



ZAANGAŻOWANIE W CZASIE PANDEMII. WPŁYW COVID-19 I ZDALNEGO TRYBU PRACY NA EFEKTYWNOŚĆ POLSKICH FIRM. BADANIE PODŁUŻNE.

**JAK PRZEKUĆ ZMIANĘ TRYBU PRACY W SUKCES
ORGANIZACJI – WSKAZÓWKI DLA LIDERÓW.**

RAPORT 2020

TWÓRCA RAPORTU

Carrotpspot jest to platforma do zarządzania produktywnością, wykorzystująca narzędzia angażowania pracowników i automatyzacji pracy do osiągnięcia biznesowych celów firmy. Pozwala na prowadzenie różnorodnych programów biznesowych nakierowanych na maksymalizację wydajności, z wykorzystaniem narzędzi dopasowanych do potrzeb organizacji.

Carrotpspot to zbiór skutecznych, wyspecjalizowanych a jednocześnie prostych narzędzi zarządczych, począwszy od programów motywacyjnych, przez ankiety, analitykę, badania organizacyjne, grywalizację oraz rozwiązania usprawniające i automatyzujące pracę zespołów, jak cyfrowy obieg wniosków, obsługa abonamentów i automatyzacja ZFŚS.

Platforma została stworzona przez spółkę MC2 Innovations, w której skład wchodzi eksperci z dziedziny psychologii, IT i zarządzania, pod przewodnictwem Anny Streżyńskiej (CEO) oraz Arkadiusza Szczubiota (CTO).

Raport został przygotowany przez zespół R&D Carrotpspot, na czele którego stoi Arkadiusz Kamiński, przy wsparciu partnerów merytorycznych i biznesowych. Zespół badawczo-rozwojowy Carrotpspot projektuje i tworzy rozwiązania wspierające organizacje w zakresie efektywności i osiągnięcia celów biznesowych w oparciu o doktrynę Evidence Based. W ramach prac zespołu powstają również zwalidowane narzędzia diagnostyczne wspierające biznes.

PARTNER RAPORTU

Hays Poland jest firmą doradztwa personalnego należącą do międzynarodowej grupy Hays plc, która jest największą na świecie firmą zajmującą się rekrutacją specjalistyczną. Działając na rynku rekrutacyjnym od ponad 50 lat, Hays posiada 266 biur w 33 krajach. Łącznie pracuje w nich 10 400 ekspertów w 20 specjalizacjach.

W 2002 roku otworzyliśmy pierwsze biuro w Polsce. Od tego czasu umocniliśmy naszą pozycję na polskim rynku, stając się niekwestionowanym liderem w rekrutacji specjalistycznej. Świadczymy dopasowane do wymagań klienta usługi w zakresie rekrutacji specjalistycznej pozyskując najlepszych kandydatów do pracy stałej, tymczasowej oraz na kontrakt. Portfolio naszych usług obejmuje ponadto Executive Search, Recruitment Process Outsourcing (RPO) oraz marketing rekrutacyjny.

Z pasją wspieramy rozwój zawodowy profesjonalistów działających w różnych obszarach rynku, kierując się naszym motto „powering the world of work”.

PARTNER MERYTORYCZNY

Uniwersytet SWPS to nowoczesna uczelnia oparta na trwałych wartościach. Silną pozycję zawdzięcza połączeniu wysokiej jakości dydaktyki z badaniami naukowymi spełniającymi światowe standardy. Oferuje praktyczne programy studiów z psychologii, prawa, zarządzania, dziennikarstwa, filologii, kulturoznawstwa czy wzornictwa, dostosowane do wymagań zmieniającego się rynku pracy. Uniwersytet SWPS kształci ponad 17,5 tys. studentów w pięciu miastach: Warszawie, Wrocławiu, Sopocie, Poznaniu i Katowicach. Uczelnia posiada uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora w pięciu dyscyplinach: psychologia, literaturoznawstwo, nauki o kulturze i religii, nauki socjologiczne, nauki prawne oraz doktora habilitowanego: nauk społecznych i humanistycznych z psychologii, kulturoznawstwa i prawa.

Tradycją uczelni są cykle otwartych wydarzeń naukowych, popularnonaukowych i kulturalnych. Częstymi gośćmi Uniwersytetu SWPS są światowej sławy naukowcy, znani artyści i przedstawiciele świata mediów. Jako jeden z najlepszych ośrodków psychologicznych w kraju, uniwersytet popularyzuje wiedzę psychologiczną realizując projekty: Strefa Psyche, Strefa Prawa, Strefa Kultur, Strefa Zarządzania i Strefa Designu.

Uniwersytet SWPS od lat dzieli się wiedzą i popularyzuje naukę nie tylko w murach kampusów, lecz także za pośrednictwem mediów społecznościowych oraz własnych kanałów multimedialnych. We współpracy z partnerami zewnętrznymi organizuje liczne wydarzenia poświęcone wyzwaniom współczesności. Dociera do młodzieży, rodziców i opiekunów, osób zainteresowanych samorozwojem, aktualną wiedzą o człowieku i społeczeństwie, nowymi trendami w nauce, kulturze, biznesie, prawie i designie.

