyki i przyzwyczajenia. Jednocześnie obecnej sytuacji wciąż daleko do przewidywalności. By podać przykład, choć wiemy do jakiego stopnia szczepionki chronią przed wirusem, nie wiemy, jaki procent populacji się zaszczepi i jakie będą tego konsekwencje. Dlatego, podejmując decyzje o nowym modelu pracy, należy mieć tak jasność co do jego kształtu, jak pewność co do warunków granicznych jego wprowadzenia / wycofania. Umożliwi to adaptację do zmieniających się warunków.
2. Żaden model nie powinien być wprowadzany odgórnie, bez szerokich konsultacji z pracownikami. Nawet jeśli zarządzający zgromadzili pewną wiedzę i wykształcili silną intuicję, to nie mają dostępu do danych w istotny sposób wpływających na efektywność wybranego modelu. Zarówno informacji dotyczących np. relacji z osobami współzamieszkującymi z pracownikami i pracownicami (wpływających na ich nastroje czy motywację), jak również dokładnych danych dotyczących warunków zamieszkiwania i faktycznej możliwości wykonywania pracy zdalnej, takich jak na przykład wydzielonej przestrzeni do pracy.
3. W rozmowach z pracownikami potrzebne jest wyjście poza dane deklaratywne. Jak pokazują badania nad stylem życia albo zdrowiem psychicznym, ludzie – również w czasie pandemii – bywają nieświadomi swoich działań albo unikają dzielenia się informacjami na ich temat. Rozdźwięk między deklaracjami a zachowaniami jest szczególnie silnie widoczny w badaniach nad aktywnością fizyczną, konsumpcją alkoholu czy zaburzeniami nastroju. Ćwiczymy mniej, pijemy więcej i czujemy się gorzej niż deklarujemy. Rolą odpowiedzialnych pracodawców będzie zatem wspieranie, a nawet facylitowanie procesu wykształcania zdrowych nawyków pracownic i pracowników, szczególnie w sytuacji pracy zdalnej i hybrydowej.

4. Atrakcyjność pracy hybrydowej / zdalnej wynika nie tylko z (iluzorycznego) komfortu, jaki daje przebywanie w domu – możliwości dłuższego snu, spożywania posiłków z innymi domownikami czy kontroli rytmu dnia. W Polsce ta atrakcyjność jest uwarunkowana również kulturowo. W badaniach wartości, praca zawsze zajmuje miejsce za zdrowiem i rodziną. Co oczywiste w kontekście zdrowia, praca z domu zmniejsza ryzyko zakażenia, a w odniesieniu do rodziny umożliwia spędzanie większej ilości czasu z najbliższymi. Mniej oczywiste jest natomiast to, że taka obecność w domu prowadzi do domowej retradycjonalizacji. Utrudnia bowiem, zwłaszcza kobietom, ze względu na presję społeczną, stawianie granic pomiędzy życiem zawodowym, rodzinnym i osobistym.
5. Preferencja pracy hybrydowej / zdalnej może być też efektem kultury pracy panującej w polskich przedsiębiorstwach. Widać w niej cechy relacji folwarcznych i patriarchalnych. Manifestują się one dużym dystansem władzy, niską autonomią decyzyjną pracowników, silnymi relacjami zależności, podnoszeniem produktywności poprzez zwiększanie czasu i intensywności pracy itp. W tym kontekście praca z domu staje się sposobem na ochronę siebie przed konsekwencjami takiej kultury – uzyskanie częściowej kontroli nad czasem pracy i wykonywanymi zadaniami. Innymi słowy, nie chcą wracać do biur pracownicy w tych przedsiębiorstwach, w których czuli symptomy opresji.
6. Na dyskusję o nowym modelu pracy należy również patrzeć jak na zmagania między „młodymi” (pokolenie Y i Z) i „starymi” (pokolenie X i „boomerzy”) członkami organizacji. Ci pierwsi, choć jeszcze nie zajmują eksponowanych stanowisk, już upowszechniają w przedsiębiorstwach nowy stosunek do pracy oparty o większą dbałość o relacje pomiędzy sferą pracy i życia, chęć łączenia pasji z pracą czy elastyczne ścieżki kariery w wielu organizacjach etc. Wszystkie te oczekiwania mogą w tej grupie zwiększać preferencję pracy hybrydowej / zdalnej.



7. Ponieważ praca zdalna wydaje się rozwiązaniem radykalnym i niedopasowanym do większość zawodów (o niskim i średnim teleworkability), preferencje zarówno zarządzających, jak pracowników i pracownic koncentrują się wokół modelu hybrydowego. Takiego, który łączy pracę z biura z pracą spoza biura. Ten model, postrzegany jako jednolity, obejmuje w istocie dwa rozwiązania – model office-first (większość dni tygodnia pracy odbywa się w biurze) i remote-first (większość dni tygodnia pracy odbywa się poza biurem).
8. Model office-first, zachowujący dominującą rolę pracy w biurze, w badaniach eksperymentalnych okazuje się być modelem, który pracownikom wykonującym pracę niewymagającą ścisłej interakcji z innymi i wymagającą długotrwałego skupienia, przynosi korzyści zarówno na poziomie produktywności, jak i satysfakcji z pracy. Jednocześnie dla osób, których praca wymaga ciągłego kontaktu i intensywnej współpracy, jest to model, który nie pogarsza ani produktywności ani satysfakcji. Model office-first, jest więc modelem, co do zasady, obiecującym zyski, a pozbawionym kosztów.



9. Model remote-first, wprowadzający dominującą rolę pracy spoza biura, choć może również generować zyski w zakresie satysfakcji zawodowej i produktywności, nie jest pozbawiony istotnych kosztów. Pracownicy, którzy częściej korzystają z udogodnień pracy poza biurem, statystycznie rzadziej awansują i dostają nagrody. Co więcej, z czasem pojawia się wśród nich również coraz więcej osób, które wykorzystują brak fizycznej kontroli do ograniczenia swoich wysiłków do minimum. W rezultacie firma, dotychczas względnie jednorodna, dzieli się wewnętrznie ze szkodą dla niej samej i samych pracowników.
10. Praca zdalna realizowana jako jedyna opcja, szczególnie w dłuższej perspektywie czasowej, może generować liczne problemy natury psychologicznej, nie zawsze uświadomione przez pracowników. Jak pokazały badania prowadzone pod koniec trzeciej fali pandemii, osoby pracujące zdalnie doświadczały poczucia utraty kontroli, obniżonego nastroju, samotności, alienacji społecznej, a nawet obniżonej motywacji do rozwoju jako pracownicy i ludzie.
11. Zapobiec takim następstwom w modelu remote-first może zmiana kultury pracy na taką, która promuje m.in. (1) asynchroniczną pracę, (2) pisemną dokumentację zamiast ustnej komunikacji, (3) nacisk na określenie procesów i rozwój systemów, (4) ścisły podział odpowiedzialności czy (5) powszechny dostęp do danych i wyników, a także (6) wsparcie psychologiczne. Jak pokazuje doświadczenie firm przechodzących taką zmianę, potrzebne są długoletnie szkolenia pracowników, by upowszechnić i utrwalić nowe zachowania, a sukces takich działań nie jest przesądzony.



PERSPEKTYWA PSYCHOLOGICZNA. MODELE PRACY A DOBROSTAN PSYCHOFIZYCZNY I PSYCHOSPOŁECZNY PRACOWNIKÓW

Wydawać by się mogło, że przejście w tryb pracy zdalnej to spełnienie marzeń wielu pracowników. Powodów, dla których możliwość wykonywania pracy ze swojego miejsca zamieszkania zdaje się korzystniejsza, jest wiele. Wymienić można: możliwość dłuższego spania rano, brak konieczności „szykowania” się do pracy, brak konieczności nakładania makijażu, golenia zarostu, czesania włosów, unikanie stania w porannych korkach, brak konieczności wchodzenia w interakcje z nie lubianymi współpracownikami, brak konieczności codziennego kontaktu „twarzą w twarz” z szefem (którego się boimy czy zwyczajnie nie darzymy sympatią).

Praca zdalna nabrała dodatkowej wartości w trakcie pandemii COVID-19, kiedy w trakcie szczytowych momentów poszczególnych fal przekonaliśmy się o negatywnych skutkach pozostania w miejscu pracy. Dla przykładu w marcu 2021 roku górnicy śląskich kopalni masowo chorowali, a, idące w tysiące, kolejne grupy pracowników przebywały na kwarantannie (Business Insider, 2021). Ponieważ wirusem zarażamy się poprzez kontakt z innymi ludźmi, przechodzenie w tryb pracy zdalnej w szczytowych momentach pandemii ma sens i może ochronić zdrowie i życie ludzi. Czy jednak izolacja społeczna – mająca swoje bezsporne medyczne korzyści – ma równie pozytywny wpływ na psychologiczne funkcjonowanie człowieka?

OD ZACHOWAŃ DESTRUKTYWNYCH DO PRÓB ODZYSKANIA KONTROLI

Zacznijmy od tego, że kryzys pandemiczny trwa już kilkanaście miesięcy. Jakże ma znaczenie czas? Z punktu widzenia psychofizycznego i psychospołecznego funkcjonowania ludzi – ogromne, gdyż każdy kryzys zachodzi w fazach mających typowe dla siebie właściwości (Kasprzak, 2000). Można powiedzieć, że kryzys – w tym pandemiczny – ma swoją dynamikę. Rozpoczyna się fazą niedowierzania oraz poczucia odrealnienia sytuacji, która zaistniała. Często fазie tej towarzyszy zaprzeczanie, nieprzyjmowanie do wiadomości tego, co się wydarzyło. W kolejnych fazach człowiek musi jednak przyjąć nowe warunki i podjąć próbę przystosowania się do nich. Proces adaptacji bywa bardzo trudny i najczęściej towarzyszy mu szukanie ulgi w przyjemnych, ale jednocześnie destrukcyjnych działaniach. W praktyce polegać może to na nadużywaniu alkoholu, konsumpcji nadmiernej ilości jedzenia, szczególnie smacznego choć niezdrowego, ucieczce w sen czy zaniedbaniu fizycznym lub estetycznym. Jednakże po jakimś czasie – nie wszyscy, ale znacząca liczba ludzi – dostrzegając zbliżający się upadek (zawodowy, osobisty), zaczyna szukać rozwiązań konstruktywnych.

Dokonują przeorganizowania sposobu myślenia i funkcjonowania, podejmują wysiłek, odzyskują zaangażowanie w swoje działania, co prowadzi zazwyczaj do uporządkowania chaosu wywołanego kryzysem i odzyskania poczucia kontroli.

Na jakim etapie przechodzenia przez kryzys jesteśmy jako społeczeństwo? Bez wątplenia na etapie prób odzyskania kontroli i znalezienia ulgi, jednak często wciąż w fazie rozwiązań destruktywnych. Jak wynika z analizy wykonanej przez Public Health England (Burton i in., 2021), zwiększona konsumpcja alkoholu spowodowana „zamknięciem w domach” przełożyła się na 20% wzrost zgonów z powodu chorób powiązanych ze spożywaniem alkoholu. Analizując dane głębiej, dowiadujemy się, że odsetek osób umierających z psychologicznymi problemami związanymi z piciem alkoholu, wzrósł w trakcie pandemii o 11%. Natomiast bezpośrednio z powodu zatrucia alkoholowego zmarło o 15% osób więcej niż przed pandemią. Co ciekawe, autorzy raportu wskazują, że na poziomie deklaracyjnym nie zaobserwowano zwiększonej konsumpcji alkoholu lub trafniej – zwiększonej skłonności do przyznawania się do spożywania większej ilości alkoholu. Biorąc pod uwagę fakt, że choroby wątroby stanowią drugą co do powszechności przyczynę przedwczesnych zgonów wśród aktywnych zawodowo mieszkańców Zjednoczonego Królestwa, wyniki analizy wskazują na niskie kompetencje związane z efektywnym radzeniem sobie ze stresem pandemicznym i wprowadzanymi w czasie lockdownu restrykcjami.

Drugim, obok alkoholu, sposobem radzenia sobie ze skutkami kryzysu pandemicznego i konieczności spędzania większej ilości czasu w domu, jest spożywanie nadmiernej ilości jedzenia, sprawianie sobie przyjemności jedzeniem, a w konsekwencji rozwój otyłości i nadwagi (Bogdański i in., 2020). Już przed pandemią polskie społeczeństwo znajdowało się w procesie intensywnego tycia – jak wynika z badań porównawczych, w latach 2009-2020 kobieta w okresie 11 lat przytyła średnio 7 kg, a mężczyzna 8 (Jarczeńska-Gerc, 2009; Jarczeńska-Gerc i Wójcik, 2020). Mówiąc dokładnie, przeciętna Polka ważyła w styczniu 2020 roku 70 kg, a Polak 86 kg. W praktyce oznacza to, że przeciętny mieszkaniec Polski ma nadwagę. Zdaniem profesora Bogdańskiego (2020), powołującego się na swoje wyniki badań, w pandemii tempo przyrostu masy ciała jeszcze wzrosło, powodując średnie przyrosty wagi Polaków między 3 a 6 kg.

Co z tego wynika z punktu widzenia dobrostanu ludzi, dobrostanu pracowników? Wynika bardzo wiele i bynajmniej nie chodzi tu o sferę wyglądu czy samoakceptacji (body positivity), a zdrowia fizycznego i psychicznego. Zacznijmy od bezpośrednich związków z zachorowalnością i przechodzeniem przez COVID-19. Jak wskazują badania Barrego Popkina (2020), u osób mających nadwagę lub otyłość znacząco wzrasta ryzyko zarażenia wirusem, śmierci w wyniku choroby (o 48%), hospitalizacji (o 113%) i przyjęcia na oddział intensywnej terapii (o 74%). To dane alarmujące, biorąc pod uwagę, że otyłość to nie tylko podwyższone ryzyko zachorowania na COVID-19, ale także predestynacja do szeregu innych problemów zdrowotnych, takich jak: choroby nowotworowe, choroby serca, cukrzyca typu 2,

zaburzenia mięśniowo-szkieletowe, a nawet choroby demencyjne (np. choroba Alzheimera) czy depresja (Arden, 2017).

Jakie wnioski można postawić na podstawie przytoczonych powyżej danych? Po pierwsze, izolacja społeczna rzeczywiście chroni przed zachorowaniem na COVID-19, ale jednocześnie naraża nas na szereg innych problemów zdrowotnych, szczególnie jeśli nie jesteśmy świadomi wpływu izolacji na nasze funkcjonowanie fizyczne i psychiczne. Wirus faktycznie się mniej przemieszcza, ale zamknięcie w domu sprawia, że ludzie szukają ulgi, przyjemności i radości życia w zachowaniach zwiększających ich podatność na choroby, w tym także samego koronawirusa. Po drugie człowiek – szczególnie gdy odizolowany od innych – stanowi sam dla siebie spore zagrożenie, można by rzec „ryzyko zdrowotne”.

Warto w tym miejscu odróżnić od siebie różne poziomy funkcjonowania ludzi w pandemii: deklaracyjny vs faktyczny oraz przyjemnościowy vs konstruktywny. Ludzie zwykli deklarować, że na wielu wymiarach funkcjonują lepiej niż w rzeczywistości – np. piją małe ilości alkoholu, zdrowo się odżywiają, ćwiczą. Stan faktyczny często jest niestety zupełnie inny (co pokazał np. cytowany wcześniej raport PHE). Co więcej zachowania, które ludzie powszechnie kojarzą z poprawą nastroju, z dbaniem o siebie, w istocie są związane z bardzo krótkotrwałą przyjemnością, a jednocześnie długotrwałymi negatywnymi skutkami.

RZEKOME KORZYŚCI, REALNE ZABURZENIA

Pojawia się jednak pytanie – jaką rolę w dobrostanie człowieka, działaniach jakie podejmuje oraz sposobie funkcjonowania w sytuacji kryzysu pandemicznego, odegrał i odgrywać będzie model pracy, w jakim wykonuje swoje obowiązki zawodowe? Wymienione na początku niniejszego rozdziału potencjalne, rzekome korzyści, jakie miały wynikać ze spełnionego marzenia o późnym wstawaniu, pozostawianiu w piżamie cały dzień oraz pracy z komputerem w łóżku w świetle statystyk dotyczących zdrowia psychicznego ludzi w ostatnim 1,5 roku wydają się raczej świadczyć o spełnionym koszmarze niż o radosnym śnie. Dla przykładu badania prowadzone w Stanach Zjednoczonych przez National Center for Health Statistics pokazały, że w okresie od czerwca 2019 roku do stycznia 2021 roku odsetek osób doświadczających symptomów zaburzeń lękowych lub depresyjnych wzrósł z 11% do ponad 41% (Panchal i in., 2021).

Jak wynika z polskich badań, poziom ryzyka depresji i innych problemów zdrowia psychicznego znacząco wzrósł w trakcie pandemii, a także zmienia się w zależności od zaostżenia lub złagodzenia fali wirusa. Badanie podłużne przeprowadzone przez prof. Małgorzatę Gambin i współpracowników (Gambin i in., 2021) w 2020 roku (3 fale badania: w maju, czerwcu–lipcu i grudniu 2020) na reprezentatywnej próbie Polaków pokazały, że najwyższe wskaźniki symptomów depresji i zaburzeń lękowych notowano w maju i grudniu. W trakcie wakacyjnych fal badania (czerwiec i lipiec 2020), poziom zaburzeń nastroju był niższy. W grudniu 2020 w grupie ryzyka klinicznego nasilenia objawów depresji znajdowało się 29% kobiet i 24% mężczyzn. Dodatkowo, 31% kobiet oraz 26% mężczyzn znajdowało

się w grupie ryzyka klinicznego nasilenia objawów zespołu lęku uogólnionego. Dodatkowo badanie pozwoliło wskazać czynniki istotnie wiążące się z częstszym występowaniem zaburzeń nastroju. Większe nasilenie objawów depresyjnych mieli rodzice dzieci do 18. roku życia i były związane z trudnościami funkcjonowania domowego w warunkach pracy i nauki zdalnej. Czynnikiem zwiększonego ryzyka okazała się także płeć. Kobiety częściej doświadczały ryzyka klinicznego symptomów depresji oraz zaburzeń lękowych – to one głównie zostawały z dziećmi w domu, wykonując jednocześnie pracę i pomagając w nauce zdalnej. Natomiast dobra sytuacja finansowa oraz pewność ciągłości wynagrodzenia stanowiły niejako parasol ochronny przed nasileniem objawów problemów emocjonalnych, niezależnie od płci.

ZDROWIE PSYCHICZNE W DOMU I W BIURZE

Jaką rolę w procesie wpływu pandemii i wywołanych przez nią ograniczeń społecznych odgrywa praca zdalna? Badanie przeprowadzone przez firmę Qualtrics (2020) na próbie ponad 2000 pracowników w Australii, Francji, Niemczech, Nowej Zelandii, Singapurze, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych pokazało, że 44% osób zaobserwowało u siebie pogorszenie stanu zdrowia psychicznego w związku z przejściem w tryb pracy zdalnej. Osoby pracujące zdalnie wskazywały, że czują się gorzej w związku z „chronicznym poczuciem smutku” oraz większym niż wcześniej zmęczeniem. Z cytowanego badania wynika także, że niemal 66% respondentów doświadczyło istotnego wzrostu poczucia stresu, a wśród rodziców dzieci uczących się zdalnie stres dosłownie poszybował – prawie 80% z nich doświadczało stanów lękowych.

