

# PRACA W SYSTEMIE HOME OFFICE (WYNIKI BADAŃ JAKOŚCIOWYCH)

**prof. dr hab. Joanna M. Moczydłowska**  
Katedra Zarządzania, Ekonomii i Finansów



Wydział Inżynierii Zarządzania  
Politechniki Białostockiej

- Praca w systemie home office (określana także jako praca zdalna, e-praca, praca wirtualna lub mobilny styl pracy) wykonywana jest w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na jej efekty lub gdzie byłaby wykonywana w ramach tradycyjnego systemu zatrudnienia, przy użyciu dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych (Sliż, 2020).



## ■ **Badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego**

- Przed pandemią COVID-19 zdalna forma pracy w Polsce obejmowała **ok. 3% rynku pracy**, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych ponad 20%, a w całej Unii Europejskiej ok. 15%.
- Po wybuchu pandemii na pracę zdalną zdecydowało się **67% przedsiębiorstw**, które wcześniej nie korzystały z tej formy pracy.
- W największym stopniu wykorzystywano ją w sektorach: nieruchomości (92% badanych przedsiębiorstw z tej branży), IT i telekomunikacja (86%), usługi dla biznesu (84%) oraz centra usług wspólnych (80%).

## Praca zdalna jako przedmiot badań naukowych

- Analizowano ją np. w perspektywie obniżania kosztów pracy (Juchnowicz, 2008; Sliż, 2020), uelastycznienia zarządzania kapitałem ludzkim (Ratti, Claudel, 2016), zarządzania zespołem rozproszonym (Zdonek, Podgórska, Hysa, 2019), dehumanizacji pracy (Makowiec, 2015), cech osobowych koniecznych do wykonywania pracy w formie zdalnej (Stroińska, 2015), potencjalnych konsekwencji (Silva, Dias, 2016; Furmanek, 2015), w tym konsekwencji rodzinnych (Felstead, Henseke, 2017) i zdrowotnych pracy zdalnej (Burbach, 2011).



## Problemy badawcze

- Jak kadra menedżerska postrzega pracę w systemie home office w kontekście jej pozytywnych i negatywnych następstw?
- Jakie wyzwania, w ocenie menedżerów, rodzi praca home office?
- Jak badani menedżerowie prognozują przyszłe wykorzystanie tego systemu organizacji pracy?

## Metodyczne aspekty badań

- Wywiad grupowy FGI z wykorzystaniem platformy MS Teams; marzec 2021
- Wywiady z 10 przedstawicieli najwyższej kadry kierowniczej (6 mężczyzn i 4 kobiety) z sektora przedsiębiorstw. Każdy z menedżerów był pracownikiem innego przedsiębiorstwa.
- Uczestnicy badania w zdecydowanej większości byli słuchaczami studiów MBA (EMBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk oraz MBA Zarządzanie w Uczelni Łazarskiego w Warszawie).
- Średni czas pracy na stanowisku kierowniczym 11 lat.
- Badani reprezentowali przedsiębiorstwa, w których w czasie lockdownu wywołanego pandemią COVID-19 na dużą skalę wykorzystywano pracę w systemie home office.

# Wybrane wyniki badań

# Kategorie problemów

- kierowanie zespołem
- komunikacja
- problemy psychologiczne i społeczne.



## Wybrane wyniki badań



- **KIEROWANIE ZESPOŁEM**

- Redefinicja procesów i ciągłe zarządzanie zmianami i permanentnym kryzysem związanym z nowym podziałem ról, uprawnień i kompetencji
- Kontakt jeszcze intensywniejszy, niż w warunkach stacjonarnego trybu pracy – wzrost obciążenia kadry zarządzającej
- Ograniczenie kontroli menedżerskiej
- Wzrost samodzielności i kreatywności *versus* mentalny problem z poczuciem sprawstwa i przyjęciem na siebie odpowiedzialności