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	
ANNA STREŻYŃSKA	4
WSTĘP	6
METODA BADANIA	7
UCZESTNICY BADANIA.....	9
PRACA ZDALNA.....	12
WYZWANIA W PRACY ZDALNEJ	17
CO NAS ROZPRASZA W PRACY ZDALNEJ?	20
ZADOWOLENIE Z PRACY ZDALNEJ.....	22
CZEGO NAM BRAKUJE W PRACY ZDALNEJ?.....	23
KOMENTARZ EKSPERTA	
DR DOROTA WIŚNIEWSKA-JUSZCZAK	24
SATYSFAKCJA.....	27
ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ	28
PRODUKTYWNOŚĆ/EFEKTYWNOŚĆ.....	31
KOMENTARZ EKSPERTA	
AGNIESZKA PIETRASIK	34
PODSUMOWANIE.....	37
BIBLIOGRAFIA.....	39

WPROWADZENIE

ANNA STREŻYŃSKA

Oddajemy w Państwa ręce i polecamy uwadze Raport z badania „Zaangażowanie w czasie pandemii. Wpływ COVID-19 i zdalnego trybu pracy na efektywność polskich firm”. Naszym celem jest dostarczenie Państwu jako liderom obrazu zmian wpływających na współpracowników i pracowników po okresie pierwszego starcia z nienormalnością koronawirusa. Świadomość tego, co dzieje się w naszych zespołach to podstawa skutecznego zarządzania, doboru jego narzędzi, przewidywania kryzysów, krytycznego patrzenia na proste recepty i łatwe diagnozy.

Wiemy, że takie i podobne badania prowadzi wiele organizacji. Wnioski z nich płynące przez pewien czas wydawały się optymistyczne, następnie nawet nudne i mało odkrywcze. Nie chcemy jednak dać się łatwo uśpić przekonaniu o przewadze zysków nad stratami, ponieważ monitorowanie tego co się dzieje z pracownikiem jest ważnym zadaniem zarządczym, mającym wprost wpływ na wyniki firmy.

Stąd podjęta przez nas kolejna podobna próba przyjrzenia się skutkom pracy zdalnej oraz jej wpływowi na funkcjonowanie w stanie zagrożenia. Mamy świadomość, że obraz wynikający z Raportu może być niełatwy do zinterpretowania. Wciąż więcej jest pytań do niego niż odpowiedzi przede wszystkim dlatego, że jest on nadal dynamiczny (silną determinantą jest niepewność przyszłości), a także dlatego, że deklaratywność odpowiedzi zawsze nadaje mu ton subiektywizmu. Subiektywizm ten nie zawsze jest uświadomiony i może być wynikiem presji stanu zagrożenia zarówno biologicznego jak i społeczno-gospodarczego. Tak być może należy interpretować dysonans poznawczy, który odczuwamy czytając entuzjastyczne samooceny w zakresie efektywności i produktywności, pozytywne odniesienie się do pracy zdalnej jako trybu pracy, ale z drugiej strony sygnalizowane przeciąganie czasu pracy, zniechęcenie brakiem równowagi praca dom, czy po prostu stres wynikający z izolacji.

To jak to naprawdę jest z tą efektywnością i produktywnością oraz zaangażowaniem pracowników i nas samych w tym nienormalnym czasie? Czy wystarczy ująć poczucie zagrożenia i kryzysu, żeby model pracy zdalnej zagościł w firmach na stałe bez szkody dla ekonomicznego sukcesu firmy? Czy nauczymy się rozdzielać życie prywatne i służbowe, unikać rozpraszaczy, organizować zadania domowe, pokonywać wielozadaniowość oraz zachowywać kreatywność, czyli: ustalić właściwe dla naszych konkretnych zadań oraz pozycji w firmie/organizacji proporcje pracy zdalnej i in situ, i pozwalać naszym pracownikom na to samo?

WPROWADZENIE

ANNA STREŻYŃSKA

Na co powinniśmy zwrócić uwagę w werbalnych i niewerbalnych sygnałach naszych zespołów, aby zachować dobrostan pracowników, jak reagować na przejawy stresu czy lęku, by jednocześnie nie tracić z pola widzenia naszych własnych zobowiązań zarządczych, w tym wymaganych wskaźników biznesowych oraz szeroko pojętego interesu firmy?



ANNA STREŻYŃSKA

CEO MC2 Innovations

Z wykształcenia prawnik, całe zawodowe życie związana z sektorem technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT).

Przebieg kariery zawodowej w sektorze publicznym:

- 1995 – 1997: wicedyrektor departamentu UOKiK
- 1998 – 2001: doradca trzech kolejnych ministrów łączności
- 2005 – 2006: Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Transportu i Budownictwa
- 2006 – 2012: Prezes Urzędu Komunikacji Elektronicznej
- 2015 – 2018: Minister Cyfryzacji

Wybrane stanowiska w sektorze prywatnym:

- 2001 – 2005, 2012 – 2015: własna działalność gospodarcza
- 2014 – 2015: CEO w Wielkopolskiej Sieci Szerokopasmowej S.A.
- 2015: CEO w KT Corporation Internet dla Mazowsza

W MC2 Innovations SA odpowiada za zarządzanie i strategię rozwoju, marketing i sprzedaż.

WSTĘP

Wpływ epidemii COVID-19 na przedsiębiorstwa, cały rynek pracy i indywidualnych pracowników jest bezprecedensowy. Zostaliśmy zmuszeni do zmiany trybu funkcjonowania, w tym w obszarze trybu wykonywanej pracy. Wiele osób próbuje przewidzieć konsekwencje obecnej sytuacji, jednak określenie skutków długoterminowych i wpływu pandemii na nasze funkcjonowanie w środowisku pracy wydaje się trudne.

Jednym z głównych celów naszego badania było sprawdzenie czy zmiana trybu pracy ze stacjonarnego na zdalny oddziałuje na efektywność i produktywność w pracy. Szukaliśmy również odpowiedzi na pytanie: czy ta zmiana może wiązać się ze zmianą poziomu zaangażowania w pracę. Podjęliśmy dodatkowo próbę identyfikacji pozytywnych i negatywnych wskaźników pracy zdalnej: co nas rozprasza, a z czego jesteśmy zadowoleni pracując zdalnie. Wartością dodaną naszego raportu są rekomendacje dla liderów zespołów i osób kreujących środowisko pracy.