Podobne rezultaty otrzymano w innym badaniu, przeprowadzonym przez Oracle i Workplace Intelligence (2020) na próbie 12347 pracowników z 11 krajów. Wyniki badania pokazały, że pandemia negatywnie wpłynęła na zdrowie psychiczne 78% respondentów, a 85% uważa, że ich stan mentalny wywołany wpływem

EKONOMICZNE POWABY I PUŁAPKI PRACY ZDALNEJ

prof. Elżbieta Mączyńska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, SGH

Wiele wskazuje, że praca zdalna będzie się rozwijać niezależnie od pandemii, choć obecnie to właśnie ona jest tu głównym akceleratorem. Jednak pierwotnym podłożem i warunkiem rozwoju pracy zdalnej są przemiany technologiczne, jakie przynosi rewolucja cyfrowa. Technologie takie umożliwiają bowiem kreowanie nowych modeli biznesu i pracy oraz łączenie modeli tradycyjnych z nowoczesnymi, kształtując nowy, hybrydowy świat. Są takie rodzaje pracy, które prawdopodobnie nigdy nie będą mogły być realizowane zdalnie, choć rozwój sztucznej inteligencji wciąż te obszary niemożności zawęża. Jednym z licznych tego przykładów jest, jeszcze do niedawna wręcz niewyobrażalne, wykorzystywanie sztucznej inteligencji w medycynie. Na przykład w formie zdalnej kontroli stanu zdrowia pacjentów przez lekarzy. Rozwojowi pracy zdalnej sprzyjać będą korzyści, jakie upatrują w tej formie pracy pracodawcy i pracownicy, ale na nich lista beneficjentów się nie kończy.

Zyskują niemal wszyscy

Pracodawcy wskazują przede wszystkim na możliwość obniżenia kosztów, w tym kosztów użytkowania powierzchni biurowych. Istotne są także większe możliwości pozyskiwania pracowników o pożądanym kwalifikacjach nie tylko na rynku lokalnym, co może wpływać na obniżanie kosztów zatrudnienia. Równocześnie zwiększy to konkurencję między pracownikami oraz poszerzy ich spektrum wyboru na rynku pracy. Wskazuje się również na rosnące możliwości przeciwdziałania niepożądanym odejściom z pracy osób, którym trudno godzić obowiązki zawodowe z domowymi, w tym z opieką nad dziećmi i innymi członkami rodziny.

Istotne znaczenie mają także oszczędności nakładów finansowych, czasu przygotowania i dotarcia do miejsca pracy oraz większe możliwości dostosowywania godzin pracy do własnych preferencji. Wszystko to może sprzyjać nie tylko wyższej produktywności, lecz także poprawie jakości życia w mieście. Zwłaszcza, że rozwój pracy zdalnej przynosić może takie korzyści jak ułatwienie poruszania się. →

Z wielu badań wynika bowiem, że trwale zmienia się i różnicują godziny, w których ludzie przemieszczają się po mieście.

W związku z tym, że w warunkach pracy zdalnej pracownik może wybrać miejsce jej wykonywania, rozwija się oferta rozmaitych usług turystycznych. Niestandardowe usługi oferują m.in. hotele, umożliwiając pracującym zdalnie np. dostęp do wynajmowanych na godziny w pełni cyfrowo wyposażonych pomieszczeń. Stąd nowa forma pracy zdalnej zwana „workation” (work – praca i vacation – wakacje), zyskuje coraz większą popularność w wielu krajach, w tym i w Polsce.

Pułapki pracy zdalnej

Powaby pracy zdalnej przyciągają do niej, ale zarazem tę formę pracy cechują rozmaite pułapki. Powszechnie dostrzeganą przez pracowników wadą pracy zdalnej są trudności oddzielania życia prywatnego od służbowego, pracy od wypoczynku. Charakterystyczne dla pracy zdalnej zacieranie się granicy między pracą a nie-pracą sprawia, że pracownicy wpadają w pułapkę poczucia „bycia ciągle w pracy”, a zarazem poczucia izolacji i osamotnienia. Zarazem nieodłączne dla tej formy pracy ograniczenia lub wręcz brak bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami, marginalizacja relacji społecznych, pogłębiają syndrom samotności – gwałtownie rozszerzający się w wielu krajach już przed pandemią, kosztowny ekonomicznie i społecznie, a zwłaszcza zdrowotnie.

Co więcej, praca zdalna uwypukla problem niesprawiedliwości i nierówności społecznych. Osoby pracujące zdalnie postrzegane są przez pracowników niemających takich możliwości jako niezasłużenie uprzywilejowane. Nie wnikając tu w zasadność tego typu oceny, można zakładać, że mogą one się nasilać, tym bardziej, że pandemia i technologie cyfrowe pogłębiają w praktyce nierówności społeczne nie tylko dochodowe, lecz także edukacyjne. Jest to m.in. pochodna nierówności w dostępie do nowoczesnych technologii cyfrowych i wiedzy na ten temat.

Podsumowując, zważywszy na zalety i wady pracy zdalnej, kluczowe znaczenie ma optymalizacja proporcji, znalezienie złotego środka między pracą zdalną a stacjonarną.

problemów w pracy (konieczność wykonywania pracy zdalnej) odbija się negatywnie na innych obszarach życia. Pracownicy doświadczają: problemów ze snem, problemów ze zdrowiem fizycznym, zmniejszenia poczucia szczęścia w życiu osobistym, problemów w relacjach rodzinnych, poczucia izolacji od przyjaciół i znajomych. Aż 76% badanych uważa dodatkowo, że ich pracodawcy nie robią wystarczająco wiele, aby wspierać pracowników i chronić ich zdrowie psychiczne.

W jaki sposób różne modele pracy wiążą się z dobrostanem Polaków? Na to pytanie odpowiedzi dostarczają świeże, niepublikowane jeszcze wyniki badania przeprowadzonego przez badaczki Uniwersytetu SWPS (Zalewska i in., 2021). Badanie przeprowadzone zostało na reprezentatywnej próbie 1084 Polaków w dwóch falach: w lutym i marcu oraz czerwcu i lipcu 2021 roku. Poniżej przedstawione są te wymiary dobrostanu i samopoczucia, które okazały się istotnie różnicować poszczególne grupy pracowników: pracujących zdalnie, stacjonarnie i w modelu hybrydowym (po kilka dni pracy w biurze i w domu).

Zacznijmy od powszechności poszczególnych modeli pracy w zimie i lecie bieżącego roku. Zimą w trybie zdalnym pracowało 19% respondentów, w modelu hybrydowym (kilka dni w miejscu pracy i kilka dni w domu) 13%, a tradycyjnie (w miejscu pracy) 68%. Można zatem powiedzieć, że dominujący odsetek pracujących w trakcie III fali pandemii Polaków wykonywał swoje obowiązki w miejscu pracy. Wraz ze złagodzeniem siły pandemii późną

wiosną i latem 2021 roku, coraz więcej osób zaczęło wracać do biur. W II fali badania odsetek osób pracujących zdalnie zmniejszył się do 14%, a wzrósł osób pracujących stacjonarnie do 76%. Model hybrydowy realizowany był przez 10% Polaków.

Jak czuły się i funkcjonowały w pracy zdalnej osoby, które zmuszone zostały do przejścia na taki model? Na początek przyjrzyjmy się kwestii zadowolenia z pracy. Wyniki badania pokazały, że osoby pracujące stacjonarnie były bardziej zadowolone ze swojej obecnej sytuacji zawodowej niż osoby pracujące zdalnie. Badani pracujący hybrydowo pod względem swojego zadowolenia uplasowali się pomiędzy pozostałymi grupami¹. Po drugie, osoby pracujące stacjonarnie istotnie rzadziej odczuwały w ostatnim miesiącu dyskomfort związany z poczuciem samotności lub ciągłą obecnością domowników. Ponownie pracownicy wykonujący pracę w modelu mieszanym uplasowali się pomiędzy pozostałymi grupami na tym wymiarze.

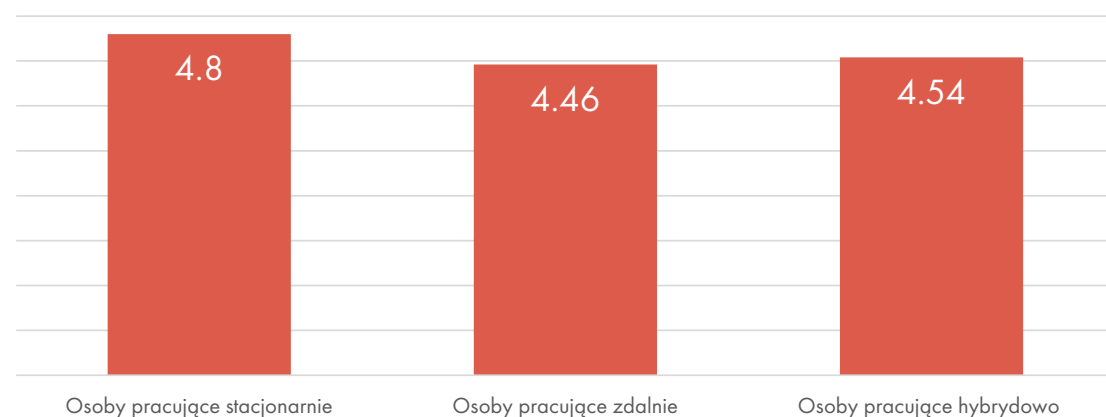
Kolejnym ważnym czynnikiem, który różnicował pracowników realizujących poszczególne modele pracy, było poczucie kontroli – niezwykle ważny składnik zdrowia psychicznego. Okazało się, że osoby pracujące zdalnie istotnie częściej niż osoby pracujące stacjonarnie odczuwały w ostatnim miesiącu poczucie utraty kontroli nad ważnymi sprawami w ich życiu. Ponownie model hybrydowy wydaje się chronić pracowników przed takimi negatywnymi skutkami psychologicznymi. Prawdopodobnie owo niższe poczucie kontroli nad sprawami, które dzieją się w ich życiu sprawia, że osoby pracujące zdalnie częściej sięgają po zakazane środki psychoaktywne i marihuanę. Stosowanie takich strategii „radzenia sobie” ze stresem najczęściej stanowi próbę ucieczki od rzeczywistości, która pozbawia możliwości wpływu na własne życie w danym momencie. Wyniki wskazują jednak także, że osoby pracujące zdalnie próbują znaleźć konstruktywne formy rozładowania napięcia czy znalezienia ulgi. Częściej uprawiały sport lub chodziły na spacer w ostatnim okresie w porównaniu do osób pracujących stacjonarnie. Pod względem ćwiczeń najlepiej wypadają osoby pracujące w modelu hybrydowym.

Osoby pracujące zdalnie doświadczały w ostatnich 2 tygodniach przed badaniem częściej niż pracujący stacjonarnie takich uczuć jak melancholia, depresja czy uczucie, że lepiej być martwym! Rzadziej natomiast odczuwały radość, wesołość, oddanie czy zadowolenie. Pracujący zdalnie odczuwają także liczne symptomy związane z negatywnym postrzeganiem społeczeństwa i swojej w nim roli. Dla przykładu rzadziej odczuwają, że wnoszą coś ważnego do społeczeństwa, że społeczeństwo jest dobrym miejscem dla wszystkich ludzi, że ludzie są zasadniczo dobrzy, czy że sposób, w jaki funkcjonuje nasze społeczeństwo, ma sens. Pracujący zdalnie w mniejszym stopniu mieli poczucie, że radzą sobie z obowiązkami codziennego życia oraz, że doświadczają czegoś, co sprawia, że chcą się rozwijać i stawać się lepszym człowiekiem. Co więcej, w mniejszym stopniu niż pracujący stacjonarnie uważały swoje relacje z ludźmi za ciepłe i pełne zaufania. Także ich poczucie sensowności i celowości ich własnego życia okazało się być obniżone.

¹ Więcej o zadowoleniu pracowników pracujących w modelu hybrydowym można przeczytać w części dotyczącej perspektywy organizacji. Pokazujemy tam, jak zmienia się ono w zależności od ilości dni pracy poza biurem spędzanych w ramach tego rozwiązania.

1. Zadowolenie z pracy w zależności od modelu pracy

Pyt. Zaznacz odpowiednią cyfrę w jakim stopniu jesteś zadowolony / a ze swojej obecnej sytuacji zawodowej (skala 7 stopniowa: 1 – bardzo niezadowolony, 7 – bardzo zadowolony)

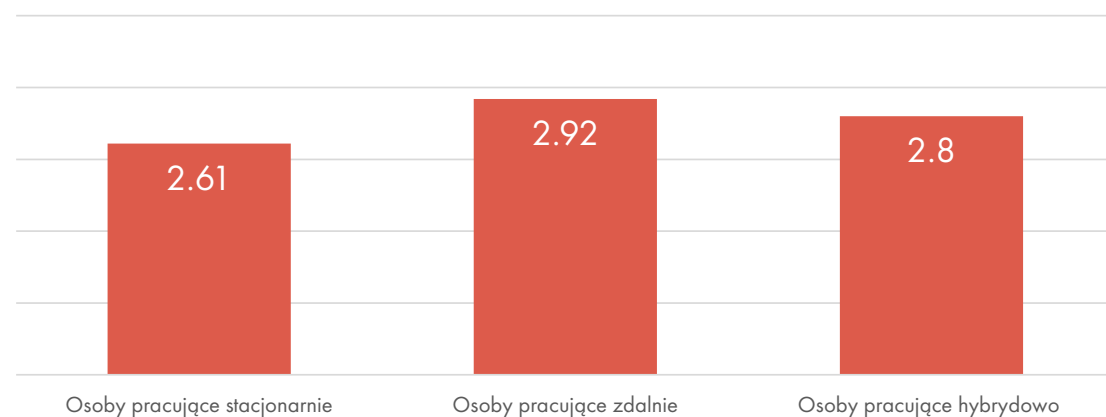


Baza: N=639, p=0.08

Komentarz: osoby pracujące zdalnie były miały niższy poziom satysfakcji z pracy niż osoby pracujące stacjonarnie na poziomie trendu statystycznego)

2. Poczucie utraty kontroli

Pyt. Jak często w ostatnim miesiącu czułeś / aś, że ważne sprawy w Twoim życiu wymykają Ci się spod kontroli? (skala 5 stopniowa)



Baza: N=639, p=0.019

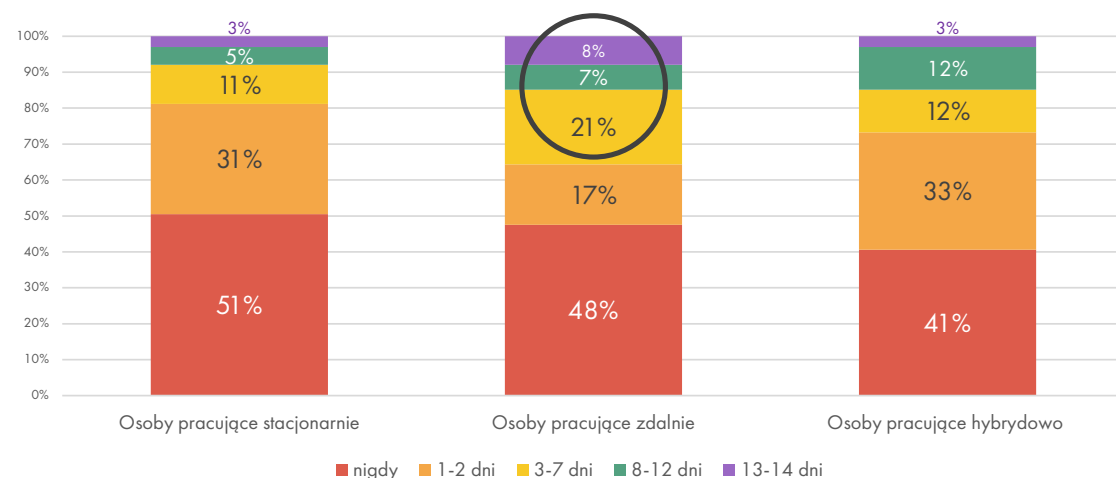
Osoby pracujące zdalnie częściej niż badani pracujący stacjonarnie odczuwali utratę poczucia kontroli.

Wymienione na początku niniejszego rozdziału potencjalne, rzekome korzyści, jakie miały wynikać ze spełnionego marzenia o późnym wstawaniu, pozostawianiu w piżamie cały dzień oraz pracy z komputerem w łóżku w świetle statystyk dotyczących zdrowia psychicznego ludzi w ostatnim 1,5 roku wydają się raczej świadczyć o spełnionym koszmarze niż o radosnym śnie.



3. Poczucie melancholii

Pyt. Jak często w przeciągu 2 tygodni odczuwałeś /aś melancholię? (skala odpowiedzi: nigdy, rzadko 1-2 dni, czasami 3-7 dni, często 8-12 dni, bardzo często 13-14 dni)

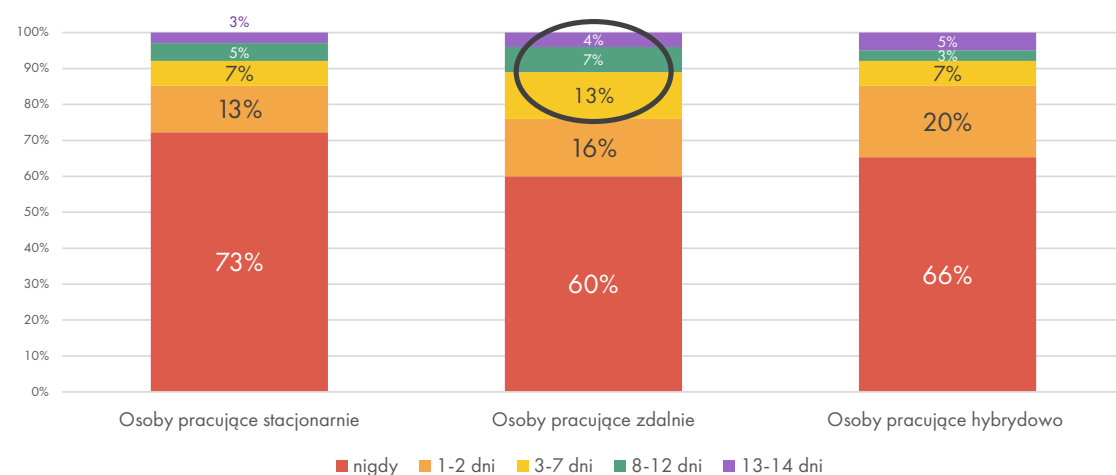


Baza: N=639, p=0.031

Komentarz: osoby pracujące zdalnie częściej niż badani pracujący stacjonarnie odczuwali w ostatnich 2 tygodniach melancholię.

4. Uczucie, że lepiej być martwym (skala 7 stopniowa)

Pyt. Jak często w przeciągu 2 tygodni odczuwałeś /aś melancholię? (skala odpowiedzi: nigdy, rzadko 1-2 dni, czasami 3-7 dni, często 8-12 dni, bardzo często 13-14 dni)

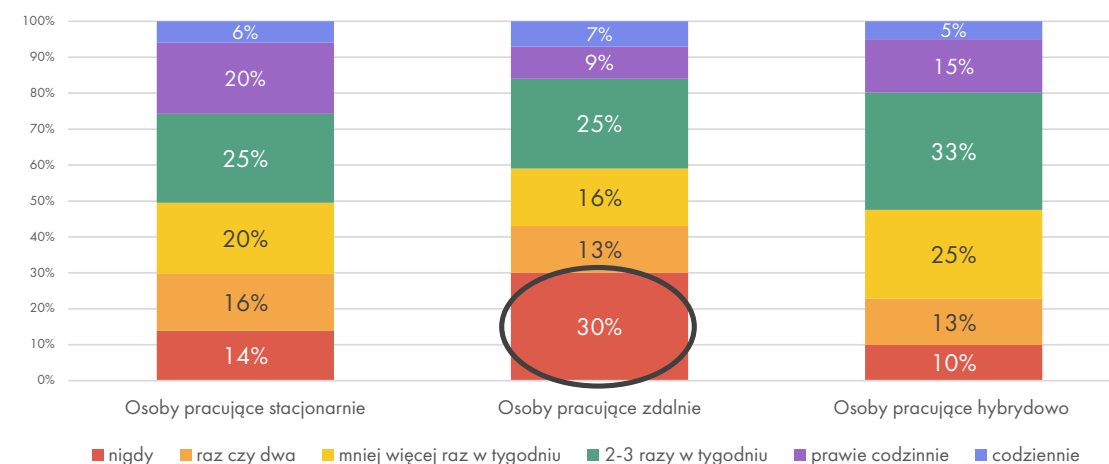


Baza: N=639, p=0.056

Komentarz: osoby pracujące zdalnie częściej niż badani pracujący stacjonarnie odczuwały, że lepiej być martwym.