- *Tak naprawdę w czasie pandemii poznałem swoich pracowników z innej strony i mogę teraz dużo lepiej ocenić ich zaangażowanie oraz odpowiedzialność. Sam także musiałem zmierzyć się z trudnościami, których nie byłem świadomy wcześniej* (mężczyzna, 47 lat, usługi prawne dla biznesu)

## Wybrane wyniki badań

- KOMUNIKACJA



- Transparentne komunikowanie oczekiwań i zadań - pracując zdalnie menedżerowie komunikowali się ze współpracownikami dużo częściej i starali się przekazywać im nawet informacje oczywiste.
- Komunikację zdalną zgodnie uznano za mniej wartościową niż tradycyjną.
- Umiejętności kadry kierowniczej w zakresie komunikacji zdalnej oraz jakość wykorzystywanych w tym celu narzędzi bardzo wzrosły.

- *Kiedy organizowałam pierwsze zebranie z podległymi kierownikami korzystając z platformy MS Teams i zamiast ich twarzy zobaczyłam kółeczka z inicjałami, zrobiło mi się po ludzku smutno. Po 15 minutach mówienia do głuchego, martwego ekranu (wiadomo – mikrofony musiały być wyciszone) myślałam tylko o tym, jak najszybciej zakończyć to spotkanie. Ożywioną, twórczą debatę, która zawsze miała miejsce w czasie naszych spotkań zastąpił mój monolog. Wartość takiej komunikacji jest bardzo mała. (kobieta, 41 lat, przedsiębiorstwo produkcyjne)*

## Wybrane wyniki badań

- **PROBLEMY PSYCHOLOGICZNE  
I SPOŁECZNE**



- Konieczność łączenia pracy z życiem rodziny - trudna sytuacja rodziców pracujących i opiekujących się dziećmi oraz wspierających ich edukację w systemie zdalnym
- Ciekawe zjawisko oczekiwań pracowników co do warunków ich pracy w środowisku domowym - *pracownik zadzwonił z pytaniem, o której będą dowożone do domu kanapki i sałatki, które otrzymywał na lunch pracując w siedzibie firmy.*



- Bariery mentalne związane ze zjawiskiem wykluczenia cyfrowego, które dotyka najstarszą grupę pracowników - zjawisko rzadkie, jednak nie wolno go lekceważyć.

- **Więcej korzyści czy skutków negatywnych?**



## Potencjalne korzyści

- niższa kosztochłonność pracy,
- wysoka efektywność pracowników,
- łatwiejszy dostęp do ekspertów
- wzrost zadowolenia pracowników z tej formy pracy

## Potencjalne zagrożenia

- trudności przystosowawcze wielu pracowników, zwłaszcza starszych wiekiem,
- zanik „ducha zespołu”,
- trudności adaptacyjne osób nowo zatrudnionych, które nie miały możliwości zbudowania więzi z zespołem i organizacją, bo nie pracowali w niej przed pandemią.



## Podsumowanie

- Prognozując przyszłość pracy zdalnej w Polsce respondenci zgodnie przyznali, że **nie ma już powrotu do „normalności” sprzed pandemii.**
- Menedżerowie są świadomi korzyści i zagrożeń wynikających z pracy w tym trybie.
- Ich postawy wobec tej formy pracy są generalnie pozytywne, co jest zgodne z wynikami badań prezentowanymi w literaturze przedmiotu. Istnieją jednak  **pewne różnice:** badani menedżerowie w większym stopniu eksponują trudną sytuację rodziców dzieci kształcących się zdalnie oraz pracowników dotkniętych wykluczeniem cyfrowym lub o relatywnie niskich umiejętnościach w zakresie posługiwania się nowymi technologiami.

Dziękuję 😊

[joanna@moczydlowska.pl](mailto:joanna@moczydlowska.pl)

[www.moczydlowska.pl](http://www.moczydlowska.pl)