Raport jest opisem danych uzyskanych w badaniu, które zostało przeprowadzone przez zespół badawczy Carrotpot (MC2 Innovations) przy współpracy Hays Poland i partnera merytorycznego Uniwersytetu SWPS.

Publikacja koncentruje się na odpowiedziach udzielonych w badaniu przez respondentów. Uzyskane wyniki surowe poddano analizie statystycznej. Badanie było przeprowadzone w sierpniu 2020 roku, dlatego niektóre charakterystyki pracy zdalnej mogły od tego czasu ulec zmianie.

Dzięki wkładowi i zaangażowaniu wszystkich uczestników badania stworzyliśmy raport, który pomoże w podejmowaniu świadomych decyzji w obszarze zarządzania organizacją w tych trudnych czasach.

Życzymy udanej lektury i zapraszamy do komentowania,
Zespół R&D Carrotpot



METODA BADANIA

Celem badania było sprawdzenie w jaki sposób zmiana trybu pracy ze stacjonarnego na zdalny wpłynęła na wykonanie naszych zadań i na nasze zaangażowanie w pracę. Do pomiaru zaangażowania wykorzystaliśmy wystandaryzowane narzędzie stworzone przez Schaufeliego i Bakker (Schaufeli i Bakker, 2004), które opisuje zaangażowanie w pracę na trzech wymiarach: **wigor** (vigor), **oddanie** (dedication) oraz **zaabsorbowanie** (absorption). **Wigor** charakteryzuje się wysokim poziomem energii i odporności psychicznej podczas pracy, chęcią włożenia wysiłku w swoją pracę oraz wytrwałością nawet w obliczu trudności. **Oddanie** odnosi się do silnego zaangażowania w swoją pracę i poczucia znaczenia, entuzjazmu, inspiracji, dumy z wykonywanej pracy. **Zaabsorbowanie** charakteryzuje się pełnym skupieniem i "pochłonięciem" w pracy, przez co czas szybko mija i trudno jest oderwać się od pracy. Wigor i oddanie są uważane za przeciwieństwa wyczerpania i cynizmu. Kontinuum, na które składa się wigor i wyczerpanie, zostało nazwane energią lub aktywacją, podczas gdy kontinuum, które obejmuje poświęcenie i cynizm, zostało nazwane identyfikacją (Schaufeli i Bakker, 2004). Stąd zaangażowanie w pracę charakteryzuje się wysokim poziomem energii i silną identyfikacją z wykonywaną pracą.

W przeciwieństwie do osób, które cierpią z powodu wypalenia zawodowego, zaangażowani pracownicy wykonują pracę z większą efektywnością i energią i lepiej radzą sobie z wymaganiami swojej pracy. Istnieją dwie szkoły myślenia na temat związku między zaangażowaniem w pracę a wypaleniem. Pierwsze podejście Maslach i Leiter (1997) zakłada, że zaangażowanie i wypalenie stanowią dwa przeciwne bieguny kontinuum samopoczucia związanego z pracą, gdzie wypalenie zawodowe (burnout) reprezentuje biegun ujemny, a zaangażowanie biegun dodatni. Ponieważ Maslach i Leiter (1997) definiują wypalenie jako wyczerpanie, cynizm i obniżoną skuteczność zawodową, zakłada się, że zaangażowanie charakteryzuje się energią, zaangażowaniem i skutecznością.

Nie jest jednak oczywiste, że brak poczucia wypalenia musi oznaczać zaangażowanie w swoją pracę. I odwrotnie, gdy pracownik jest mało zaangażowany, nie oznacza to, że jest wypalony. Z tego powodu wypalenie i zaangażowanie w pracę raczej definiujemy jako dwie odrębne koncepcje, które należy oceniać niezależnie (Schaufeli i Bakker, 2004). Chociaż pracownicy będą doświadczać zaangażowania w pracę i wypalenia jako przeciwstawnych stanów psychicznych, przy czym pierwszy z nich ma pozytywną jakość, a drugi negatywną, oba należy traktować jako zasadniczo niezależne od siebie. Oznacza to, że przynajmniej teoretycznie pracownik, który nie jest wypalony, może uzyskiwać wysokie lub niskie wyniki w zakresie zaangażowania, podczas gdy pracownik zaangażowany może uzyskiwać wysokie lub niskie wyniki w przypadku wypalenia. W praktyce jest jednak prawdopodobne, że wypalenie i zaangażowanie są istotnie ujemnie skorelowane. W naszym badaniu nie sprawdzaliśmy wypalenia zawodowego u naszych uczestników, dlatego wyniki zaangażowania są interpretowane jako osobny wymiar.

METODA BADANIA

Aby móc zebrać dane pozwalające na analizę pracy zdalnej zapytaliśmy respondentów, ile dni w tygodniu oraz godzin w ciągu dnia poświęcają na pracę zdalną. Uzyskane dane skorelowaliśmy z innymi badanymi zmiennymi. Pytaliśmy uczestników jak oceniają swoją motywację, efektywność i produktywność pracy zdalnej. Zbadaliśmy następnie jakie zachodzą zależności między analizowanymi zmiennymi i w raporcie opisujemy tylko istotne statystycznie korelacje. Należy pamiętać, że korelacje pokazują współwystępowanie pewnych zmiennych razem, ale nie wskazują zależności przyczynowo – skutkowej.

Prezentowany raport pokazuje wyniki jedynie z pierwszego pomiaru badania podłużnego nad związkiem między pracą zdalną a efektywnością i produktywnością w wykonywaniu zadań. Wyniki kolejnego pomiaru posłużą do sprawdzenia zachodzących zmian i pozwolą wskazać czy uzyskane wyniki zostaną potwierdzone. Powtórzenie pomiaru pozwoli również na wyeliminowanie ewentualnego braku precyzji związanego z deklaracyjnymi odpowiedziami udzielanymi na pytania w naszej ankiecie.