5. Poczucie, że wnoszę coś ważnego do społeczeństwa

Pyt. Jak często w ostatnim miesiącu odczuwałeś /aś, że wnosisz coś ważnego do społeczeństwa (skala odpowiedzi: nigdy, raz czy dwa, mniej więcej raz w tygodniu, 2-3 razy w tygodniu, prawie codziennie, codziennie).

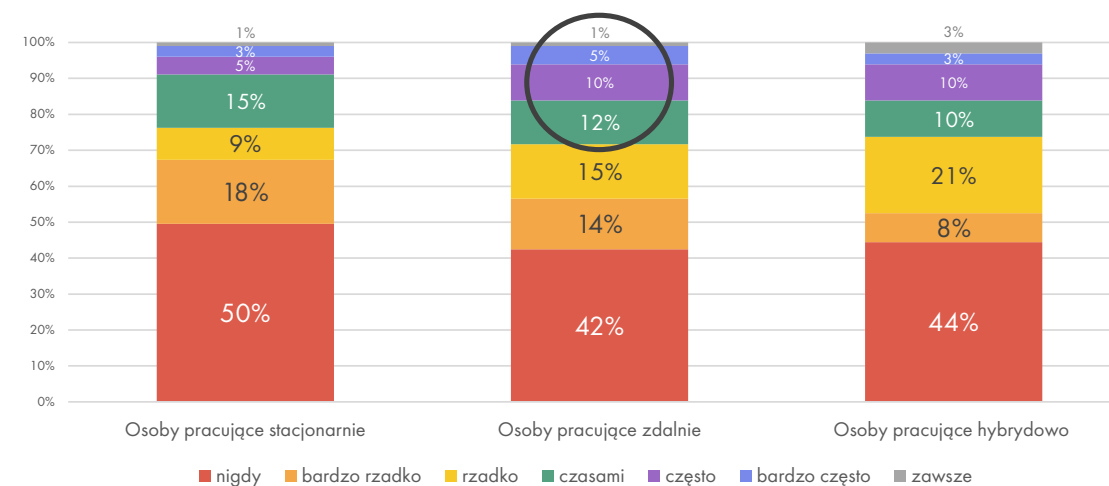


Baza: N=639, różnice między grupami osób pracujących stacjonarnie i zdalnie istotne na poziomie p=0.008.

Komentarz: Aż 30% osób pracujących zdalnie w ostatnim miesiącu ani razu nie czuło, że wnoszą coś ważnego do społeczeństwa.

6. Poczucie depresji

Pyt. Jak często odczuwałeś /aś w minionym tygodniu depresję? (skala odpowiedzi: nigdy, bardzo rzadko, rzadko, czasami, często, bardzo często, zawsze).

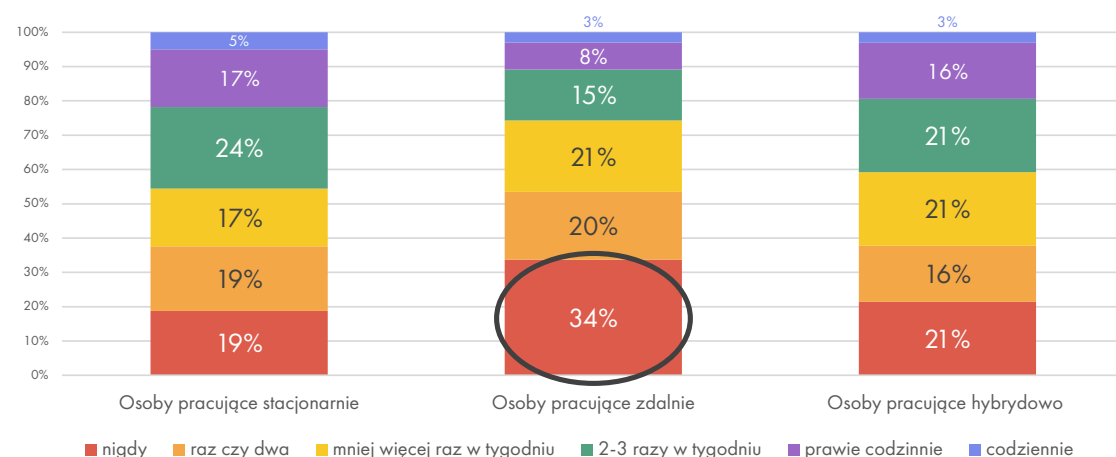


Baza: N=639, różnice między grupami osób pracujących stacjonarnie i zdalnie istotne na poziomie p=0.063.

Komentarz: Osoby pracujące zdalnie nieco częściej niż badani pracujący stacjonarnie doświadczali poczucia depresji (poziom trendu statystycznego).

7. Poczucie, że społeczeństwo jest dobrym miejscem dla wszystkich ludzi

Pyt. Jak często w ostatnim miesiącu odczuwałeś /aś, że społeczeństwo jest dobrym miejscem na wszystkich ludzi (skala odpowiedzi: nigdy, raz czy dwa, mniej więcej raz w tygodniu, 2-3 razy w tygodniu, prawie codziennie, codziennie).

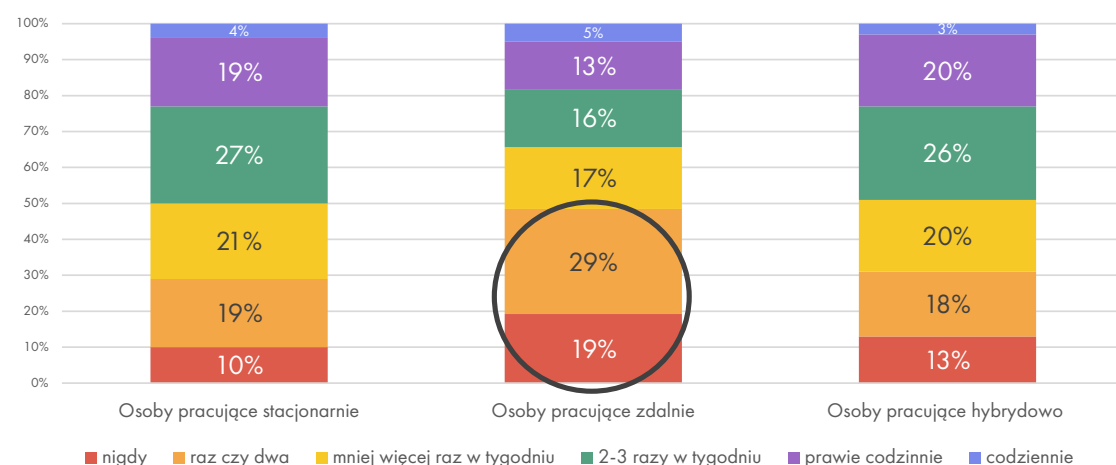


Baza: N=639, różnice między grupami osób pracujących stacjonarnie i zdalnie istotne na poziomie $p=0.001$.

Komentarz: Aż 34% osób pracujących zdalnie w ostatnim miesiącu ani razu nie czuło, że społeczeństwo jest dobrym miejscem dla wszystkich ludzi.

8. Poczucie, że ludzie są zasadniczo dobrzy

Pyt. Jak często w ostatnim miesiącu odczuwałeś /aś, że ludzie są zasadniczo dobrzy (skala odpowiedzi: nigdy, raz czy dwa, mniej więcej raz w tygodniu, 2-3 razy w tygodniu, prawie codziennie, codziennie).

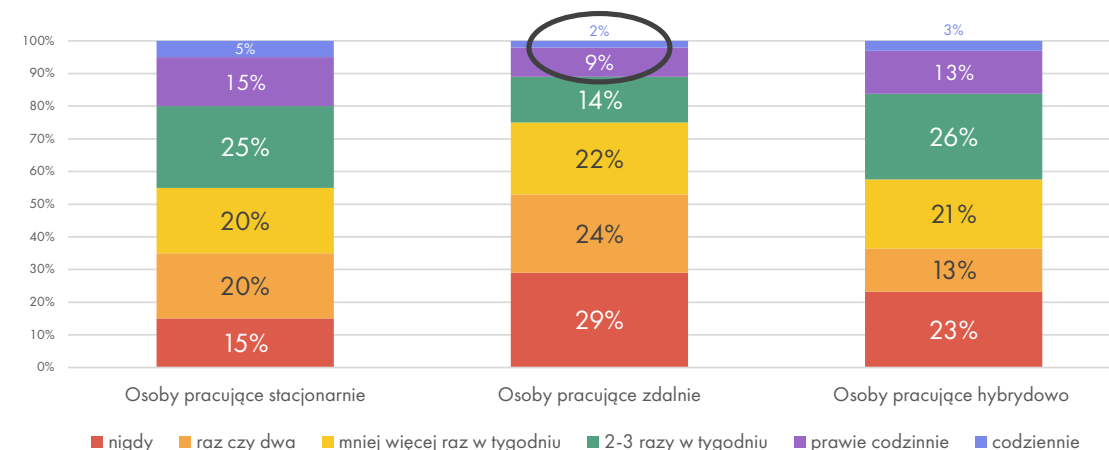


Baza: N=639, różnice między grupami osób pracujących stacjonarnie i zdalnie istotne na poziomie $p=0.01$.

Komentarz: prawie połowa osób pracujących zdalnie nie miała poczucia, że ludzie są zasadniczo dobrzy (w ogóle nie mieli takiego poczucia lub czuli tak raz lub dwa razy w ostatnim miesiącu).

9. Poczucie, że sposób w jaki funkcjonuje nasze społeczeństwo ma sens

Pyt. Jak często w ostatnim miesiącu odczuwałeś /aś, że sposób w jaki funkcjonuje nasze społeczeństwo ma sens (skala odpowiedzi: nigdy, raz czy dwa, mniej więcej raz w tygodniu, 2-3 razy w tygodniu, prawie codziennie, codziennie).

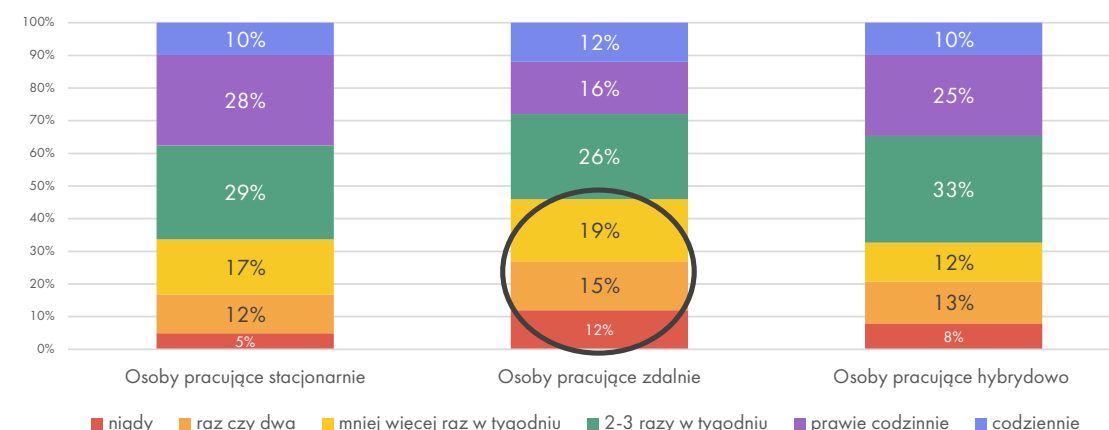


Baza: osoby pracujące w trakcie pandemii: N=639, różnice między grupami osób pracujących stacjonarnie i zdalnie istotne na poziomie $p<0.000$.

Komentarz: tylko 11% osób pracujących zdalnie doświadcza codziennie lub prawie codziennie poczucia, że sposób w jaki funkcjonuje nasze społeczeństwo ma sens; prawie 1/3 natomiast takiego poczucia nie ma wcale.

10. Poczucie, że własne życie ma cel i sens

Pyt. Jak często w ostatnim miesiącu odczuwałeś /aś, twoje życie ma cel i sens (skala odpowiedzi: nigdy, raz czy dwa, mniej więcej raz w tygodniu, 2-3 razy w tygodniu, prawie codziennie, codziennie).



Baza: osoby pracujące w trakcie pandemii: N=639, różnice między grupami osób pracujących stacjonarnie i zdalnie istotne na poziomie $p<0.06$.

Komentarz: osoby pracujące zdalnie rzadziej niż pracujący stacjonarnie miały poczucie celowości i sensowności swojego życia.

W kolejnych badaniach warto uwzględnić jako moderatory związków różnych modeli pracy z dobrostanem – cechy temperamentu i osobowości. Niestety, jak dotychczas, podejść badawczych poświęconych roli cech temperamentu i osobowości w procesie radzenia sobie z pracą zdalną w pandemii COVID-19 nie ma. Różnice indywidualne wydają się jednak potencjalnie dość istotnymi zmiennymi, które mogłyby wyjaśniać, dlaczego jedni adaptują się do warunków pracy zdalnej szybciej, a inni wolniej lub w ogóle. W jednym z badań sprzed pandemii, przeprowadzonym przez zespół badaczy z Oklahoma State University oraz Iowa State University (Luse i in., 2013) wykazano, że największe znaczenie z punktu widzenia preferowania pracy w zdalnym zespole miała otwartość na nowe doświadczenia. Osoby charakteryzujące się wysokim poziomem tej cechy lubią eksperymentować z wszelkiego typu nowościami, lubią różnorodność oraz zmienność warunków. Zgodnie z oczekiwaniami osoby o wysokim natężeniu tej cechy preferowały pracę w zespole zdalnym częściej niż badani o niskim natężeniu tej właściwości. Drugą cechą, która okazała się istotna, była ekstrawersja. Osoby ekstrawertywne, które potrzebują bezpośrednich kontaktów z ludźmi, aby utrzymać optymalny poziom stymulacji, preferowały pracę w zespole stacjonarnym. Tymczasem introwertycy częściej czuli się dobrze w zespole zdalnym. Nie bez znaczenia okazał się także styl poznawczy uczestników badania. Osoby preferujące szybkie, konkretne decyzje preferowały pracę w zespole zdalnym, podczas gdy badani mający tendencję do dłuższych deliberacji oraz lubiący dłuższe rozmowy z ludźmi lepiej czuli się w zespołach spotykających się face-to-face.

Warto jednak pamiętać, że badania z okresu przed pandemią – trwające zazwyczaj krótko i będące bardziej wyrazem tego „co się badanym wydaje”, a nie obecnej rzeczywistości – nie oddają do końca faktycznych doświadczeń ludzi w chwili obecnej. Otwarcie na nowe doświadczenia mogą „mieć zajawkę” na pracę zdalną wtedy, kiedy to ciekawy i inny niż to, co znali dotychczas, eksperyment. Jednak w jaki sposób wpłynie na nich długotrwała praca w świecie wirtualnym – tego nie wiadomo. Podobnie jeśli chodzi o introwertyków. Nawet jeśli na poziomie ich preferencji możemy zaobserwować bardziej pozytywne oceny tego modelu pracy, tak naprawdę ich kondycja psychiczna wskutek usankcjonowanej możliwości bycia z dala od ludzi, szczególnie w dłuższej perspektywie czasowej może ulec pogorszeniu.

PODSUMOWANIE, CZYLI JAK UNIKAĆ NEGATYWNEGO WPŁYWU

Jak widać, choć praca zdalna w teorii może wydawać się wygodnym rozwiązaniem, wręcz idealnym dla zawodów nie wymagających obecności w miejscu pracy, osoby pracujące w tym modelu mogą doświadczać wielu niedogodności psychologicznych. Nie zawsze zdając sobie sprawę z przyczyn własnego stanu i nie łącząc go bezpośrednio z wykonywaniem pracy zdalnej. W bieżącym badaniu nie pytano bowiem wprost o pracę zdalną i jej uświadomiony przez badanych wpływ na ich życie, tylko zadawano szereg pytań, które pozornie wydawały się ze sobą niezwiązane. Oczywiście badanie realizowane było metodą korelacyjną, nie eksperymentalną, więc możliwości wnioskowania przyczynowo-skutkowego także są

ograniczone. Trudno jednak zignorować uzyskany wzorzec wyników i zdystansować go zupełnie od modelu pracy realizowanego przez osoby badane. Co ciekawe, rozwiązanie hybrydowe wydaje się być dość udanym kompromisem, nie prowadzącym do obniżenia funkcjonowania pracowników, ale – przynajmniej na razie – także nie do większego ich rozkwitu. Proces adaptacji do rzeczywistości pandemicznej wciąż trwa i zapewne będzie się także zmieniać, precyzować i dopracowywać mieszany model wykonywania obowiązków zawodowych. Na ten moment kilka dni w miejscu pracy i kilka w domu wydaje się rozwiązaniem psychologicznie akceptowalnym, nie odbijającym negatywnego piętna na emocjonalnym funkcjonowaniu pracowników.

PERSPEKTYWA SPOŁECZNO-KULTUROWA. MIĘDZY CZYNNIKAMI OBIEKTYWNYMI A KULTURĄ PRACY

Pandemia okazała się – nie zapominając o jej dramatycznych wymiarach – także rodzajem zbiorowego ćwiczenia urefleksyjniającego. Chyba nigdy wcześniej nie rozmawialiśmy tak dużo o relacjach między pracą a życiem osobistym. Chyba też nigdy wcześniej tak realna nie wydawała się reorganizacja pracy, a próbowanie różnych jej modeli nie było tak powszechną częścią doświadczenia codzienności. Zmiany dotyczą jednostek – związane z tym problemy adresuje wcześniej przedstawiona perspektywa psychologiczna. Jednostki są jednak jednocześnie częścią większych wspólnot i funkcjonują w określonym kontekście. Może to oznaczać, że osoba o typie osobowości preferującym pracę zdalną, mieszkając w ciasnym lokalu z dużą rodziną, będzie jednak preferować wyjście do biura. Z drugiej strony Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera i Martin Parker (2021) przypominają, że w klasycznych definicjach alienacji, głównego źródła dyskomfortu pracowników, mowa o tym, że w pracy nie czują się oni „jak w domu”. To efekt oderwania pracy jako aktywności ekonomicznej od więzi społecznych. Dlatego też rozważania na temat indywidualnych preferencji warto zestawiać ze społeczno-kulturowymi kontekstami pracy, których część ma charakter uniwersalny, część lokalny.

Od czasu ostatniego globalnego kryzysu finansowego odżyły dyskusje na temat sensowności pracy w modelu kapitalistycznym. W Polsce dodatkowo podbudowywane odniesieniami do historycznych dyskusji na temat pańszczyzny i mającego być jej efektem w ramach procesów długiego trwania „folwarcznego” modelu zarządzania w polskich firmach. Kacper Pobłocki wskazuje też na patriarchalną i przemocową więź między ziemiaństwem a włościanami, która przełożyć mogłaby się nie tylko na relacje w miejscu pracy, ale szerzej – na relacje społeczne w Polsce, oparte na dążeniu do układania sobie relacji z innymi przez podporządkowanie (Pobłocki, 2021). Trudno tu wyjść poza przykłady anegdotyczne i owskażnikować tego typu działania, choć takie próby są podejmowane. Według Janusza Hryniewicza relacje folwarczne „panują z różnym natężeniem nawet w 70% polskich przedsiębiorstwach”, demokratyczno-uczestniczący model zarządzania, włączający podwładnych w procesy analityczne i decyzyjne, stosowany jest zaledwie przez 20% kadry (Hryniewicz, 2017: 72). Równocześnie – co mogłoby potwierdzać toksyczną patriarchalną współzależność – aż 2/3 kadry, w tym osób z wyższym wykształceniem, ceni sobie przede wszystkim stałość i spokój, biernie podporządkowuje się więc pomysłom, a czasem wręcz humorom przełożonego.

Folwarczne czy patriarchalne stosunki w organizacjach nie pozostają bez konsekwencji dla pracowników i pracownic. Według autorów raportu *The Workforce View in Europe 2019*, opartego na badaniu przeszło 10 tys. osób z 8 krajów Europy, na tle innych nacji europejskich

jesteśmy najbardziej zestresowani pracą. Co czwarta badana osoba deklaruje, że stresu w miejscu pracy doświadcza codziennie (ADP, 2019). Jednocześnie kwestie dobrostanu kadry nie wydają się być w polskich firmach kluczowe, w dodatku możemy zaobserwować rodzaj obustronnego – dotyczącego i przełożonych, i podwładnych – przyzwolenia na taką sytuację: „niemal połowa (45%) polskich pracowników uważa, że ich zdrowie psychiczne nie jest przedmiotem zainteresowania pracodawcy, i niemal tyle samo twierdzi, że nie czuliby się komfortowo, dzieląc się swoim problemem” (ADP, 2019: 19). Równocześnie uczestnicy tego samego badania umieścili wysoki poziom stresu w czołówce czynników najsilniej obniżających produktywność. Na tle innych Europejczyków polscy pracownicy są też w największym stopniu zainteresowani podtrzymywaniem organizacyjnego *status quo* i w najmniejszym zainteresowani np. eksperymentami z ograniczeniem czasu jej trwania.

Odnosząc te obserwacje do tematu pracy zdalnej, można spekulować, że dla części polskich pracowników przeciwko pracy zdalnej przemawia jej nowość i odmienność, ale może

PRACA SPOZA BIURA, ALE CZY W DOMACH Z BETONU?

dr hab. Mikołaj Lewicki, Wydział Socjologii, Uniwersytet Warszawski

Warunki mieszkaniowe są kluczowe dla oceny obecnego komfortu pracy z domu oraz jej przyszłego upowszechnienia. Generalnie, należy uznać, że jest to czynnik ograniczający komfort i blokujący rozwój tego modelu pracy – warunki mieszkaniowe w Polsce nie sprzyjają pracy z domu. Wynika to przede wszystkim z wszechobecnej ciasnoty. Ilustracją czego jest m.in. fakt, że Polsce mamy jeden z najwyższych w Unii Europejskiej odsetków osób do 35. roku życia współżyjących z innymi członkami rodziny – na ogół rodzicami bądź dziadkami. Brakuje powodów, dla których ten stan rzeczy miałby ulec zmianie. Utrwalać go będzie, po pierwsze, brak dostępu do pracy na etat wśród młodych. Ogranicza on znacznie dostęp do kredytu oraz obniża szansę na uzyskanie dochodu potrzebnego na samodzielny najem. Po drugie, utrwalać go będą również duże obciążenia kosztami mieszkaniowymi (wynajem, czynsz, kredyt). Innymi słowy, mieszkania i życie w nich są drogie, co oznacza, że Polakom trudno będzie w najbliższej dekadzie zyskać więcej przestrzeni zapewniającej komfortowe warunki pracy z domu (osobny pokój lub odrębne stanowisko pracy).

Oba te czynniki – wszechobecna ciasnota i duże obciążenie kosztami mieszkaniowymi – mogą sprzyjać poszukiwaniu miejsca do pracy poza domem. Młodzi, pozbawieni możliwości wykonywania pracy etatowej, poszukują projektów i kontraktów, które niekoniecznie wiążą się z pracą w biurze pracodawcy. Przestrzeń biurowa poza domem, zapewnić może komfort pracy: odpowiednie **stanowisko pracy** (biurko, szafkę, etc), **przestrzeń pracy**, w której znajdują się niezbędne urządzenia takie jak drukarka, przestrzeń do spotkań oraz **krajobraz pracy**, czyli przestrzeń do spotykania innych w pracy (por. Gądecki i in., 2017). Warto dodać, że nadmiar przestrzeni biurowej będzie sprzyjał tworzeniu relatywnie atrakcyjnych miejsc pracy w systemie co-workingowym.

Praca z domu na przedmieściach i w mniejszych miastach

Można jednak spojrzeć na relację między warunkami mieszkaniowymi a pracą zdalną poprzez odwrócenie przyczynowości. To praca zdalna może zmieniać strukturę zamieszkiwania w Polsce. Dlaczego? Mieszkania w centrach miast powyżej 100 tys. mieszkańców, w których jest atrakcyjna praca w sektorze usług, stają się na tyle drogie, że przestają być one dostępne dla osób młodych i/lub migrujących do tych miast. Chodzi tu zarówno o najem, jak i zakup. →

W obu przypadkach – zakupu i najmu – o możliwościach zamieszkania w pobliżu pracy coraz bardziej decydują zasoby rodzinne oraz bardzo dobra pozycja na rynku pracy (relatywnie wysokie wynagrodzenie, umowa o pracę)¹. Co więcej, zakup mieszkania wymaga coraz większej akumulacji środków potrzebnych na wkład własny i urządzenie wnętrza. Natomiast najem rynkowy pozostaje drogi, niestabilny oraz mało atrakcyjny z punktu widzenia stylu życia najlepiej zarabiających młodych osób. Przy mało konkurencyjnym rynku najmu znajdowanie mieszkania w pobliżu pracy jest coraz trudniejsze. Nawet dla tych, którzy dobrze zarabiają – kosztowny najem mieszkania uszczupla kapitał na zakup mieszkania.

Omówione tendencje sprzyjają decyzji o zakupie mieszkania na przedmieściach lub w mniejszych miastach, gdzie koszt zakupu tudzież najmu jest o około połowę niższy². W tym kontekście praca wykonywana poza biurem – staje się bardzo atrakcyjną alternatywą.

Polaryzacja warunków mieszkaniowych

W najbliższych latach postępować będzie polaryzacja warunków mieszkaniowych. Po jednej stronie utrzyma się, a relatywnie wzrośnie, grupa właścicieli mieszkań w dużych miastach, których stać na zakup mieszkania na kredyt oraz tych, którzy dziedziczą mieszkania (do zamieszkiwania i/lub wynajmu jako źródła dochodu). Po drugiej stronie silna będzie grupa zamieszkująca lokale należące do kogoś z rodziny bądź wynajmowane. W tej drugiej grupie, stanowiącej ogromną większość, pracowników biurowych znajdują się:

- poszukujący tymczasowych form zamieszkiwania, raczej nie pozwalających na komfortową pracę z domu,
- takich, dla których praca zdalna (z domu lub z przestrzeni co-workingowej) staje się pożądaną alternatywą dla coraz trudniej dostępnego mieszkania w pobliżu atrakcyjnej pracy,
- mieszkających w domu, z rodziną (rodzicami, teściami, dziadkami itp.), dla których praca z domu jest złym, choć koniecznym rozwiązaniem, w sytuacji gdy nie mają oni etatu z relatywnie dobrym wynagrodzeniem.

Polaryzację tę będzie wspierać charakter systemu mieszkaniowego w Polsce, który coraz bardziej bazuje na dostępie do kapitału oraz dziedziczeniu. Marginalizowany jest wynajem pozarynkowy (a więc oparty o ofertę samorządów – nie chodzi tu tylko o mieszkania socjalne, ale także tzw. TBS-y, czyli mieszkania o relatywnie tańszym czynszu niż rynkowy). Rynek najmu jest zdeterminowany ofertą indywidualnych wynajmujących, nie zaś ofertą najmu instytucjonalnego, opartego na działalności dużych przedsiębiorstw. Takich, które nie tylko wynajmują mieszkania, oferują bowiem również standard nie tylko zamieszkiwania, ale także prawny – gwarantują przewidywalność i stabilność najmu. Choć rynkowy najem instytucjonalny rozwija się dynamicznie (wzrosty rzędu 20-30% w ostatnich 4 latach), dotyczy on jedynie największych miast i jest tak samo drogi jak najem indywidualny. Te uwarunkowania makro będą generowały równoległe obie tendencje – poszukiwania pracy poza domem oraz pracy z domu, oddalonego od biura pracodawcy.

1 Na tego typu zależności wskazywają analizy własne autora oraz dra Michała Kotnarowskiego z badań panelowych POLPAN, za lata 1988-2018.

2 Chodzi tu o co najmniej trzy typy lokalizacji do zamieszkania: dalsze przedmieścia miast, w których znajdują się biura pracodawców, miasta satelickie (w pobliżu tych miast, gdzie znajdują się biura pracodawców) oraz miasta z dobrą komunikacją z miastami centralnymi.

być ona kusząca w firmach, w których pracownicy nie czują się w biurze komfortowo. Praca z domu może być wtedy zachęcająca o tyle, że pozwala „ukryć się” w bezpiecznej przestrzeni domu np. przed toksycznymi relacjami, jak również unikać sytuacji, w których nieufny przełożony ma swoich pracowników ciągle „na oku”. Jeśli jednak ta hipoteza jest prawdziwa, niechęć do powrotu do biura moglibyśmy traktować jako marker opresyjnej kultury pracy w organizacji – co niestety, patrząc na statystyki, nie jest rzadkie.

Nie bez wpływu na postrzeganie pracy zdalnej pozostaje fakt, że Polacy dużo pracują. Nawet jeśli odsetek osób aktywnych zawodowo w naszym kraju nie należy do najwyższych, to pracujący w roku 2020 przepracowali aż 1766 godzin (OECD, 2021). Choć tendencja jest spadkowa (w roku 2017 przepracowaliśmy średnio aż 1928 godzin), to wciąż jest to wynik ze światowej czołówki, szczególnie kontrastujący z czasem pracy w Europie Zachodniej (na drugim krańcu spektrum lokują się Niemcy – 1332 godziny rocznie). Praca jest też dla Polek i Polaków po prostu ważna. W badaniach systemu wartości od lat praca domyka trójkę najważniejszych dla poczucia spełnienia spraw, pojawiając się zaraz po kwestiach związanych ze zdrowiem i rodziną (Czapiński, 2015: 272-273). Warto tu jednak wspomnieć, że w tych samych zestawieniach praca kojarzona jest raczej z pieniędzmi niż z życiem społecznym, które dla naszych rodaków na poziomie poza-rodinnym jest znacznie mniej istotne, co przekłada się na niski poziom zaufania do ludzi spoza najbliższego kręgu relacji, tzw. toksyczny familizm. Co może oznaczać preferencję dla pracy wykonywanej z domu, nawet jeśli oznacza ona długie godziny spędzone i brak rozbudowanych kontaktów ze współpracownikami. Wszystkie te elementy, kreślące raczej stabilny, nawet jeśli nie zawsze optymistyczny obraz, w statystycznym uśrednieniu pomijają jednak istotną kwestię, na rynku pracy już zauważalną – zmianę pokoleniową.

NADCHODZĄ ZMIANY: POKOLENIA Y I Z

Choć logika pokoleniowych etykiet często egzotyzuje różnice pomiędzy generacjami, trudno nie zauważyć, że obecnie mamy do czynienia ze znaczącą zmianą. Na rynek pracy weszły nowe pokolenia. Choć, ze względu na trwający od 3 dekad niż demograficzny i powiązane z nim starzenie się społeczeństwa, wpływ nowych generacji nie zawsze jest widoczny w badaniach, to urodzeni w latach 80-tych i pierwszej połowie 90-tych milleniali, nazywani również „generacją Y”, znacząco wpłynęli na przynajmniej część polskiego rynku pracy. W związku ze stosunkowo pesymistyczną wizją swoich karier, przedstawiciele pokolenia Y przywiązują mniejszą wagę do pracy, wierzą za to w wartości pozafinansowe, są też przekonani, że większy sens niż gromadzenie dóbr ma kolekcjonowanie wrażeń (Deloitte, 2019). Ten efekt sytuacji ekonomicznej, ale też nowych, bardziej partnerskich modeli wychowania, jeszcze wyraźniej widać wśród kończących właśnie studia przedstawicieli kolejnej grupy, etykietowanej jako „generacja Z” lub „post-milleniali”. Zanurzeni w internecie, ale też przygnębieni kryzysem klimatycznym, mają znacząco inne oczekiwania wobec pracy. Wyróżnia ich również bardziej progresywne wyobrażenia na temat balansu praca-życie niż ich starsi koledzy „boomerzy” (urodzeni w latach 60-tych i 70-tych), wierzący w swoje kariery, ale też często będący beneficjentami transformacji ustrojowej.

Choć ze względów metrykalnych większość osób z generacji Y, a zwłaszcza Z, znajduje się na wczesnym etapie kariery, to praca nie jest dla nich już tylko, a nawet przede wszystkim źródłem dochodu – istotny staje się jej sensotwórczy wymiar. Te grupy mają inny etos pracy, przesuwały akcenty z wartości materialnych na postmaterialne, co przekłada

się na wysokie oczekiwania wobec pracodawcy – spójność na poziomie wyznawanych przez pracowników i firmy wartości, ale także na oczekiwanie pełnego szacunku i uznania podejścia do pracowników. Choć w dyskusjach o rynku pracy w Polsce „Ygreki” i „Zetki” przeważnie przedstawiane są jako wyzwanie dla organizacji, to warto zwrócić uwagę także na szanse związane z ich bardziej relacyjnym niż w poprzednich pokoleniach podejściem do pracy. Może być ono szansą na przebudowę polskich firm, od dawna zaniedbujących ten wymiar funkcjonowania, skoncentrowanych raczej na wartościach takich jak profesjonalizm i konkurencyjność (Jastrzębska, 2020).

Jak zmiana pokoleniowa przekłada się na sytuację związaną z reorganizacją pracy w pandemii? Według autorów zajmującego się studentami i absolwentami wchodzącymi na rynek pracy raportu PwC *Młodzi Polacy na rynku pracy w „nowej normalności”* (PwC, 2020), nowe pokolenie, jak można się spodziewać, jest otwarte na eksperymenty z formą pracy – możliwość pracy zdalnej jest istotna dla aż 31% respondentów. Co więcej, kolejnego raportu *Młodzi Polacy na rynku pracy 2021* (PwC, 2021) wynika, że zainteresowanie pracą zdalną rośnie – 44% respondentów woli pracę zdalną od pracy w biurze, a pełnowymiarową pracę zdalną jako formę nie do zaakceptowania wskazuje zaledwie 6%. Co więcej: „Dostęp do pracy zdalnej to obowiązkowy benefit dla 33,7% badanych. Z drugiej strony, 56% młodych chce pracować z biura. Hybrydowy model pracy to rozwiązanie, które pomoże pogodzić preferencje i potrzeby obu grup.” (PwC, 2021: 3).

Wyniki przywoływanych raportów są spójne z prowadzonymi już wcześniej w Polsce badaniami dotyczącymi pracy zdalnej – dla młodych pracowników kluczowymi korzyściami są większa elastyczność godzin pracy oraz oszczędność czasu związana z brakiem konieczności dojazdów do biura. Problematiczne pozostaje jednak łączenie pracy z innymi obszarami życia w jednej przestrzeni, izolacja społeczna oraz trudności organizacyjne, których przezwyciężenie w wypadku pracy zdalnej wyższego poziomu umiejętności (Kłopotek, 2017). Wydaje się więc, że optymalnym rozwiązaniem byłby kompromis, a więc raczej uelastycznienie pracy w biurze, ale zachowanie jej jako tego, co nadaje strukturę aktywności zawodowej i ułatwia pielęgnowanie więzi społecznych.

BIURO? TAK, ALE NIE JAKO WARTOŚĆ SAMĄ W SOBIE

W trend „usensowniania” pracy i refleksji nad jej warunkami wpisuje się też dyskusja o roli biura. Jej znaczącym wątkiem jest krytyka „presenteeismu” – fetyszizowania fizycznej obecności w biurze, oczekiwania, że ten warunek będzie spełniony bez względu na wszystko. Takie krytyczne głosy to nie tylko perspektywa autorek i autorów domagających się ochrony interesów pracowników, lecz także podejście firm, które opowiadają się za skrajną elastycznością i taką organizacją, w której relacje między pracodawcą a pracownikiem są czysto projektowe (zob. Thompson, 2015). Równocześnie powracają głosy na temat ryzyka związanego z rozluźnieniem relacji w zespołach, które pracują tylko zdalnie. A relacje te – nie mamy co do tego wątpliwości – są dla efektywnej, ale też dającej satysfakcję pracy, niezwykle istotne. „Społeczne wsparcie ze

Dwiema grupami, których praca z domu dotknęła najmocniej okazali się być młodzi dorośli, którzy mówili o dużych problemach z mobilizacją do pracy, oraz osoby mieszkające z dziećmi, narzekające na łączenie pracy z opieką, gdy mieszkanie staje się „równocześnie biurem, szkołą i żłobkiem”.



strony współpracowników zmniejsza stres, pomaga ograniczyć wypalenie, podnosi efektywność i produktywność oraz zwiększa zaangażowanie pracownika” – mówi Marissa King, autorka *Social Chemistry: Decoding the Patterns of Human Connection* (King, 2021).

Inna sprawa, że pojawiają się też głosy kontestujące mantrę o korzyściach wynikających ze spędzania czasu we wspólnej przestrzeni. Może mieć ono negatywne aspekty, takie jak tworzenie się toksycznych „subkultur” czy klik, opartych na więzach koleżeńskich. Z tej perspektywy zdalna komunikacja może być bardziej inkluzywna i transparentna, co potencjalnie poskutkuje korzyściami np. dla kobiet i innych grup, które w niektórych miejscach pracy wciąż są dyskryminowane (Miller, 2021). Głównie są to jednak spekulacje poparte analizami historycznymi. Jak różna bywa praktyka od założeń zmian w miejscu pracy, pokazuje rewolucyjny, sięgający korzeniami lat 30-tych XX wieku koncept open space. Choć w zamierzeniu miał on zwiększyć ilość interakcji między pracownikami, w istocie radykalnie, bo aż o 70%, je zmniejszył. Okazało się, że podczas pracy ludzie nie chcą mieć zbyt dużej liczby spontanicznych interakcji, toteż budują „czwartą ścianę”, okazując niechęć konwersacjom lub izolując się np. poprzez założenie słuchawek (zob. Bernstein i Waber, 2019).

Wreszcie – jeszcze jeden, szalenie istotny naszym zdaniem wątek, który dotyczy pewnego skrzywienia związanego z opracowaniami, które na temat pracy zdalnej powstają. To być może ogólniejszy problem związany z tym, że internet staje się nie tylko przestrzenią naszej aktywności, ale też platformą prowadzenia badań. Platformą dla badaczek i badaczy kuszącą, bo w wielu wypadkach pozwalającą sprawdzić nie tylko deklaracje, ale i praktyki badanych. Mamy jednak poczucie, że niejako efektem ubocznym jest podreprezentacja w badaniach informacji związanych nie z jednostką, lecz z jej sytuacją – mieszkaniową, ekonomiczną, rodzinną itp. A przecież wiemy, że dla organizacji pracy zdalnej te czynniki mają znaczenie bardzo istotne.

KONTEKST, GŁUPCZE!