Badanie zrealizowano techniką CAWI (Computer Assisted Web Interview) między 1 a 10 sierpnia 2020 r. W badaniu wzięło udział 826 osób.



UCZESTNICY BADANIA

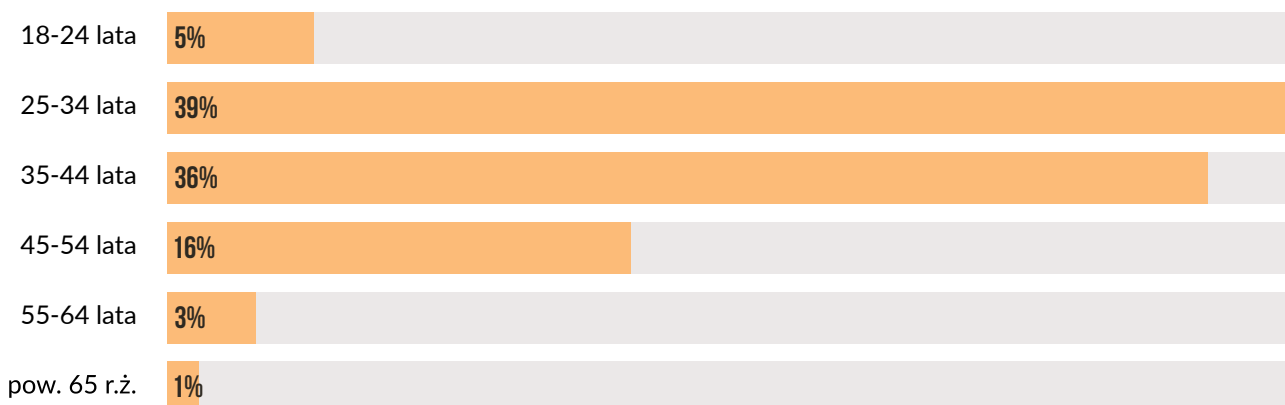
W badaniu zbieraliśmy informacje na temat płci, wieku, wykształcenia, stażu pracy uczestników oraz w jakiej branży obecnie pracują. Pytaliśmy również o wielkość firmy, w której są zatrudnieni oraz jakie obecnie zajmują stanowisko.

Płeć uczestników



W badaniu wzięło udział nieznacznie więcej kobiet (54%), niż mężczyzn (46%). Analiza korelacji pokazała, że kobiety w naszej grupie zajmowały niższe stanowiska niż mężczyźni i pracowały w mniejszych firmach. **Kobiety**, które pracowały w czasie pandemii więcej dni w tygodniu – **deklarowały niższe zaangażowanie**. Jednak im **więcej godzin** w ciągu dnia przeznaczają w czasie pandemii na pracę zdalną – **tym większe** deklarowały zaangażowanie oraz **satysfakcję** z różnych aspektów pracy w obecnej firmie. U mężczyzn ani liczba dni w tygodniu, ani liczba godzin przeznaczanych obecnie na pracę zdalną nie ma związku z ich poziomem zaangażowania, ani z satysfakcją.

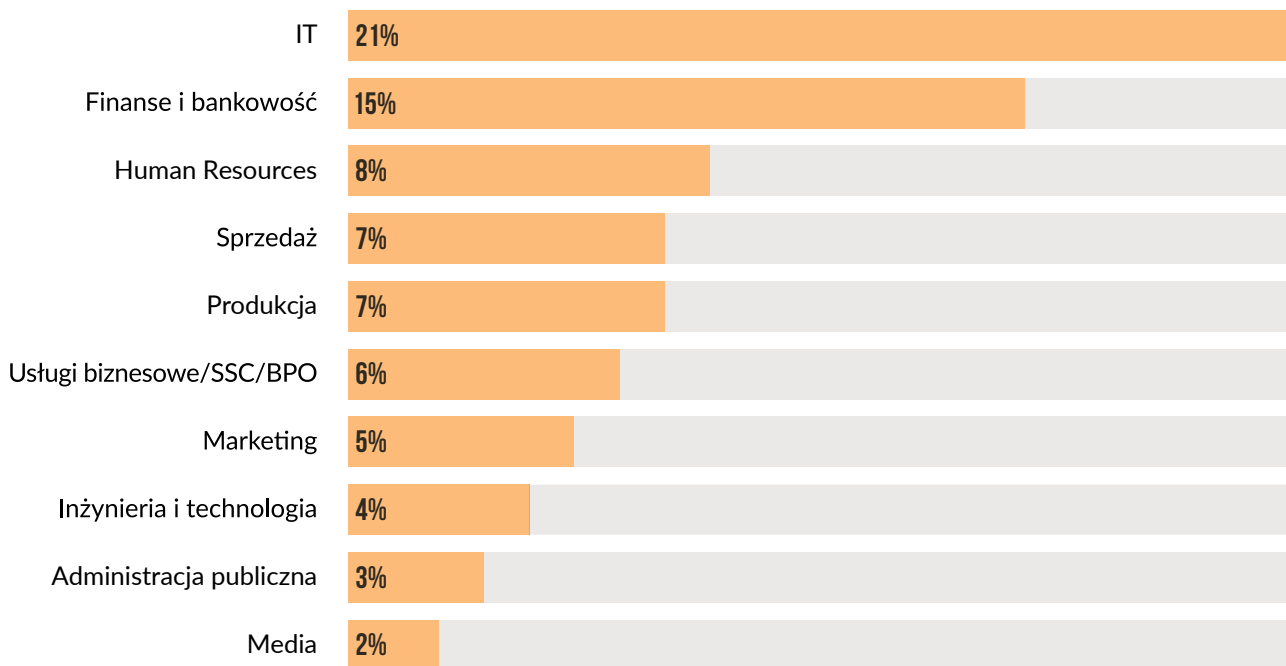
Wiek uczestników



Najliczniejszą grupą wiekową są osoby w wieku 25-34 lata i stanowią one 39% całej próby. Liczną reprezentację (36%) mają także osoby pomiędzy 35 a 44 rokiem życia. Wiek osób badanych koreluje pozytywnie z zaangażowaniem. Oznacza to, że **osoby starsze są bardziej zaangażowane** w zadania wykonywane w swojej pracy niż osoby młodsze.