W swoim opracowaniu poświęconym pracy zdalnej Piotr Binder (2021) zwraca uwagę, że przed pandemią miała ona w Polsce marginalne znaczenie – badania tej sfery prowadzone są od 15 lat, choć w ich początkach praca zdalna stanowiła ok 1% rynku. Autor przedstawiając duże badanie jakościowe (150 wywiadów), zwraca uwagę na powracające w wypowiedziach osób, które w czasie pandemii pracowały zdalnie, motywy. To przede wszystkim obawa przed niezadowolaniem pracodawcy, przypuszczającego, że ten tryb działania obniży wydajność pracowników. Drugi powracający motyw to poczucie, że praca zdalna to przywilej dostępny nielicznym. Trzeci – deprecjonowanie pracy z domu przez samych jej wykonawców, mówienie o niej w kategoriach trochę pracy, trochę „siedzenia w domu”.

Choć badanie było przeprowadzone na zróżnicowanej próbie, ze znaczną reprezentacją pracowników branży IT, to kluczowym czynnikiem wpływającym na ocenę pracy zdalnej nie było wcale miejsce zatrudnienia. Dwoma grupami, których praca z domu dotknęła najmocniej okazali się być młodzi dorośli, którzy mówili o dużych problemach z mobilizacją

do pracy, oraz osoby mieszkające z dziećmi, narzekające na łączenie pracy z opieką, gdy mieszkanie staje się „równocześnie biurem, szkołą i żłobkiem” (Binder, 2021: 79). Oczywiście do kwestii związanych z opieką nad dziećmi możemy sobie dopowiedzieć też wątek genderowy: wiemy, że w polskich domach więcej czasu na opiekę nad potomstwem przeznaczają kobiety. W tekście powracają więc klasyczne uwagi z badań na temat pracy zdalnej – że kluczowy jest kontekst jej wykonywania, bo te same elementy mogą być dla kogoś, kto zyskuje poczucie kontroli nad czasem i przestrzenią, zaletą, a dla kogoś innego wadą, bo są trudne i demotywujące.

PODSUMOWANIE, CZYLI NIEPEWNOŚCI

Nawet opracowania podkreślające, że większość polskich firm dobrze poradziła sobie z przejściem na pracę zdalną, zwracają uwagę, że wciąż stawia ona ogromne wyzwania związane z prowadzeniem procesów kreatywnych i z przywództwem, które trudno z powodzeniem realizować bez kontaktu bezpośredniego przynajmniej w wymiarze częściowym (Włoch, Berdys, 2020). Autorki podkreślają jednak, że programy wychodzące naprzeciw tym problemom muszą być „szyte na miarę”, bo kadra nie zawsze entuzjastycznie wita standardowy pakiet szkoleń dotyczących organizacji pracy i dobrostanu pracowników. Wydaje się więc, że kluczowe jest przygotowanie rozwiązań na podstawie pogłębionej analizy. Wskazówek dla niej dostarczy kolejna część niniejszego opracowania.

KTO PŁACI ZA PRĄD I KIEDY MOGĘ SIĘ ODŁĄCZYĆ? ZMIANY W PRAWIE PRACY W BLIŻSZEJ I DALSZEJ PERSPEKTYWIE CZASOWEJ

dr hab. Monika Lewandowicz-Machnikowska, prof. Uniwersytetu SWPS, Wydział Prawa
i Komunikacji Społecznej we Wrocławiu

Praca zdalna stanie się statą formą świadczenia pracy, wykorzystywaną w różnych okolicznościach zarówno obiektywnych jak np. epidemia, jak i ze względu na potrzeby pracownika lub pracodawcy. Biorąc pod uwagę ujawnienie się różnych konsekwencji i zagrożeń związanych ze stosowaniem pracy zdalnej, konieczne jest określenie ram prawnych wykonywania tej pracy w sposób bardziej szczegółowy niż dotychczas. Zmiany regulacji prawnych z tym związane można rozpatrywać w krótszym i dłuższym horyzoncie czasowym.

Najbliższe zmiany w kodeksie pracy

Jeśli chodzi o najbliższą przyszłość, to trwają zaawansowane prace legislacyjne nad projektem zmian w kodeksie pracy dotyczącym pracy zdalnej. Dotychczasowe regulacje są niewystarczające, w szczególności te dotyczące telepracy oraz wprowadzane 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 (Dz.U. 2020 poz. 374). W projekcie nowelizacji¹ planowane jest dodanie do kodeksu pracy Rozdziału II c: Praca zdalna, w którym definiuje się to pojęcie, reguluje dopuszczalność wprowadzenia tej formy świadczenia pracy oraz wzajemne prawa i obowiązki stron stosunku pracy z tym związane. Zgodnie z propozycją zawartą w projekcie: „praca zdalna to praca, która może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i uzgodnionym z pracodawcą, w tym w miejscu zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość” (projekt art. 67¹⁸ k.p.).

Projekt przewiduje trzy sposoby wprowadzenia pracy zdalnej. Po pierwsze, w wyniku uzgodnienia przez strony, które będą mogły o tym postanowić przy zawieraniu umowy o pracę, w trakcie zatrudnienia na wniosek pracownika lub z inicjatywy pracodawcy. Praca zdalna będzie mogła zostać również wprowadzona obowiązkowo na polecenie pracodawcy lub na wniosek pracownika w sytuacjach wskazanych w przepisach (projekt art. 67¹⁹ k.p.).

Po drugie, pracodawca będzie mógł wydać polecenie wykonywania pracy zdalnej, jeżeli pracownik potwierdzi przed wydaniem takiego polecenia, że posiada warunki lokalowe i techniczne do wykonywania pracy zdalnej, w okresie obowiązywania stanu nadzwyczajnego, stanu zagrożenia epidemicznego lub stanu epidemii oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu lub w okresie, w którym z powodu siły wyższej zapewnienie przez pracodawcę bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w dotychczasowym miejscu pracy pracownika nie jest czasowo możliwe (nie wszystkim pracownikom będzie można wydać polecenie pracy zdalnej, np. nie będzie ono mogło dotyczyć prac szczególnie niebezpiecznych). Polecenie pracy zdalnej będzie można cofnąć w każdym czasie.

Po trzecie, pracodawca ma być również zobowiązany do tego, aby uwzględnić wniosek pracownika dotyczący pracy zdalnej, o ile jest to możliwe ze względu na organizację pracy lub rodzaj pracy w przypadku pracy wykonywanej przez pracownika będącego w tzw. trudnej sytuacji rodzicielskiej (Jaśkowski, Maniewska, 2021) (w art. 142¹ § 1 pkt 2 i 3), pracownika wychowującego dziecko do ukończenia przez nie 4. roku życia, a także pracownika sprawującego opiekę nad innym niepełnosprawnym członkiem najbliższej rodziny lub inną osobą pozostającą we wspólnym gospodarstwie domowym legitymującą się odpowiednimi orzeczeniami.

Oprócz tego praca zdalna będzie mogła być wykonywana okazjonalnie, na wniosek pracownika, złożony w wymiarze nieprzekraczającym 24 dni w roku kalendarzowym (projekt art. 67¹⁹ § 3 – 6 k.p.). Warto również zwrócić uwagę na to, że odmowa wyrażenia zgody przez pracownika na zmianę warunków wykonywania →

pracy i wykonywanie pracy zdalnej w trakcie zatrudnienia z inicjatywy pracodawcy, a także wniosek o zaprzestanie wykonywania pracy zdalnej, nie będą mogły stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę umowy o pracę. Pracownicy wykonujący pracę zdalną nie powinni być w jakikolwiek sposób dyskryminowani z powodu wykonywania pracy zdalnej, jak również odmowy wykonywania takiej pracy (projekt art. 67²⁹ k.p.).

Szczegółowe warunki pracy zdalnej mają być określone przez pracodawcę w zależności od sytuacji występującej w konkretnym zakładzie pracy w porozumieniu zawartym ze związkami zawodowymi albo w oparciu o regulamin, ewentualnie w poleceniu wykonywania pracy zdalnej lub porozumieniu z pracownikiem. Te warunki to w szczególności zasady pokrywania przez pracodawcę kosztów, zasady ustalania ekwiwalentu pieniężnego lub ryczałtu, zasady porozumiewania się pracodawcy i pracownika wykonującego pracę zdalną, w tym sposób potwierdzania obecności pracownika wykonującego pracę zdalną na stanowisku pracy, zasady kontroli wykonywania pracy przez pracownika wykonującego pracę zdalną, zasady kontroli w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, zasady instalacji, inwentaryzacji, konserwacji i serwisu powierzonych pracownikowi narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych (projekt art. 67²⁴¹ k.p.).

Stanowisko pracy zdalnej z uwzględnieniem wymagań ergonomii będzie miało za zadanie zorganizować sobie pracownik. Na pracodawcę ma być natomiast nałożony obowiązek sporządzenia oceny ryzyka zawodowego, w którym zostanie uwzględniony np. wpływ tej pracy na wzrok, układ mięśniowy i szkieletowy oraz uwarunkowania psychospołeczne tej pracy i na podstawie jej wyników opracować informację zawierającą: zasady i sposoby właściwej organizacji stanowiska pracy zdalnej, zasady bezpiecznego i higienicznego wykonywania pracy zdalnej, czynności do wykonania po zakończeniu wykonywania pracy zdalnej, zasady postępowania w sytuacjach awaryjnych stwarzających zagrożenia dla życia lub zdrowia ludzkiego (projekt art. 67³¹ § 5 k.p.). Pracodawca ma być zobowiązany zapewnić pracownikom wykonującym pracę zdalną materiały i narzędzia pracy, w tym urządzenia techniczne, niezbędne do wykonywania pracy zdalnej, pokrycie kosztów związanych z wykonywaniem pracy zdalnej przez pracownika, wypłatę ekwiwalentu pieniężnego lub ryczałtu. Do obowiązków pracodawcy ma należeć również określenie procedury ochrony danych osobowych przyjmowanych przez pracodawcę na potrzeby wykonywania pracy zdalnej oraz przeprowadza, w miarę potrzeb, instruktaż i szkolenie pracowników w tym zakresie. Pracodawca ma natomiast mieć prawo kontrolować pracę pracownika w miejscu wykonywania pracy zdalnej i w godzinach pracy pracownika, między innymi w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. W razie wypadku przy pracy zdalnej stosować się będzie odpowiednio art. 234 § 1 k.p. oraz przepisy wydane na podstawie art. 237 § 1 pkt 1 i 2 k.p.

Projekt zmian w kodeksie pracy poddawany jest konsultacjom i uzgodnieniom, które mogą mieć wpływ na ostateczny kształt ustawy oraz czas trwania prac legislacyjnych.

Konsekwencje dyrektywy w sprawie prawa do bycia offline

W dalszej przyszłości ważne zmiany przepisów mogą nastąpić w wyniku przyjętej w dniu 21 stycznia 2021 r. przez Parlament Europejski rezolucji zawierającej propozycję dyrektywy w sprawie prawa do bycia offline. Z projektu dyrektywy wynika, że UE i kraje członkowskie powinny za pomocą instrumentów prawnych zapewnić, aby wykorzystywanie nowych technologii w pracy przynosiło pracownikom korzyści i nie dopuścić do tego, aby w wyniku ich stosowania dochodziło do ograniczania praw człowieka, praw podstawowych pracowników lub do działań sprzecznych z wartościami UE. →

Bycie offline, określane też inaczej jako „prawo do odłączenia”, oznaczać ma zatem nieangażowanie się poza czasem pracy w wykonywanie pracy oraz nieuczestniczenie w komunikacji za pomocą narzędzi cyfrowych bezpośrednio lub pośrednio. Chodzi o to, aby pracownik mógł po godzinach pracy nie odbierać np. telefonu czy e-maila od pracodawcy. Pracodawcy nie mogliby wymagać od pracowników wykonywania pracy poza czasem pracy i promować wśród pracowników postawy polegającej na byciu „zawsze dostępnym”, której konsekwencją jest to, że osoby, zrzekając się prawa do bycia offline, byłyby lepiej traktowane niż te, które tego nie robią.

W następstwie wydania dyrektywy Państwa członkowskie musiałyby zapewnić, aby pracodawcy podjęli niezbędne działania w celu zagwarantowania pracownikom możliwości korzystania z prawa do bycia offline oraz aby wprowadzali obiektywne, niezawodne i dostępne systemy umożliwiające pomiary czasu przepracowanego każdego dnia przez każdego pracownika z uwzględnieniem prawa pracowników do prywatności i do ochrony danych osobowych. W konsekwencji przyjęcia dyrektywy również polski ustawodawca musiałby zapewnić jej wdrożenie, co zapewne oznaczałoby kolejne zmiany legislacyjne.

Warto również mieć na uwadze, że powyżej wskazano jedynie najważniejsze zmiany, jakie już zostały potwierdzone w drodze prac legislacyjnych. Nie można jednak wykluczyć innych zmian. Problematyka pracy zdalnej budzi żywą dyskusję w gronie zarówno teoretyków, jak i praktyków, o czym świadczą publikacje analizujące szczegółowo różne aspekty tego zjawiska (Mędrala, 2021). Zmiany mogą potencjalnie nastąpić również w odniesieniu do innych obszarów prawa związanych z zatrudnieniem, np. prawa ubezpieczeń społecznych w szczególności ubezpieczenia chorobowego, ale nie tylko.

¹ Projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw z dnia 16 lipca 2021 na stronach Rządowego Centrum Legislacji.

CO WIDAĆ Z EUROPY? PRACA HYBRYDOWA I ZDALNA W REGULACJACH UNII EUROPEJSKIEJ

dr Michał Boni, kulturoznawca, Uniwersytet SWPS; były europoseł, Minister Pracy i Polityki Socjalnej

Na skutek pandemii liczba bezrobotnych w świecie wzrosła o 110 mln, w krajach OECD o 20 milionów, w UE o 6 mln (OECD, 2021). Kryzys byłby jednak jeszcze dotkliwszy, gdyby nie szybko rosnące możliwości pracy zdalnej. To one zmniejszyły ryzyko utraty pracy w wielu miejscach, ale również podtrzymały różne gałęzie gospodarki i funkcje życia publicznego. Pracę zdalną wykonywało w początkowym okresie COVID-19 nawet 90% pracowników w Holandii, a w całej Unii Europejskiej pracowało poza biurem ok. 40% – 45% (Eurofound, 2020). Dalsze jej upowszechnianie zależy jednak przede wszystkim od rozwiązania istotnych problemów regulacyjnych. Są właśnie dyskutowane w Brukseli, a wnioski z tych dyskusji zostaną zawarte w planowanej na drugą połowę tego roku publikacji *Zielona Księga na temat przyszłości pracy*. Koncentruje się ona przede wszystkim na kwestiach, które wymieniam poniżej i pokrótce opisuję.

- rozliczania czasu pracy, co wymaga odpowiedniej interpretacji dyrektywy o czasie pracy i ewentualnych zmian jej krajowych zastosowań;
- organizacji pracy i nastawienia na nowe modele, co wymaga upowszechniania dobrych praktyk i ich promocji;
- narzędzi kontroli i monitorowania pracy, które przy pracy zdalnej powinny wypełniać wszystkie wymagania ochrony prywatności i nie umożliwiać inwigilacji;
- upowszechnienia wzorca elastycznej pracy, będącego wyborem pracownika, uzgodnionym oczywiście z pracodawcą.

Pierwszy problem to rozliczanie czasu pracy. Przez ostatnie kilka lat trwała w UE dyskusja o potrzebie zmian w dyrektywie o czasie pracy (Working Time Directive, Directive 2003/88/EC) albo takiej jej interpretacji, by czas pracy zdalnej – także tej niespodziewanej (w postaci zadania do natychmiastowej realizacji) – był traktowany w pełni jako czas pracy ze wszystkimi tego konsekwencjami (rozliczenie, wynagradzanie, ubezpieczenia etc.). Efektem tych dyskusji było zainicjowanie prac nad prawem pracowników do „bycia nie-połączonym”, zakładającym możliwość nie reagowania na maile, telefony czy smsy po uzgodnionych godzinach pracy (EPRS, 2020). Ostatecznie wypracowano zalecenie, by do interpretacji dyrektywy o czasie pracy dodać uprawnienia pracownicze pozwalające na wstrzymanie tele-relacji, ze względu na ochronę życia prywatnego i prawo do wypoczynku.

Zalecenie te w różny sposób przełożyło się na porządek prawa krajowego. Belgia, Francja, Włochy oraz Hiszpania →

wprowadziły model „równowagi promocji telepracy i ochrony pracownika”, zapisując w prawie możliwość „bycia nie-połączonym”. Czechy, Litwa, Polska i Portugalia wybrały model „promocji telepracy” z organizacyjnymi jej regułami oraz wskazaniem korzyści, jakie z niej płynąć mogą. Jednakże większość krajów opiera rozwiązania telepracy na generalnych ramach regulacyjnych, a kilka (m.in. Dania, Finlandia i Szwecja) uznało – jak do tej pory – że nie są potrzebne żadne nowe regulacje (EPRS, 2020). Nie zmienia to jednak faktu, iż ze strony partnerów związkowych płynie presja na stworzenie nowych ram dla telepracy, co znalazło wyraz w dyskusjach podczas Szczytu Społecznego w Porto (EPRS, 2021).

Drugi problem to konieczność przemodelowania organizacji pracy. Będzie on odpowiedzią na postępujące przejście z tradycyjnego modelu pracy w biurze na model elastycznego zarządzania zadaniami i ich wykonawstwem zależnie od stawianych celów. Co wynika z powyższego, system wynagrodzeń w oczywisty sposób powinien bazować na ocenie realizacji zadania, a nie czasie jego wykonywania. Wreszcie – pod uwagę w tych nowych ramach powinno się brać czynnik genderowy (warunki pracy i łączenie aktywności zawodowej z domową, zarówno wykonywaną przez kobiety, jak i przez mężczyzn).

Trzeci problem związany jest z kontrolą i monitoringiem pracy zdalnej, a nawet szerokiej inwigilacji pracowników, które umożliwiają narzędzia cyfrowe (Moore, 2020)¹. Obejmuje ona śledzenie logowań, nagrywanie rozmów, monitorowanie programów pocztowych i przeglądarek, ocenę używania mediów społecznościowych czy pozyskiwanie informacji o stanie zdrowia pracowników poprzez dostęp do aplikacji. W środowiskach pracowniczych intensywnie dyskutuje się o tych zagrożeniach i nawet jeżeli są one tylko potencjalne, należy rozwiać to poczucie zagrożenia, stosując wszystkie wymogi regulacji o ochronie danych osobowych.

Do rozwiązania jest jeszcze czwarty problem. Praca zdalna w okresie pandemii była w wielu wypadkach koniecznością. Po pandemii powinna być w o wiele większej skali możliwością, wyborem. Czynnik wyboru jest tu najważniejszy, w różnych opracowaniach zaczęło się pojawiać narzędzie opisowe: trust-based working time (Praprotnik, 2021), czyli model organizacji czasu pracy w oparciu o zaufanie pomiędzy pracownikiem i pracodawcą. Jeśli oceniać nie tylko poziom elastyczności pracy w UE, ale głównie to, kto ją de facto organizuje, widać, że średnio w krajach Unii – 56% elastycznej organizacji pracy pochodzi wyłącznie z decyzji firm. Tylko w 16% natomiast mogą samodzielnie wybrać organizację czasu pracy i jej warunki (Praprotnik, 2021). Wniosek jest jasny – przyszłość akceptowanej i rozwijającej się pracy hybrydowej będzie zależała od warunków swobodnego wyboru elastycznego modelu i czasu pracy, co podkreślają przedstawiciele MOP (Fernandes, 2021).

¹ Autorka raportu prognozuje, że „employee monitoring solution industry” w 2023 roku może mieć wartość nawet 3.84 mld USD

PERSPEKTYWA ORGANIZACJI. HYBRYDA, CZYLI WŁAŚCIWIE CO?

Modele hybrydowe wydają się akceptowalnym kompromisem z punktu widzenia dobrostanu pracowników. Są również silnie promowane w dyskursie medialnym jako rozwiązanie najlepsze na czasy pandemii i post-pandemii. Pod tym parasolowym określeniem „hybryda” kryje się jednak całe spektrum modeli, w ramach których praca wykonywana jest w różnych miejscach, w różnym czasie. Od rozwiązań typu office-first, w ramach których pracę spoza biura można wykonywać 1-2 dni w tygodniu. Aż do rozwiązań typu remote-first, zachęcających do pracy spoza biura, z którego pracownicy mają korzystać okazjonalnie – raz w tygodniu lub rzadziej. Choć wygodne dla mediów jest nazywanie rozwiązań office-first i remote-first modelami hybrydowymi, to jest to zbyt daleko idące uproszczenie. Zamazuje bowiem rozbieżne kompetencje potrzebne do wdrożenia modelu, jak również konsekwencje ich stosowania.

Różnice pomiędzy rozwiązaniami office-first a remote-first pokażemy na przykładzie eksperymentów prowadzonych w dużych przedsiębiorstwach Europy, Azji i Ameryki. Choć eksperymenty te były prowadzone w pojedynczych firmach, to zrozumienie ich wyników może znacząco poszerzyć nasze pojmowanie konsekwencji wdrażania modeli hybrydowych ukształtowanych na podstawie ankiet przeprowadzanych wśród pracowników i menedżerów. Jest tak, ponieważ badania eksperymentalne dostarczają danych najwyższej jakości – (1) z próbkowaniem przed, w trakcie i po zakończeniu, (2) z randomizacją uczestników, losowo przydzielonych do grupy eksperymentalnej i kontrolnej oraz (3) z kontrolą czynników zewnętrznych mogących wpływać na otrzymane wyniki. Co więcej, ponieważ większość z tych eksperymentów była prowadzona jeszcze przed pandemią, a część dopiero w jej trakcie, to możemy z nich wyciągać wnioski istotne tak dla czasu silnego zagrożenia (np. kolejny przyrost zakażeń lub hospitalizacji), jak i jego braku.

ROZWIĄZANIA OFFICE-FIRST, CZYLI PODUSZKA BEZPIECZEŃSTWA

Przedsiębiorstwa, wprowadzając zmiany organizacyjne, najczęściej postępują bardzo ostrożnie. Szukają najmniejszej możliwej zmiany, która przyniesie pożądany efekt. Dlatego przed pierwszymi eksperymentami dotyczącymi czasu i miejsca pracy postawiono zadanie sprawdzenia konsekwencji zmian obejmujących kilka dni w miesiącu. W przypadku włoskiego przedsiębiorstwa dostarczającego prąd, wodę i gaz zmiana zakładała umożliwienie pracownikom pracy spoza biura przez jeden dzień w tygodniu¹ w dowolnych godzinach² (Angelici i Profeta, 2020).

- 1 Warto zwrócić uwagę na różnicę pomiędzy pracą z domu a pracą z dowolnie wybranego miejsca. Jak pokazują badania Choudhury'ego i in. (2021), możliwość wyboru dowolnego miejsca pracy (polityka „Work from Anywhere” rozszerzająca politykę „Work from Home”) przyniosła dodatkowy wzrost produktywności o 4% wśród amerykańskich urzędników patentowych.
- 2 Zwiększenie elastyczności czasu pracy ma swoje niezależne konsekwencje ponad te wynikające z dozwolenia zmiany miejsca pracy. W trakcie pandemii, te kobiety, które mogły dostosować czas pracy do swoich potrzeb, deklarowały, że są bardziej zaangażowane i produktywne (Allas, 2021).

Po 9 miesiącach badań zaobserwowano istotne zmiany. Okazało się, że ten jeden dzień ma istotne znaczenie zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji.

Uczestnicy eksperymentu zwiększyli swój dobrostan psychiczny, poprawili równowagę praca-życie³ i satysfakcję z życia. Co więcej, czując się lepiej, zaczęli lepiej sobie radzić – potrafili dłużej koncentrować się na zadaniach, mniej się stresować, łatwiej podejmować decyzje i pokonywać trudności. W rezultacie wzrosła ich produktywność oceniana zarówno subiektywnie (przez nich samych lub przełożonych), jak i obiektywnie (w odniesieniu do stawianych celów i norm). Skąd taka poprawa? Elastyczność miejsca i czasu pracy dała pracownikom szansę na lepsze dopasowanie obowiązków do własnych potrzeb zarówno życiowych, jak i zawodowych. Czasem była to kwestia załatwienia w ciągu dnia spraw na mieście, a czasem wykonania zadań wymagających skupienia poza głośnym biurem⁴.

Wpływ uelastycznienia miejsca pracy nie ma jednak takiego samego wpływu na wszystkich pracowników. Na korzyści i straty z pracy spoza biura istotny wpływ ma charakter wykonywanych zadań. Timothy Golden i Ravi Gajendran (2018) wyszli z założenia, że praca pracy nierówna – jedno zadanie wymaga pracy w skupieniu, inne ciągłej komunikacji z członkami zespołu. Tym samym uśrednienia wyników włoskiego badania zacierają prawdziwy obraz konsekwencji. Dlatego w kolejnym eksperymencie, prowadzonym w dużej angielskiej firmie, badacze postanowili zbadać oddziaływanie pracy spoza biura przez średnio dwa dni w tygodniu, zwracając uwagę na 4 cechy realizowanych zadań:

1. złożoność zadań (informująca o stopniu ich skomplikowania),
2. rozwiązywanie problemów (konieczność tworzenia nowych rozwiązań nowych problemów),
3. współzależność zadań (potrzebę synchronizacji działań z innymi),
4. wsparcie społeczne (potrzebę szukania pomocy u innych pracowników).

Golden i Gajendran założyli, że pracownicy o wysokiej współzależności zadań i wysokim wsparciu społecznym będą tracić na pracy spoza biura. Na przykład zamiast bezpośrednio komunikować się z kimś siedzącym biurko obok, zmuszeni będą dzwonić albo czekać na mailową odpowiedź. A to w konsekwencji zmniejszy liczbę wykonywanych zadań i zwiększy poziom stresu.

Nic takiego nie udało się jednak zaobserwować. Pracownicy, którzy wykonywali pracę wymagającą ciągłego kontaktu z innymi ludźmi (wysoka współzależność, wysokie wsparcie

3 Jak pokazują badania prowadzone w Wielkiej Brytanii (Sherman, 2020), szczególne korzyści wynikające ze zmiany miejsca pracy odnoszą matki. Praca spoza biura pozwala im znacząco zredukować poziom konfliktu pomiędzy obowiązkami rodzinnymi a zawodowymi o ok. 25%.

4 Choć umiejętność przeplatania obowiązków zawodowych z innymi aktywnościami przyniosła pracownikom duże korzyści psychiczne i wzrost efektywności działania, to nie należy uważać, że oddzielanie różnych ról w ciągu dnia nie jest korzystne. Jak pokazują badania Mustafy (2012), korzyści z długotrwałej pracy zdalnej czerpią przede wszystkim te osoby, które nauczyły się oddzielać czas pracy od czasu wolnego i miejsce pracy od miejsca odpoczynku. Na przykład po skończonej pracy wychodzą na spacer, żeby wywołać wrażenie „powrotu do domu” i symbolicznie zmienić przestrzeń służbową na przestrzeń życia prywatnego.

społeczne), na przykład menedżerowie projektów, nie wykonywali swoich zadań ani gorzej, ani mniej efektywnie. Utrzymywali wyniki podobne do tych jak w przypadku pracy wykonywanej tylko z biura. Natomiast ci pracownicy, którzy wydawali się mieć pracę wymagającą silnej koncentracji (wysoka złożoność zadań, częste rozwiązywanie problemów), na przykład pracownicy działu R&D, zwiększyli swoją produktywność. Innymi słowy przy pracy spoza biura dwa dni w tygodniu nikt nie tracił, a część pracowników zyskiwała.

Golden i Gajendran – autorzy eksperymentu – przestrzegają jednak przed wyciągnięciem pochopnego wniosku, że praca spoza biura nie wpływa negatywnie na możliwość realizacji zadań o wysokiej współzależności. Wręcz przeciwnie, badani sami twierdzili, że trudniej jest się im komunikować, by uzyskać pomoc albo konkretną informację. Jednakże w odpowiedzi na te trudności w czasie trwania badania nauczyli się lepiej organizować swoją pracę. W biurze realizowali jak najwięcej zadań wymagających obecności innych osób, a poza biurem te, które można wykonać samodzielnie. To, czego nie udało się załatwić zdalnie, szybko nadrabiali po powrocie do biura. Golden i Gajendran piszą, że te 3 dni w tygodniu spędzane w biurze stają się „poduszką bezpieczeństwa”. Pozwalają skutecznie nadgonić pracę i rozładować napięcia międzyludzkie, które generuje praca spoza biura. Na tyle by nie wpływały one na produktywność pracownika.

Kiedy Apple i Google ogłaszają, że ich pracownicy w najbliższym czasie wrócą na min. 3 dni w tygodniu do biur, działają w oparciu o przedstawione powyżej dwa eksperymenty⁵. Pokazują one jasno, że model office-first, zakładający możliwość wykonywania pracy spoza biura do dwóch dni w tygodniu, nie przynosi strat ani dla pracowników, ani dla firmy. Pozwala co najmniej utrzymać wcześniejszy poziom produktywności, a jednocześnie zyskać korzyści wynikające z lepszego dopasowania zadań do miejsca ich wykonywania oraz pracy jako takiej do życia prywatnego. Model office-first to sytuacja win-win.

5 Na korzyści pracy w modelu office-first (do 2 dni w tygodniu spoza biura) wskazują również badania Golden i Veigi (2005). Twierdzą oni, że satysfakcja zawodowa rośnie razem ze zwiększeniem czasu pracy spoza biura, ale tylko do 15 godzin w tygodniu (ok. 2 dni pracy). Później zaczyna nieznacznie spadać. Co ciekawe, wbrew tej prawidłowości obecnie (styczeń 2021) 55% amerykańskich pracowników, którzy rozpoczęli pracę zdalną w trakcie pandemii, chciałaby utrzymać ją w wymiarze 3 i więcej dni w tygodniu (PwC, 2021).

Tabela: Szanse i zagrożenia w modelu office-first

	Model office-first	
	szanse	zagrożenia
Perspektywa pracownika	lepsze dopasowanie praca- -życie; wzrost satysfakcji z życia; poprawienie się dobrostanu psychicznego	–
Perspektywa zadań	ułatwienie pracy głębokiej; lepsze rozwiązywanie problemów; poprawienie podejmowanie decyzji	podczas pracy spoza biura: utrudnienie wykonywania zadań o wysokiej współzależności i wsparciu społecznym
Perspektywa organizacji	wzrost produktywności części pracowników	zmiana wymagań wobec pracy dla części pracowników

Źródło: Angelici i Profeta (2020) oraz Golden i Gajendran (2018).

ROZWIĄZANIA REMOTE-FIRST, CZYLI FIRMA DWÓCH PRĘDKOŚCI

Jeśli model office-first ma wbudowaną poduszkę bezpieczeństwa, to model remote-first jest już pozbawiony takiego komfortu. To model bardziej ekstremalny, przypominający prowadzenia samochodu rajdowego. Porusza się często szybciej, ale nie każdy jest gotowy na twarde zawieszenie i hałas w kabinie. Mówiąc inaczej, model ten generuje pewne zyski, ale nie jest wolny od strat i zagrożeń.

Pierwszym sygnałem na to wskazującym były badania Blooma i in. (2015) prowadzone w call center chińskiego internetowego biura podróży Ctrip. Okazją do eksperymentu była zmiana siedziby firmy. W jej trakcie 500 chętnych pracowników zostało przydzielonych losowo na dziewięć miesięcy do pracy wyłącznie z biura albo do pracy z domu przez cztery dni w tygodniu. Wyniki eksperymentu po części pokazały to, co zaobserwowano w firmie włoskiej i angielskiej – produktywność pracowników wykonujących zadania z domu wzrosła w tym czasie aż o 13%. Nie pracowali oni wcale szybciej, ale zwiększył się ich sumaryczny czas pracy. W domu robili mniej przerw niż w biurze i rzadziej brali zwolnienia lekarskie. Co ciekawe, dłuższy czas pracy nie doprowadził do spadku satysfakcji z pracy, ale jej wzrostu. Badani byli zadowoleni z faktu, że mogą spędzać czas w domu i unikać dojazdów do pracy. W rezultacie rotacja w tej grupie zmniejszyła się aż o 50%. Co, jak na pracę w call center, jest wynikiem rzadko spotykanym.

Właściciele firmy, zachęceni wynikami, postanowili wprowadzić możliwość pracy 4 dni w tygodniu z domu na stałe. Jednakże, ku ich zdziwieniu, 50% uczestników eksperymentu zdecydowało się na powrót do biura. Większość z nich skarżyła się na dojmującą samotność. Brakowało im zespołu. Doskwierał ograniczony kontakt z kolegami i koleżankami. Wyniki tego eksperymentu pokazują, że kiedy praca spoza biura zaczyna dominować, choć produktywność może wzrastać, to w firmie zaczynają pojawiać się pęknięcia w relacjach. Osłabieniu ulegają więzi, które są nie tylko nośnikiem emocji, ale przede wszystkim zapewniają pracownikom poczucie wspólnoty celów⁶, a firmie spójność.

Konsekwencje tegoż widać w bardzo podobnym eksperymencie przeprowadzonym w przedsiębiorstwie z branży e-commerce w Stanach Zjednoczonych (Emanuel i Harrington, 2021). Interesującym o tyle, że również prowadzonym w dziale call center. Tym razem jednak obejmującym zarówno czas tuż przed pandemią, jak i w jej trakcie. Zgodnie z omówionymi powyżej rezultatami eksperymentów, przejście na pracę spoza biura, wykonywaną nawet przez 5 dni w tygodniu, przyniosło wzrost produktywności o ok. 7%. Zarówno wśród osób, które zrobiły to dobrowolnie przed pandemią, jak i tych, które były do tego zmuszone w jej trakcie.

Jednocześnie jednak w firmie pojawiły się głębokie podziały. Po pierwsze, kiedy w trakcie pandemii zaczęto równolegle rekrutować do pracy zarówno w modelu remote-first i modelu office-first, okazało się, że osoby zatrudnione do pracy głównie spoza biura są mniej produktywne. Wybierały ją osoby, dla których brak fizycznego nadzoru ze strony współpracowników i przełożonego jest zachętą do unikania zadań. Ich produktywność była o 18% niższa niż osób pracujących przede wszystkim z biura. Pojawił więc się podział produktywności. Po drugie, zaskakująca konsekwencja dotknęła te osoby, które pracując pierwotnie z biura, zdecydowały się na przejście na pracę zdalną. Mimo tego, że ich produktywność wzrosła o wspomniane 7%, to ich szansa na awans po 16 miesiącach eksperymentu, okazała się o 50% niższa niż współpracowników, którzy pozostali w biurze⁷. Dlaczego? Tę zależność pomaga wyjaśnić tzw. krzywa Allena (Allen, 2007). Pokazuje ona, że w przestrzeni biurowej ludzie komunikują się przede wszystkim z osobami, które są fizycznie blisko nich. Osoba oddalona o ok. 50 metrów, z punktu widzenia wymiany informacji praktycznie nie istnieje. Tą samą prawidłowość zauważono w relacjach menedżerów spędzających czas w biurze i pracowników wykonujących pracę w swoich domach. Ponieważ byli oni daleko od siebie, zmniejszała się częstotliwość interakcji między nimi. Im mniej interakcji, tym mniejsze zaufanie, a co za tym idzie, mniejsza szansa na otrzymanie bardziej odpowiedzialnych zadań lub awansu⁸.

6 Trudno oszacować zmiany sieci społecznych pracowników, ale pierwsze badania pokazują, że w trakcie pandemii pracownicy stracili 25% bliskich znajomości ze współpracownikami (Kovacs i in., 2021).

7 Do podobnych wniosków doszli autorzy siedmioletniego badania pracujących Brytyjczyków (Office for National Statistics, 2021). Wykazano w nich, że osoby pracujące przede wszystkim spoza biura miały o 38% niższą szansę otrzymania premii i 50% niższą szansę na awans.

8 Nie oznacza to jednak, że pracownicy pracujący przede wszystkim spoza biura są zawsze na straconej pozycji. Jak pokazują badania Goldena i Eddlestone (2020), mogą oni zwiększyć swoje szanse na awans lub podwyżkę, kiedy wykonują dodatkowe, nadobowiązkowe zadania i dbają o ilość bezpośredniego kontaktu z przełożonym.

Eksperymenty przeprowadzone w Chinach i Stanach Zjednoczonych jednoznacznie pokazują, że długotrwały podział miejsc pracy tworzy podziały między pracownikami. Tracą na nich produktywni pracownicy, przed którymi, mimo indywidualnych starań, zamykają się ścieżki kariery. Ich stanowiska przekształcają się w tzw. dead-end jobs – stanowiska, z których niezależnie od tego jak wykonuje się swoją pracę, nie da się awansować. A skoro nie da się awansować, to prędzej czy później pojawią się pracownicy, którzy z tego skorzystają. Zamiast zwiększać produktywność, ograniczają ją do minimum niezbędnego do zachowania stanowiska. Głęboki podział miejsca pracy tworzy firmę dwóch prędkości – pracy biurowej z szansami na rozwój kariery i pracy domowej, być może komfortowej, ale oznaczającej długofalową stagnację.

Tabela: Szanse i zagrożenia w modelu remote-first

	Model office-first	
	szanse	zagrożenia
Perspektywa pracownika	lepsze dopasowanie pracy do życia; wzrost satysfakcji z życia	utrudnione zaspokojenie potrzeby przynależności
Perspektywa zadań	zwiększenie czasu wykonywania zadań; zwiększenie liczby wykonanych zadań	ograniczenie nagród (premie i awanse) dla osób rzadziej obecnych w biurze; niska motywacja osób podejmujących pracę zdalną
Perspektywa organizacji	wzrost produktywności części pracowników	stworzenie kategorii „dead-end jobs”; osłabienie normatywnego przywiązania do organizacji

Źródło: Bloom i in. (2015) oraz Emanuel i Harrington (2021).

Podsumowując, widać wyraźnie, że przejście na model remote-first generuje szanse, jak również zwiększa liczbę i rodzaj zagrożeń, którymi trzeba zarządzać. Niestety brakuje danych, które pozwoliłyby oszacować te potencjalne zyski i straty. Wiemy, że przejście na pracę spoza biura generuje korzyści w obszarze produktywności, przynajmniej dla tych pracowników, którzy mogą wykonywać swoją pracę we względnej niezależności od innych osób.

Nie wiemy jednak, czy ten wzrost produktywności jest linearny – czy będzie ona rosła razem ze zwiększającą się liczbą dni przepracowanych poza biurem. Intuicja podpowiada, że należy mieć co do tego wątpliwości.