UCZESTNICY BADANIA

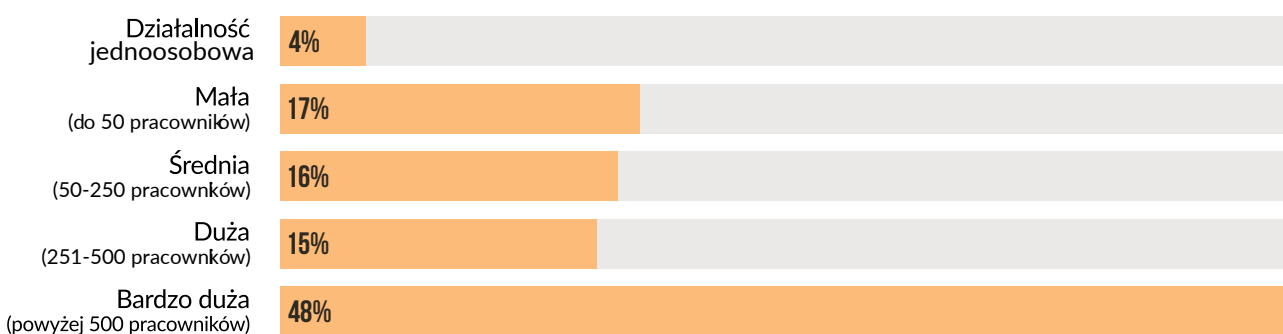
Branża firmy będącej obecnym lub ostatnim miejscem zatrudnienia*



*10 najczęściej wskazywanych

Osoby pracujące w branży IT to 21% całej próby. Finanse i bankowość reprezentowane są przez 15% badanych. Sprawdziliśmy, czy praca w IT koreluje z naszymi badanymi zmiennymi, ale nie odnotowaliśmy **żadnych istotnych** statystycznie zależności.

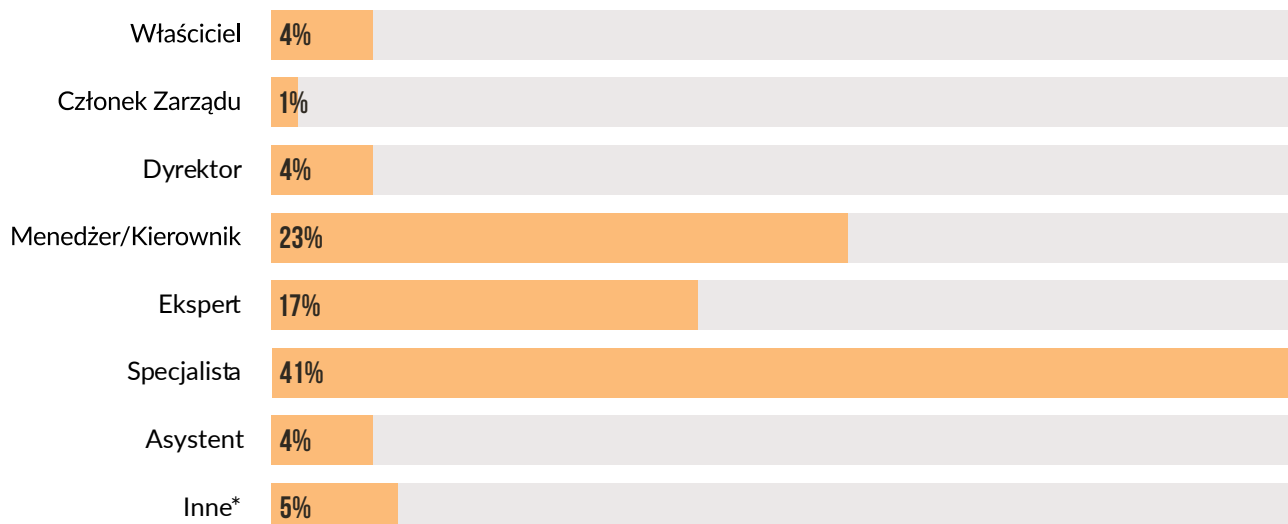
Wielkość firmy pod względem zatrudnienia



Spośród wszystkich osób, które wzięły udział w badaniu – 48% pracuje w dużych firmach, zatrudniających powyżej 500 osób. Wśród naszych respondentów są również osoby, które prowadzą jednoosobową działalność gospodarczą, chociaż jest ich niewiele (4%). Osoby obecnie **pracujące w małych firmach** mają **większe** doświadczenie w pracy zdalnej (praca zdalna przed epidemią) oraz pracują dłużej zdalnie (więcej dni w tygodniu) niż osoby w większych organizacjach.