PRACA ZDALNA W CZASIE PANDEMII, CZYLI (NIE)KONTROLOWANY POŚLIZG

Call center to wdzięczny obiekt badawczy. Jego pracownicy wykonują dobrze opisaną, relatywnie przewidywalną i łatwo mierzalną pracę. Co jednak dzieje się, kiedy badaniu zostaje poddana praca o zupełnie innym charakterze. Taka, którą wykonuje się w zespołach, w której rozwiązania trzeba wymyślać na bieżąco, a jej efekty można ocenić dopiero po czasie? Badania Gibbsa i in. (2021) pokazują wyraźnie zakres strat i problemów, z którymi pracownicy przedsiębiorstw opartych na wiedzy, a więc tych, o których w kontekście modelu remote-first mówi się najwięcej, musieli się zmierzyć. To interesujące badania, bo pozwalają nam zobaczyć to, jak funkcjonuje cała firma zmieniająca model pracy z office-first na remote-first. Wszystkie wcześniej omawiane eksperymenty były o tyle konserwatywne, że dotyczyły albo części pracowników firmy (przedsiębiorstwo włoskie i angielskie) albo wybranego jej działu (firma chińska i amerykańska). Co więcej, pracownicy zgłaszający się do tych eksperymentów musieli spełnić rygorystyczne warunki dotyczące wykonywania pracy spoza biura. Na przykład musieli mieć wyznaczoną przestrzeń do pracy w domu. W przypadku badań Gibbsa i in. mamy natomiast do czynienia z obserwacją procesu, przez który przeszła większość firm w zeszłym roku. Czasowego zamknięcia biur i przejścia na pracę remote-first.

Analizując konsekwencje tej transformacji w dużym przedsiębiorstwie IT w Chinach i opierając się na danych niedeklaratywnych (rejestracji czasu i efektów pracy przez wewnętrzne systemy), badacze doszli do alarmujących wniosków. Choć firmie udało się osiągnąć zamierzone cele, to dokonano tego wydłużając czas pracy o 30%, przede wszystkim poza godzinami pracy i w weekendy⁹. Oznaczało to spadek produktywności o 20%. Jego głównymi przyczynami były spotkania, które zwiększyły swój czas i liczbę¹⁰. Pracownicy potrzebowali rozmawiać ze sobą dłużej, by uwspólniać rozumienie sytuacji oraz wyznaczać zrozumiałe cele. Co więcej, konieczność odpowiadania na zwiększoną liczbę telefonów i maili skutkowała częstszym przerywaniem wykonywanej pracy. Jak destruktywne jest ono dla produktywności, pokazują badania Mark i in. (2015). Po krótkiej nawet przerwie potrzeba średnio 23 minut, by powrócić do stanu skupienia. Liczba interupcji zaobserwowanych przez Gibbsa i in. pozwala stwierdzić, że pracownicy praktycznie przez cały dzień pracowali rozkojarzeni.

⁹ Jeśli wydłużenie godzin pracy i rozlanie się tygodnia pracy również na dni weekendu, jest doświadczeniem powszechnym, to różna jest jego skala. Jak pokazują wewnętrzne badania Microsoftu (Teevan, 2021), liczba wymienianych wiadomości poza godzinami pracy wzrosła nawet o 50%. Wzrost ten był szczególnie widoczny u menedżerów, którzy potrzebowali komunikować się ze swoim zespołem i synchronizować pracę w organizacji.

¹⁰ Jak pokazują badania (Teevan, 2021), szczególnie problematycznymi, a przez to zajmującymi więcej czasu, aktywnościami okazały się być: burze mózgów, planowanie, dzielenie się informacjami i rozwiązywanie problemów.

Co gorsza, negatywne konsekwencje zmiany modelu pracy nie ograniczały się tylko do zagadnień produktywności. Podobnie jak w eksperymentach amerykańskim i chińskim, zwiększenie fizycznego dystansu doprowadziło do rozluźnienia więzi¹¹. Jeśli w ramach pojedynczych zespołów pracownicy komunikowali się intensywnie, to więzi między zespołami, tak kluczowe dla dystrybucji wiedzy w organizacji, uległy zdecydowanemu osłabieniu. Zespoły zaczęły stawały się samotnymi wyspami. Oddalały się również od swoich przełożonych. W trakcie pracy spoza biura zmalała liczba spotkań 1:1 z menedżerami, tak kluczowych dla stawiania celów i oceny efektów pracy. Pracownicy opowiadali, że ciągle nie było do końca jasne kto, co i jak powinien zrobić. Miało to szczególny wpływ na nowych pracowników, tym bardziej, jeśli weźmiemy pod uwagę spadek liczby godzin coachingu i mentoringu udzielanego przez starszych stażem współpracowników.

Przywołany eksperyment pokazuje, że przedsiębiorstwa są słusznie konserwatywne w swoich działaniach. Zarządzający nimi mają świadomość tego, że tak nagła i diametralna zmiana jak przejście od 100% pracy biurowej do pracy wykonywanej przede wszystkim zdalnie nie może obyć się bez poniesienia kosztów. W omawianym przypadku osiągnięcie zakładanych celów tylko maskowało rzeczywiste doświadczenie pracy – jazdy bez trzymanki, w której pracownicy starali się ratować sytuację, mimo świadomości, że ryzykują wypaleniem zawodowym i wzmocnieniem konfliktu pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym.

OFFICE-FIRST CZY REMOTE-FIRST?

Nie oznacza to jednak, że należy odradzać przejście na model remote-first firmom, których pracownicy dotychczas pracowali wyłącznie w biurze. Ten model ma

¹¹ Można spodziewać się, że opisywane rozluźnienie więzi między pracownikami następowałoby z czasem. Jak pokazują badania (Teevan, 2021), pracownikom dużo łatwiej przychodzi odnawianie i kontynuowanie online relacji nawiązanych uprzednio offline niż tworzenie nowych przez internet.

PATRZYMY W STRONĘ GOOGLE

Kasia Michalska, Product Director w „Financial Times”, wcześniej – Google.

Bez wątpienia punktem odniesienia dla całej, najszerzej rozumianej branży nowych technologii są największe firmy z Doliny Krzemowej, na czele z Googlem otrzymującym corocznie 2,5 mln aplikacji o pracę. Ze względu na rozproszenie kadry od kilkunastu lat wdraża się tam metody pracy rozdzielonej i zdalnej. Towarzyszą im działania zorientowane na poprawę warunków i kultury pracy. Najlepiej znane są jej fizyczne manifestacje, jak przyjazna przestrzeń obejmująca tak kafejki, jak i miejsca, gdzie można uciąć sobie drzemkę. To jednak oczywiście tylko część szeroko zakrojonej strategii.

Integralną częścią relacji z pracownikami i pracownicami jest też oferowanie benefitów wykraczających poza życie zawodowe. Niezwykle istotna jest także możliwość duża przestrzeń dla własnej kreatywności, w tym jak największa swoboda decydowania o sposobie realizowania zleconych działań. Rzecz jasna ta koncentracja na dobrostanie kadry to efekt konkurencyjności rynku. Najlepsi, którzy nie mają problemów ze znalezieniem pracy, oczekują czegoś więcej niż dobrej płacy. To także efekt zmian generacyjnych i oczekiwań młodej kadry w kwestii work-life balance. Widać to doskonale podczas spotkań, kiedy osoby z niewielkim jeszcze stażem drobniaczowo „odbierają” sobie każdy kwadrans przedłużonego spotkania, choć ich czas pracy już tak precyzyjnie monitorowany nie jest.

Pandemia tylko umocniła te wszystkie zjawiska. Pracując obecnie w „Financial Times”, mogę powiedzieć, że model Google wyznacza dziś poziom aspiracji także dla firm o zdecydowanie dłuższej historii. W naszym zespole już wiosną 2020 roku dostaliśmy komunikat, że wobec ryzyka nawracających lockdownów, będziemy pracować zdalnie przez dwa lata. Zarząd firmy chciał w ten sposób przedstawić stabilną, przewidywalną perspektywę dla osób planujących życie w dalszej perspektywie czasowej, np. zamierzających wynająć dom na wsi. →

Powołany został też specjalny zespół koordynujący pracę asynchroniczną. Eksperymentujemy w nim z różnymi narzędziami, jak choćby Teamflow, pozwalający zdalnie zarządzać wszystkimi procesami w czasie rzeczywistym. Testujemy również Gather.Town, które do tradycyjnych kanałów biurowej komunikacji dokłada interfejs symulujący fizyczną współobecność w jednej przestrzeni. W aplikacji poruszamy się po wirtualnym odwzorowaniu naszego biura, trochę jak w starej grze komputerowej. Pozwala nam to przenieść do pracy zdalnej element nieformalnych kontaktów, wcześniej realizowany np. podczas pogawędek przy ekspresie do kawy. Ostatnich kilkanaście miesięcy to eksplozja tego typu oprogramowania, choć ważne jest też, żeby nie przesadzić, stąd coraz liczniejsze zasady pełniące rolę „bezpieczników”, jak choćby – znów podpatrzone u Google – „środy bez spotkań”.

Nie wszystkie nowe rozwiązania wywołują jednak mój bezkrytyczny zachwyt. Na przykład modne przed kilkoma laty oferowanie pracownikom nielimitowanej liczby dni urlopowych, z których można było korzystać w dowolnym momencie, w niektórych zespołach doprowadziło do intensyfikacji pracy. Kiedy nikt nie bierze urlopu, a jego wymiar nie jest precyzyjnie określony, ludzie nie chcą być „pasażerami na gapę”. Mieć poczucie, że oni wypoczywają wtedy, kiedy inni pracują na sukces zespołu. W innym przypadku rozwój rozwiązań ułatwiających pracę zdalną doprowadził do osłabienia więzi wewnątrz organizacji. Znam kilka przykładów z ostatnich miesięcy, kiedy całe zespoły specjalistów z Europy Wschodniej pracujące zdalnie były podkupowane przez amerykańskie firmy. Z perspektywy zarządczej brzmi to brutalnie, ale musimy mieć świadomość takich procesów.

Pandemia pociągnęła za sobą strukturalne zmiany świata pracy i firmy muszą się w tej zmianie odnaleźć. Wymaga to więcej planowania, a także przemyślenia obowiązujących zasad, z częstotliwością i długością spotkań na czele. Jak również nieustającej refleksji. Pokonując te wszystkie wyzwania, musimy mieć świadomość, że o długofalowych efektach pracy zdalnej nie wiemy jeszcze wszystkiego. •

przecież swoje ekonomiczne uzasadnienie – pozwala ograniczyć koszty najmu powierzchni biurowej, zwiększyć różnorodność rekrutowanych pracowników czy ograniczyć rotację. Jednakże, jak pokazuje praktyka firm remote-only, które nigdy nie posiadały biura, decyzja ta wymaga zbudowania specyficznego zestawu umiejętności i norm. Wzmocnienia autonomii zadaniowej, odejścia od uniwersalnych rozwiązań, wzmocnienia decyzyjności na poziomie zespołów, oceny przede wszystkim efektów pracy, zwiększenia liczby organizacyjnych eksperymentów. Jak normy te odbiegają od tych stosowanych na co dzień przez firmy office-first, pokazuje przykład zasad obowiązujących w Gitlabie (Gitlab, 2021) – amerykańskiej firmie zajmującej się hostingiem projektów programistycznych.

Normy i zasady wspierające model remote-first w Gitlabie

1. Wolimy elastyczne godziny pracy od ściśle określonego czasu pracy.
2. Spisujemy i nagrywamy wiedzę, a nie przekazujemy jej ustnie.
3. Dokładnie opisujemy procesy zamiast uczyć pracowników wykonywać zadania.
4. Kiedy tylko to możliwe, upubliczniamy informacje, a nie zamykamy do niej dostępu.
5. Asynchroniczna komunikacja wygrywa z synchroniczną komunikacją.
6. Ważniejsze są rezultaty pracy, a nie czas w nią włożony.
7. Wybieramy formalne kanały komunikacji zamiast tych nieformalnych.

Upowszechnienie tych norm i zasad (szczególnie pkt. 2, 3, 5) wymaga głębokiej zmiany kultury pracy obowiązującej w większości polskich firm. W przestrzeni biurowej spisywanie wiedzy i jej standaryzacja nie była konieczna, ponieważ istniał bezpośredni dostęp do nośników tej wiedzy – poszczególnych osób¹². Co więcej w firmach zbudowanych na bezpośrednich relacjach, sformalizowanie procesów i asynchroniczna komunikacja, traktowane jest jako niezrozumiałe i sprzeczne z obowiązującym porządkiem. Dzieje się tak, ponieważ podważana jest konieczność bycia ze sobą pracowników i tworzenia więzi opartych na emocjach.

Jak trudna jest transformacja w kierunku wartości charakterystycznych dla firm remote-first, opisuje Cal Newport (2021) w eseju dotyczącym wprowadzenia ROWE (ang. Result Only Work Environment) w sieci sklepów Best Buy – amerykańskim odpowiedniku polskiego Euro RTV-AGD. System zarządzania oparty na rezultatach, pozwalający wykonywać pracę w dowolnym miejscu i czasie, z sukcesem działał w firmie przez kilka lat. Działał dopóki Best Buy inwestował w szkolenia uczące pracowników fundamentalnych dla tego systemu zachowań, np. nie oceniania współpracowników, którzy wcześniej kończą pracę albo unikania wymuszania osobistego stawienia się na spotkanie w biurze. Kiedy jednak, ze względu na kłopoty finansowe firmy, zrezygnowano z tych szkoleń, pracownicy stopniowo zaczęli wracać do starych nawyków. Również pod presją nowych współpracowników, którzy bezrefleksyjnie przenosili do Best Buy nawyki nie pasujące do kultury pracy opartej o ROWE. W pewnym momencie siła przyciągania starych nawyków stała się tak duża, że firma podjęła decyzję o powrocie do wcześniejszego systemu zarządzania. Przykład ten pokazuje, jak ważna w przypadku wyboru pracy w modelu remote-first będzie decyzja o inwestycji w szkolenia, które mają na celu oduczenie norm i zasad funkcjonalnych dla pracy w biurze oraz nauczanie nowych, wspierających pracę spoza biura¹³.

CZEGO JESZCZE NIE WIEMY, CZYLI NIEWIDOCZNE USTERKI

Jeśli można być pewnym, że skuteczne wdrożenie modelu remote-first pociąga za sobą znaczne inwestycje w trening nowych zachowań oraz zmianę norm i zasad, to wciąż nie można być pewnym długofalowych skutków przejścia na pracę w tym systemie. Dlaczego? Przywoływane eksperymenty w żadnym przypadku nie trwały dłużej niż dwa lata. Co, z punktu widzenia prowadzenia badań, jest okresem wystarczająco długim, by dostrzec pierwsze zmiany. Jednocześnie jest okresem zbyt krótkim, by dostrzec zmiany rozwijające się w czasie. Trzy z nich zasługują na szczególną uwagę – (1) tworzenie strategii, (2) innowacyjność oraz (3) kultura organizacji.

¹² Potrzeba utrzymania jakiejś formy „przypadkowego” kontaktu jest tak silna, że prowadzone są próby przeniesienia tego doświadczenia do sieci. Jedną z nich (Bojinov i in., 2021) potwierdziła zasadność takich działań. Stażyści, którzy mieli możliwość wirtualnego kontaktu – w postaci kawy online – z wyższą kadrą menedżerską, z którą na co dzień nie pracowali, byli wyżej oceniani przez przełożonych i mieli większe szanse na otrzymanie umowy o pracę po zakończeniu stażu.

¹³ Szczegółne znaczenie należy przypisać szkoleniu kadry menedżerskiej – jak pokazują badania (Grover i Karplus, 2021), firmy o silniej rozwiniętych systemach zarządzania, poniosły w pandemii niższe szkody finansowe. Nie musiały tworzyć nowych rozwiązań, a raczej adaptować te istniejące do zmieniających się okoliczności.

Jeśli można być pewnym, że skuteczne wdrożenie modelu remote-first pociąga za sobą znaczne inwestycje w trening nowych zachowań oraz zmianę norm i zasad, to wciąż nie można być pewnym długofalowych skutków przejścia na pracę w tym systemie. Dlaczego? Przywoływane eksperymenty w żadnym przypadku nie trwały dłużej niż dwa lata. Co, z punktu widzenia prowadzenia badań, jest okresem wystarczająco długim, by dostrzec pierwsze zmiany. Jednocześnie jest okresem zbyt krótkim, by dostrzec zmiany rozwijające się w czasie. Trzy z nich zasługują na szczególną uwagę – (1) tworzenie strategii, (2) innowacyjność oraz (3) kultura organizacji.



Dla procesu tworzenia i wdrażania strategii przedsiębiorstwa kluczowa jest praca z celami. Ich formułowaniem, komunikowaniem i współnianiem rozumienia. To ostatnie jest o tyle ważne, że cele organizacji są często ogólne i przez to otwarte na interpretację. Dlatego tak naprawdę, to menedżerowie średniego szczebla i ich podwładni dopiero dookreślają znaczenie tych celów. Robią to w trakcie formalnych spotkań, ale przede wszystkim podczas nieformalnych rozmów i innych interakcji w gabinetach, na korytarzach, kuchniach czy stołówkach. Brak tych miejsc i sygnalizowane wcześniej odosobnienie może prowadzić do braku możliwości wystarczającego uzgodnienia rozumienia celów (Tett, 2021). W rezultacie do odrębnego ich rozumienia i w najlepszym przypadku braku synchronizacji działań, a w najgorszym nawet do realizowania rozbieżnych bądź sprzecznych celów przez wybrane działy. Jednakże, ponieważ przedsiębiorstwa planują w cyklach 3-5 letnich, to brakuje jeszcze danych mogących określić wpływ zmiany modelu pracy na ten proces.

Argument jakoby wspólna obecność w przestrzeni biura wspiera innowacyjność poprzez (1) ułatwienie przypadkowej wymiany informacji i (2) umożliwienie kontaktu pomiędzy pracownikami na co dzień niepracującymi ze sobą, należy do najczęściej przywoływanych przez zwolenników powrotu do biur. Wspierają jego słuszność anegdotyczne dowody pokazujące, jak ważne dla najbardziej innowacyjnych organizacji na świecie tj. Apple (Silverman, 2013) czy Instytut Francisca Cricka (Booth, 2017) było zaprojektowanie przestrzeni wymuszającej przypadkowe spotkania – długich korytarzy, wspólnych przestrzeni pracy i odpoczynku. Słuszność tego argumentu mają potwierdzać również opowieści o przełomowych innowacjach, w których istotną rolę odegrał przypadek. Tak jak w historii o karteczkach samoprzylepnych Post-It, które zapewne nie zostałyby wprowadzone na rynek, gdyby nie przypadkowy pomysł na użycie ich jako zakładki do książek (3M, 2021). Jednakże, jak wspominaliśmy już w części społeczno-kulturowej, to intuicyjne myślenie o współdzieleniu przestrzeni jako sytuacji optymalnej bywa kontestowane. Jak pokazuje Miller (2021), wyżej wymienione anegdotyczne argumenty nie znajdują poparcia w badaniach. Tworzenie innowacji w organizacjach jest skomplikowanym procesem, na który wpływ mają postawy i zachowania pracowników. Te drugie obejmują takie zachowania jak (1) rozpoznawanie problemu, (2) generowanie pomysłu, (3) promowanie pomysłu i (4) realizacja pomysłu. Przypadkowa wymiana informacji na korytarzu może wspierać rozpoznawanie problemu, ale niekoniecznie musi mieć znaczenie dla realizacji pomysłu¹⁴. Jak zmiana modelu pracy wpływa na treść tych zachowań i ich częstotliwość, a w konsekwencji na liczbę innowacji wdrożonych przez przedsiębiorstwo, pozostaje pytaniem otwartym.

Kultura organizacji, będąca konsekwencją przyjętych norm i zachowań, z pewnością ulega ewolucji pod wpływem zmiany modelu pracy. Jedne normy, wskazujące na istotność oddzielania pracy od życia prywatnego, zastępowane są przez inne, pozwalające przenikanie się tych dwóch światów. Interesującym pytaniem nie jest więc, czy kultura organizacji ulega

¹⁴ W kontekście negatywnego wpływu modelu remote-first na innowacyjność w długim okresie, nie należy zapominać o wynikach badań, które wskazują na znaczny spadek jakości i liczby zachowań ważnych dla tworzenia nowego tj. burze mózgów, sesje ideacyjne, praca kreatywna czy myślenie w szerokiej perspektywie (Teva, 2021).

zmianie, ale w jakim kierunku ta zmiana zachodzi? Kim Cameron i Robert Quinn (2011), opisując model wartości konkurujących, twierdzą, że dla opisu kultur organizacyjnych kluczowe są dwa wymiary: (1) zorientowanie do wewnątrz lub na zewnątrz i (2) preferencja stabilności i kontroli lub elastyczności i indywidualnego osądu. Które z krańców tych wymiarów zostaną wzmocnione? Na to pytanie trudno udzielić intuicyjnie poprawnej odpowiedzi. Z jednej strony, turbulentność otoczenia może wymuszać stworzenie nowych procesów i procedur, co wskazywałoby na ewolucję kultur w kierunku do wewnątrz oraz preferencję stabilności i kontroli. Z drugiej strony, osłabienie więzi wewnątrz organizacji może pogłębiać interakcje pracowników z otoczeniem i wymuszać podejmowanie decyzji na najniższych szczeblach hierarchii. Być może jednak nie dochodzi do przesunięcia w obrębie tych wymiarów, a przedsiębiorstwa aktualizują zachowania i normy w ramach wypracowanej wcześniej kultury. Ponieważ zmiana kulturowa w organizacji zachodzi latami, to i w tym wypadku brakuje nam badań pozwalających określić oraz ocenić konsekwencje zmiany modelu pracy.

PODSUMOWANIE, CZYLI PEWNIKI

Nawet jeśli wpływ zmiany modelu pracy na tworzenie strategii, innowacyjność i kulturę organizacji, nie jest jeszcze możliwy do określenia, to niniejszy esej wskazał na pewniki, które należy wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o modelu pracy. Najważniejsze z nich to:

1. W ramach rozwiązań hybrydowych należy wyróżnić i odróżnić od siebie model office-first i remote-first. Ten pierwszy polega na uelastycznieniu miejsca i czasu pracy, jednocześnie zachowując dominującą rolę pracy w biurze. Ten drugi wprowadza dominację pracy zdalnej, dla której przestrzeń biurowa jest uzupełnieniem.
2. Model office-first pozwala na lepsze dopasowanie czasu pracy do czasu prywatnego oraz typu wykonywanych zadań do miejsca i czasu pracy, wybranym grupom pracowników, pomagając zwiększyć produktywność i nie wpływając na obniżenie jej w innych.
3. Model remote-first, wprowadzany dla części pracowników firmy, pozwala zwiększyć indywidualną produktywność. Jednocześnie jednak wzmacnia zagrożenie tworzenia dead-end jobs i ukształtowania się grupy pracowników wykonujących nie więcej niż minimum swoich obowiązków.
4. Im w wybranym modelu więcej pracy zdalnej, tym większa konieczność inwestycji w trening umiejętności pracy zdalnej, a także wprowadzenie norm i zasad bliskich tym obowiązującym w firmach remote-only. Tym samym wymyślenia wielu zadań i procesów obowiązujących w polskich firmach „na nowo”.
5. Niejasne pozostają konsekwencje przyjęcia modelu remote-first dla zjawisk zachodzących w organizacji w długim okresie (formułowanie i realizacja strategii, zmiana kultury organizacji) i rzadkich (tworzenie i wdrażanie innowacji).

BIBLIOGRAFIA

1. 3M. (2021). *History of Post-it® Notes*. Post-It. https://www.post-it.com/3M/en_US/post-it/contact-us/about-us/
2. ADP. (2019). *The Workforce View in Europe 2019*, https://www.adp.pl/_local/workforce-view-2019/ADP_WhitePaper2019_210319_PL_digi_A4.pdf
3. Allas, T. (2021, 28 kwietnia). *Better bosses: Changing the way we lead postpandemic* [Wideo]. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/about-us/covid-response-center/mckinsey-live/webinars/better-bosses-changing-the-way-we-lead-postpandemic>
4. Allen, T. J. (2007). *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization* (wydanie ósme). MIT Press.
5. Angelici, M., Profeta, P. (2020). *Smart-working: Work flexibility without constraints* (SSRN Scholarly Paper ID 3556304). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3556304>
6. Arden, J. (2017). *Neuronauka w psychoterapeutycznym modelu procesie zmiany*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
7. Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J. (2021). *Why working from home will stick* (Working Paper Nr 28731). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w28731>
8. Bernstein E., Waber B. (2019). The Truth about Open Offices. *Harvard Business Review*, November-December. <https://hbr.org/2019/11/the-truth-about-open-offices>
9. Binder, P. (2021). The Social Experiment of Remote Work Forced by the Pandemic from a Qualitative Research Perspective. *Kultura i Społeczeństwo*, nr 1, <http://czasopisma.isppan.waw.pl/index.php/kis/article/view/1530/1252>
10. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a chinese experiment *. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
11. Bogdański, P., Filipiak, K., Kowalska, I., Lew-Starowicz, M., Madej, P., Mamcarz, A., Mastalerz-Migas, A., Ostrowska, L., Wyleżół, M., Zgliczyński, W. (2020). Interdyscyplinarne stanowisko w sprawie rozpoznawania i leczenia otyłości. *Forum Zaburzeń Metabolicznych* 2020;11(2):47-54.
12. Bojinov, I., Choudhury, P., N. Lane, J. (2021). Virtual watercoolers: A field experiment on virtual synchronous interactions and performance of organizational newcomers. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3855788>
13. Booth, R. (2017, 21 listopada). *Francis Crick Institute's £700m building "too noisy to concentrate."* The Guardian. <https://www.theguardian.com/science/2017/nov/21/francis-crick-institutes-700m-building-too-noisy-to-concentrate>
14. Burton, R., Sharpe, C., Amasiatu, C. (2021, czerwiec). *Monitoring alcohol consumption and harm during the COVID-19 pandemic* (GOV-8955). Public Health England. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1002627/Alcohol_and_COVID_report.pdf
15. Business Insider. (2021, 24 marca). *Koronawirus w kopalniach. Ponad 400 osób walczy z chorobą, kolejne pół tysiąca na kwarantannie*. <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/koronawirus-na-slasku-liczba-zachorowan-wsrod-gornikow-i-pracownikow-kopalni/3fhjklr>
16. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Third edition). Jossey-Bass.
17. Castrillon, C. (2020, 27 grudnia). *This is the future of remote work in 2021*. Forbes. Pobrano 25 sierpień 2021, z <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2021/12/27/this-is-the-future-of-remote-work-in-2021/>
18. Choudhury, P. (Raj), Foroughi, C., Larson, B. (2021). work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
19. Czapiński, J. (2015). Indywidualna jakość i styl życia, w: *Diagnoza Społeczna 2015*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa. Pobrano 25 sierpień 2021, z http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf

20. Deloitte (2019). *Raport Millenials 2019*. Pobrano 25 sierpień 2021, z <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-millenials-2019.html>
21. Directive 2003/88/EC. *Certain aspects of the organisation of working time*. The European Parliament and The Council of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0088:EN:HTML>
22. Drozdowski, R., Frąckowiak, M., Krajewski, M., Kubacka, M., Luczys, P. Modrzyk, A., Rogowski, Ł., Rura, P., Stamm, A., Sztop-Rutkowska, K. (2021). *Życie codzienne w czasach pandemii. Raport z trzeciego etapu badań*. UAM, Poznań. Pobrano 23 sierpień 2021, z http://socjologia.amu.edu.pl/images/%C5%BBycie_codzienne_w_czasach_pandemii_Raport_z_trzeciego_etapu_bada%C5%84.pdf
23. EPRS, European Parliamentary Research Service. (2020, lipiec). *The right to disconnect*. European Added Value Unit. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/642847/EPRS_BRI\(2020\)642847_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/642847/EPRS_BRI(2020)642847_EN.pdf)
24. EPRS, European Parliamentary Research Service. (2021, maj). *Outcome of the meetings of EU leaders in Porto on 7-8 May 2021*. European Added Value Unit. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/662634/EPRS_BRI\(2021\)662634_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/662634/EPRS_BRI(2021)662634_EN.pdf)
25. Eurofound (2020), *Living, working and COVID-19*, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
26. Fernandes, D. (2021, 10 marca). *Remote work needs to be regulated 'quickly', EU presidency says*. Wwww.Euractiv.Com. <https://www.euractiv.com/section/eu-council-presidency/news/regulation-of-distance-working-needs-to-be-implemented-quickly-portuguese-minister-says/>
27. Gambin, M., Sękowski, M., Woźniak-Prus, M., Pisula, E., Hansen, K., Kmita, G., Kubicka, K., Gorgol, J., Huflejt-Łukasik, M., Holas, P., tyś, A., Wnuk, A., Oleksy, T., Szczepaniak, A., Cudo, A., Łojek, E., Bargiel-Matusiewicz, K. (2021). Objawy depresji i lęku wśród Polaków w trakcie epidemii COVID-19. Raport z badań podłużnych. *Psychological Aspects of the epidemic*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
28. Gądecki, J., Jewdokimow, M., Żadkowska, M. (2017). *Tu się pracuje!: Socjologiczne studium pracy zawodowej prowadzonej w domu na zasadach telepracy*. Wydawnictwo Libron-Filip Lohner.
29. Gibbs, M., Mengel, F., Siemroth, C. (2021). Work from home & productivity: Evidence from personnel analytics data on IT professionals. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3841567>
30. Gitlab. (2021, kwiecień). *The Remote Playbook*. https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/?utm_medium=media&utm_source=collision&utm_campaign=allremotebrand
31. Golden, T. D., Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>
32. Golden, T. D., Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
33. Golden, T. D., Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
34. Gratton, L. (2021, maj 1). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
35. Grover, A., Karplus, V. J. (2021). *Coping with covid-19: Does management make firms more resilient?* The World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9514>
36. GUS. (2020). *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w pierwszym kwartale 2020 r.* stat.gov.pl. Pobrano 25 sierpień 2021, z <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wpływ-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-pierwszym-kwartale-2020-roku,4,1.html>
37. GUS. (2021). *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w pierwszym kwartale 2021 r.* stat.gov.pl. Pobrano 25 sierpień 2021, z <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wpływ-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-pierwszym-kwartale-2021-r,4,5.html>
38. Hryniewicz, J. T. (2017). Polak i jego szef (rozmowa), *Psychologia Pracy*, Wydanie specjalnie Wysokich Obcasów, nr 6.

39. Jastrzębska, E. (2020). Wartości organizacyjne wybranych firm w Polsce, *Studia Ecologiae et Bioethicae*, nr 2(18), http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_21697_seb_2020_18_2_04
40. Jarczewska-Gerc, E. (2009). Rola ukierunkowanych wyobrażeń w działaniu celowym. Niepublikowana praca doktorska. Warszawa: Instytut Psychologii PAN.
41. Jarczewska-Gerc, E., Wójcik, K. (2020). Milamind. Narzędzie do pomiaru neuroważności – broszura informacyjna. Warszawa: Uniwersytet SWPS.
42. Jaśkowski, K., Maniewska, E. (2021, lipiec). *Komentarz aktualizowany do Kodeksu pracy*. Wolters Kluwer OpenLEX. <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publikacje/komentarze/komentarz-aktualizowany-do-kodeksu-pracy-587260443>
43. Kark, K. (2019, czerwiec 10). *The future of work in technology*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/tech-leaders-reimagining-work-workforce-workplace.html>
44. Kasprzak, J. (2000). Interwencja kryzysowa. Terapia uzależnienia i współuzależnienia, 5, 1-5.
45. King, M. (2021). Work Friends: What the Research Says About Our Ties with Colleagues, Microsoft WorkLab. Pobrano 25 sierpień 2021, z <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-friends>
46. Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees, *Organizacja i zarządzanie*, nr 4, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.baztech-ed42d0c6-5898-4b3b-a46e-f3ded21414c4>
47. Kociatkiewicz, J., Kostera, M., Parker, M. (2021). The possibility of disalienated work: Being at home in alternative organizations, *Human relations*, vol. 74(7), <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0018726720916762>
48. Kovacs, B., Caplan, N., Grob, S., King, M. (2021). Social networks and loneliness during the covid-19 pandemic. *Socius*, 7. <https://doi.org/10.1177/2378023120985254>
49. Krampus-Sepielak, A., Bobrowski, M., Gałuszka, D., Rodzińska-Szary, P., i Śliwiński, M. (2020). *Kondycja Polskiej Branży Gier 2020*. Krakowski Park Technologiczny. https://www.kpt.krakow.pl/wp-content/uploads/2021/02/raport_2021_long_final_web.pdf
50. Luse, A., Mcelroy, J., Townsend, A., DeMarie, S. (2013). Personality and cognitive style as predictors of preference for working in virtual teams. *Computers in human behavior*, 29, 1825-1832, DOI:10.1016/j.chb.2013.02.007
51. Mark, G., Gudith, D., Klocke, U. (2008). The cost of interrupted work: More speed and stress. *Proceeding of the Twenty-Sixth Annual CHI Conference on Human Factors in Computing Systems – CHI '08*, 107. <https://doi.org/10.1145/1357054.1357072>
52. McEwen, B.S. (2006). Sleep deprivation as a neurobiologic and physiological stressor: Allostasis and allostatic load. *Metabolism*, 55, 520-523. 10.1016/j.metabol.2006.07.008
53. Mędrala, M. (2021). *Praca zdalna w polskim systemie prawnym* (wyd. 1). Wolters Kluwer Polska.
54. Milasi, S. (2020). *Who can telework today? The teleworkability of occupations in the EU*. The European Commission's science and knowledge service Joint Research Centre. https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/policy_brief_-_who_can_telework_today_-_the_teleworkability_of_occupations_in_the_eu_final.pdf
55. Miller, C. C. (2021, 23 czerwca). Do chance meetings at the office boost innovation? There's no evidence of it. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2021/06/23/upshot/remote-work-innovation-office.html>
56. Moore, P. V. (2020, grudzień). *Data subjects, digital surveillance, AI and the future of work* (PE 656.305). Panel for the Future of Science and Technology (STOA). [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/656305/EPRS_STU\(2020\)656305_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/656305/EPRS_STU(2020)656305_EN.pdf)
57. Mustafa, M., Gold, M. (2013). 'Chained to my work'? Strategies to manage temporal and physical boundaries among self-employed teleworkers: Teleworker strategies to manage boundaries. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 413–429. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12009>
58. Newport, C. (2021, 9 lipca). *How to achieve sustainable remote work*. The New Yorker. <https://www.newyorker.com/culture/cultural-comment/how-to-achieve-sustainable-remote-work>
59. OECD (2021). Hours worked, <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>

60. OECD. (2021). *Oecd employment outlook 2021: Navigating the covid-19 crisis and recovery*. OECD. <https://doi.org/10.1787/5a700c4b-en>
61. Office for National Statistics. (2021, 27 kwietnia). *Homeworking hours, rewards and opportunities in the UK: 2011 to 2020*. Josh Martin. <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/labourproductivity/articles/homeworkinghoursrewardsandopportunitiesintheuk2011to2020/2021-04-19>
62. Oracle, Workplace Intelligence. (2020). *As uncertainty remains, anxiety and stress reach a tipping point at work*. Oracle. <https://www.oracle.com/pl/human-capital-management/ai-at-work/>
63. Panchal, N., Kamal, R., Cox, C., Garfield, R. (2021, 20 czerwca). *The Implications of COVID-19 for Mental Health and Substance Use*. Kaiser Family Foundation. <https://www.kff.org/coronavirus-covid-19/issue-brief/the-implications-of-covid-19-for-mental-health-and-substance-use/>
64. Pobłocki, K. (2021). *Chamstwo*. Wyd. Czarne, Wołowiec.
65. Popkin, B., Du, S., Green, W., Beck, M., Algaith, T., Herbst, C., Alsukait, R., Alluhidan, M., Alazemi, N., Shekar, M. (2020). Individuals with obesity and COVID-19: A global perspective on the epidemiology and biological relationships. *Obesity Reviews*, 11, doi.org/10.1111/obr.13128.
66. Praprotnik, J. (2021, luty). *New ways of working – best practices*. European Commission.
67. PwC (2020), *Młodzi Polacy na rynku pracy w „nowej normalności”*. Pobrano 25 sierpień 2021, z <https://www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2020/raport-mlodzi-polacy-na-ryнку-pracy-2020.pdf>
68. PwC (2021a). *Młodzi Polacy na rynku pracy 2021*. Pobrano 25 sierpień 2021, z <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport-pwc-mlodzi-na-ryнку-pracy-2021.pdf>
69. PwC (2021b). *US Remote Work Survey*. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>
70. Qualtrics. (2020, 11 września). *The other COVID-19 crisis: Mental health*. <https://www.qualtrics.com/blog/confronting-mental-health/>
71. Sherman, E. L. (2020). Discretionary remote working helps mothers without harming non-mothers: Evidence from a field experiment. *Management Science*, 66(3), 1351 – 1374. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3237>
72. Silverman, R. E. (2013, 1 maja). *The Science of Serendipity in the Workplace*. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323798104578455081218505870>
73. Tett, G. (2021, 3 czerwca). *The empty office: What we lose when we work from home*. The Guardian. <http://www.theguardian.com/science/2021/jun/03/the-empty-office-what-we-lose-when-we-work-from-home>
74. Tevaan, J. (2021, 21 stycznia). *The New Future of Work*. <https://www.microsoft.com/en-us/research/project/the-new-future-of-work/>
75. The Carbon Trust i Vodafone Institute for Society and Communications. (2021, czerwiec). *Homeworking report*. https://www.vodafone-institut.de/wp-content/uploads/2021/06/CT_Homeworking-report-June-2021.pdf
76. Thompson, P. (2021). *New Ways of Working in the Company*, BBVA. Pobrano 25 sierpień 2021, z <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-New-Ways-of-Working-in-the-Company-of-the-Future-Peter-Thomson.pdf.pdf>
77. 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, z późn. zm.
78. Włoch, R., Berdys, M. (2020). Praca zdalna i hybrydowe modele pracy z korzyściami dla pracodawcy i pracownika, w: *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki – raport 2020*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pobrano 25 sierpień 2021, z https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2021/04/FOB_Raport2020.pdf
79. Zalewska, A., Marszał-Wiśniewska, M., Nowicka, M., Zajusz-Gawędzka, D., Jarczewska-Gerc, E. (2021). Stres i dobrostan w pandemii Covid-19 – rola wymiarów osobowości. Niepublikowane wyniki badania realizowanego w ramach projektu badawczego finansowanego w ramach subwencji MNSiW. Warszawa: Uniwersytet SWPS
80. Zhu, P., Wang, L., Jiang, Y., Zhou, J. (2018). Metropolitan size and the impacts of telecommuting on personal travel. *Transportation*, 45(2), 385–414. <https://doi.org/10.1007/s11116-017-9846-3>

O AUTORACH



Ewa Jarczewska-Gerc

psycholog, doktor nauk humanistycznych, adiunkt na Wydziale Psychologii Uniwersytetu SWPS w Warszawie. Stypendystka Indiana University of Pennsylvania w Stanach Zjednoczonych. Badaczka i trenerka biznesu. Dyrektor badań w SWPS Innowacje.



Mirosław Filiciak

kulturoznawca, dyrektor Instytutu Nauk Humanistycznych Uniwersytetu SWPS, kierownik Katedry Kultury i Mediów. Kierował licznymi projektami badawczymi poświęconymi mediom i budowanym wokół nich praktykom społecznym. Od lat współpracuje z publicznymi instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi i biznesem.



Bartłomiej Brach

antropolog organizacji i doradca biznesu, wykładowca Wydziału Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Bada to, jak ludzie nadają sens swojej pracy i jak organizacje skutecznie ten sens podważają. Pomysłodawca sieci badaczy młodej kultury Królicza Nora. Przewodniczący Rady Fundacji Polska Debatuje.