UCZESTNICY BADANIA

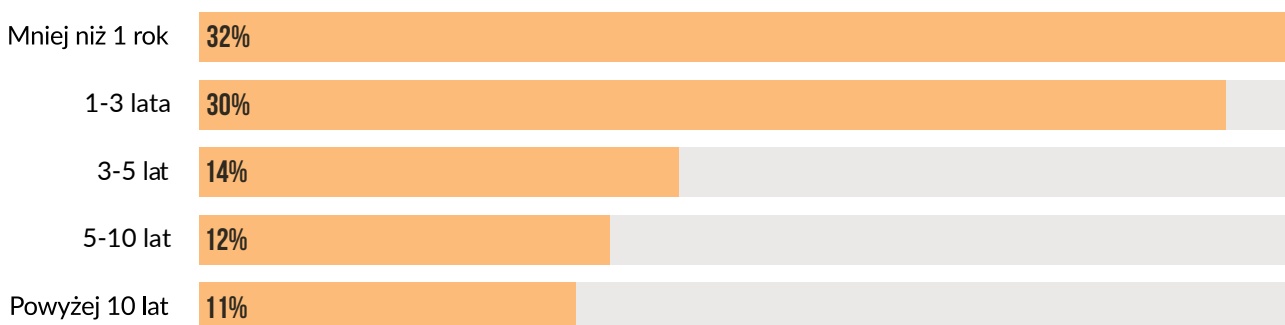
Poziom zajmowanego stanowiska



*Wśród innych respondenci najczęściej udzielali odpowiedzi: konsultant, nauczyciel/wykładowca akademicki, koordynator projektu, także wskazywali na role techniczne.

Największa część respondentów pracuje na stanowiskach specjalistycznych (41%). Osoby zajmujące pozycję w zarządzie to jedynie 1% badanych. Osoby na wyższych stanowiskach (członek zarządu, dyrektor, menadżer) pracowały dłużej zdalnie przed epidemią koronawirusa oraz poświęcają obecnie więcej godzin dziennie na pracę zdalną niż osoby na niższych stanowiskach (asystent, specjalista). Zajmowane stanowisko ma związek z poziomem zaangażowania i deklarowaną efektywnością. Osoby na **wyższych stanowiskach** deklarują **większe zaangażowanie** w pracy oraz **oceniają wyżej swoją efektywność** w trybie pracy zdalnej.

Staż pracy w obecnej firmie



Respondenci pracujący mniej niż rok w obecnej firmie to 32% wszystkich badanych i jest to najliczniejsza grupa w badaniu. Analiza korelacji pokazała, że osoby z **niższym stażem** pracują obecnie **więcej dni w tygodniu** w trybie zdalnym niż pracownicy z dłuższym stażem.

PRACA ZDALNA

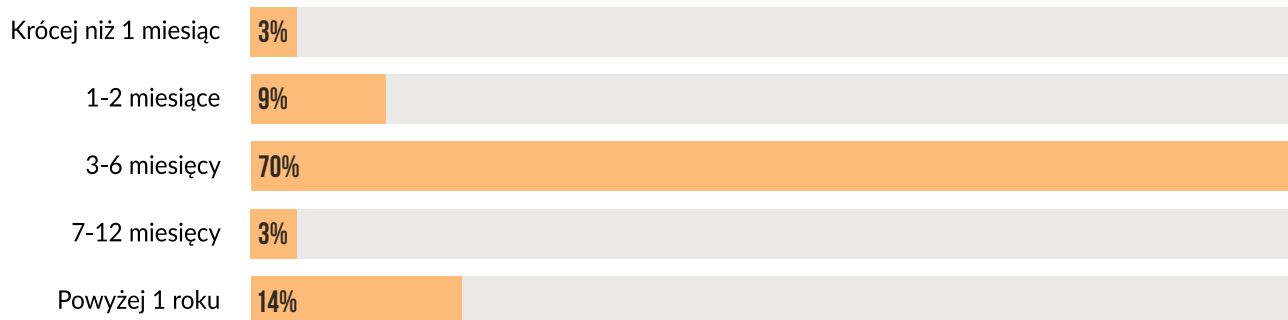
- większość badanych pracuje obecnie zdalnie 5 dni w tygodniu, 7-8 godzin dziennie
- zaangażowanie w pracy jest związane z liczbą godzin przeznaczanych na pracę zdalną
- w pracy zdalnej ważne jest doświadczenie

W powszechnym ujęciu praca zdalna polega na świadczeniu pracy poza jednostką organizacyjną pracodawcy za pomocą środków komunikacji elektronicznej. Tryb zdalny łączy się z korzyściami zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Umożliwia pracodawcy ograniczenie kosztów m.in. za wynajem powierzchni biurowej, za opłaty za media, za wynajem miejsc parkingowych itd. Korzyściami dla pracownika są z kolei m.in. niższe koszty i oszczędność czasu związana z dojazdami do pracy. Praca zdalna umożliwia pracownikom łatwiejsze pogodzenie obowiązków służbowych ze sprawami osobistymi i rodzinnym. W wymiarze globalnym, praca zdalna powoduje ograniczenie ruchu samochodowego i związanej z nim emisji spalin. Jednak, ten tryb pracy ma swoje wady.

Tryb zdalny wiąże się z wyzwaniami związanymi z utrzymaniem efektywności pracy, zaangażowania oraz motywacją. Trudnością bywa również wyznaczanie, monitorowanie i osiąganie celów biznesowych. Pandemia pokazała, że to co wiedzieliśmy o pracy zdalnej często nie miało potwierdzenia w danych. Na koniec ubiegłego roku tylko 345.000 osób z 16,4 mln pracujących wykonywało swoje obowiązki służbowe poza miejscem pracy (GUS 2019). W czasie pandemii liczba osób pracujących zdalnie wzrosła lawinowo. Widać to również w najnowszych badaniach o aktywności ekonomicznej Polaków. W drugiej połowie marca, czyli po ogłoszeniu stanu epidemii, procent osób, które wykonywały swoją pracę z domu wzrósł do 14,2% z poziomu 4,3%. Przed pandemią w trybie zdalnym pracowały branże i pracownicy odpowiednio do tego przygotowani, których charakter pracy, dostęp do technologii, ale także model zarządzania przedsiębiorstwem pozwalał na realizowanie celów biznesowych w takim trybie pracy. W niniejszym badaniu osoby z doświadczeniem w pracy zdalnej lepiej sobie obecnie radzą z wyzwaniami, które postawiła przed nimi pandemia i zmiana trybu pracy.

Aby prześledzić wpływ pracy zdalnej na wybrane przez nas aspekty kultury organizacyjnej, zapytaliśmy uczestników, ile czasu poświęcali na pracę zdalną przed wybuchem epidemii oraz ile czasu poświęcają na pracę zdalną obecnie.

Jak długo pracuje Pan/Pani zdalnie (z domu lub innego miejsca)?



PRACA ZDALNA

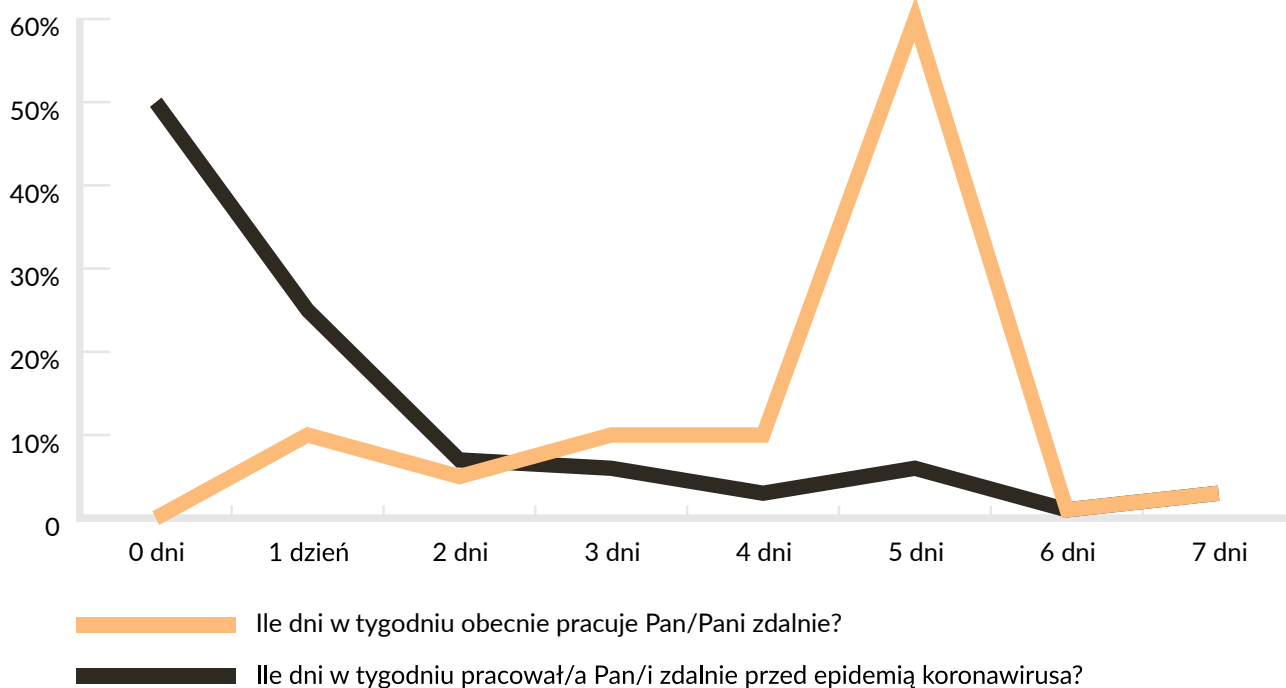
Zdecydowaną większość osób biorących udział w badaniu stanowią respondenci, którzy pracują zdalnie w przedziale od 3 do 6 miesięcy (70%). Oznacza to, że większość uczestników pracuje zdalnie od momentu ogłoszenia epidemii z powodu koronawirusa. Jedynie 17% osób pracowało zdalnie również przed wybuchem epidemii.

Analiza współzależności pokazała, że im osoby biorące udział w badaniu **mają większe doświadczenie w pracy zdalnej** (pracowały zdalnie też przed wybuchem epidemii), tym:

- **wyżej** oceniają obecnie swoją efektywność,
- **wyżej** oceniają obecnie swoją produktywność,
- **lepiej** sobie radzą obecnie z realizacją celów wyznaczanych przez przełożonego oraz identyfikują więcej korzyści związanych z pracą zdalną i są generalnie bardziej zadowoleni z tego trybu.

Od początku pandemii trwa dyskusja związana z efektywnością pracy zdalnej. Aby jak najdokładniej uchwycić ten aspekt poddaliśmy analizie dwie zmienne: liczba przepracowanych godzin zdalnie w ciągu dnia oraz liczba dni pracy zdalnej w ujęciu tygodniowym.

Ile dni w tygodniu pracował/a Pan/i zdalnie przed i w trakcie epidemii?



Porównując liczbę dni w tygodniu poświęcanych na pracę zdalną przed epidemią i obecnie – można zaobserwować oczywisty wpływ epidemii na tryb naszej pracy.

PRACA ZDALNA

Połowa badanych zadeklarowała, że nie pracowała przed epidemią zdalnie. Natomiast obecnie większość respondentów (64%) pracuje zdalnie pięć dni w tygodniu lub więcej. Ten trend widoczny jest również w wyżej wymienionych statystykach udostępnianych przez Główny Urząd Statystyczny. Aby dokładniej zanalizować ten czynnik i jego wpływ na kluczowe wskaźniki istotne dla środowiska pracy, przeprowadziliśmy analizę korelacji. Istotne związki pomiędzy zmiennymi pokazują, że:

Im osoby badane deklarują, że pracują obecnie **więcej dni w tygodniu**, tym:

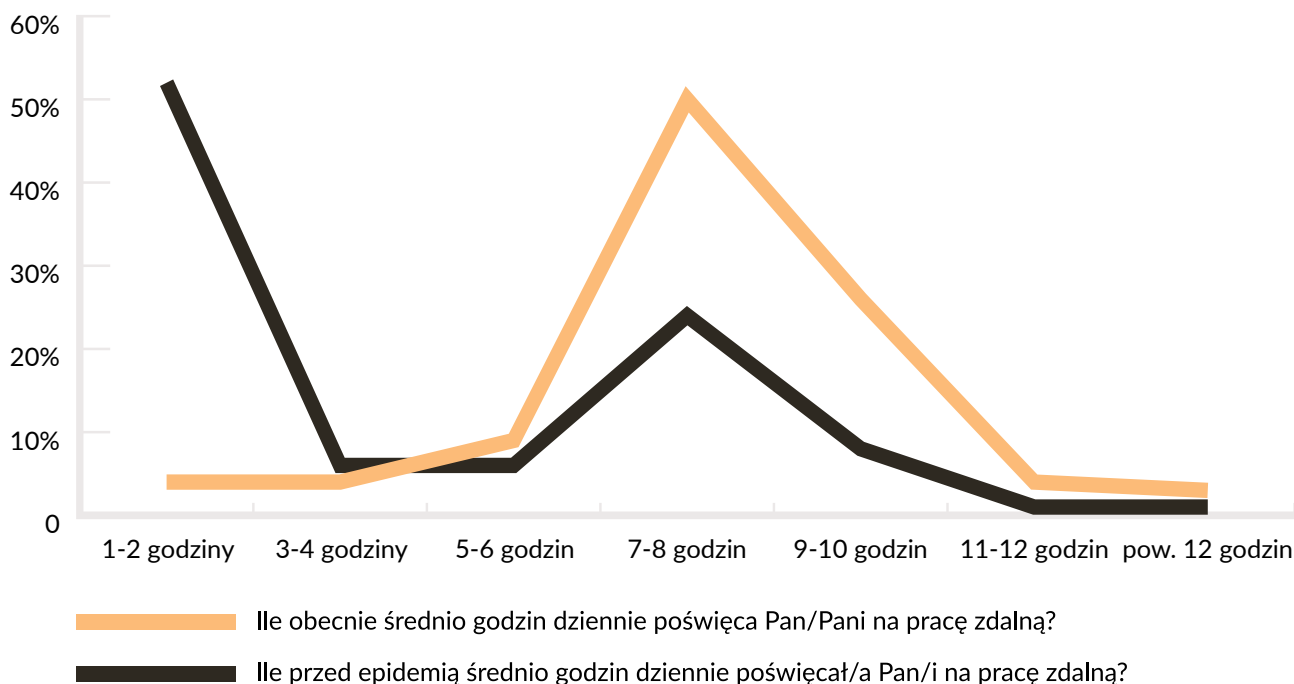
- są **mniej zaangażowane** w pracę,
- są **mniej zadowolone** z zadań wykonywanych obecnie w firmie,
- deklarują **niższe poczucie sensu**, jaki daje wykonywana praca,
- deklarują **większe problemy** ze współpracą/komunikacją w pracy,
- deklarują **częściej** poczucie izolacji/samotności z powodu pracy w trybie zdalnym.

Przed pandemią wielu ekspertów oraz praktyków z dziedziny zarządzania kapitałem ludzkim próbowało zdefiniować optymalny model pracy w tym pracy zdalnej i hybrydowej. Dyskusja koncentrowała się na rozwiązaniach pozytywnie wpływających na osiąganie przez organizacje celów biznesowych, a zarazem skracających tygodniowy wymiar pracy. Poszukiwano rozwiązań wpisujących się w podejście *work-life balance*, które dodatkowo miały wzmacniać zaangażowanie pracowników jak i ich efektywność. Zapytaliśmy respondentów o to, ile średnio godzin dziennie poświęcają na pracę zdalną przed i po pandemii? I następnie sprawdziliśmy jak te dane wiążą się z zaangażowaniem i efektywnością w pracy.



PRACA ZDALNA

Ile średnio godzin dziennie poświęcał/a Pan/i na pracę zdalną przed i w czasie trwania epidemii?



Ponad połowa badanych (52%), przed epidemią, poświęcała na pracę zdalną 1-2 godziny dziennie (52%). Obecnie 50% badanych na pracę zdalną poświęca 7-8 godzin dziennie, czyli pracują zdalnie w wymiarze całego etatu. A 33% badanych deklaruje, że pracuje obecnie zdalnie nawet powyżej 8 godzin dziennie, co oznacza, że w porównaniu z czasem przed pandemią, 22% respondentów pracuje dłużej niż 8 godzin dziennie. Podobnie jak przy analizie dotyczącej tygodniowego wymiaru pracy i jego wpływu na kluczowe wskaźniki efektywności skorelowaliśmy tę zmienną z innymi badanymi zmiennymi zależnymi.

Wyniki pokazały, że:

Im osoby badane deklarują, że obecnie pracują zdalnie **więcej godzin dziennie**, tym:

- deklarują **większe** problemy ze współpracą/komunikacją w pracy,
- deklarują **częściej** poczucie izolacji/samotności z powodu pracy w trybie zdalnym,
- mają problemy z poczuciem sensu pracy,
- mają większe poczucie ciągłego bycia w pracy (niemożność „odłączenia” się),
- są mniej zadowolone ze swojego samopoczucia,
- są mniej zadowolone z równowagi dom-praca.

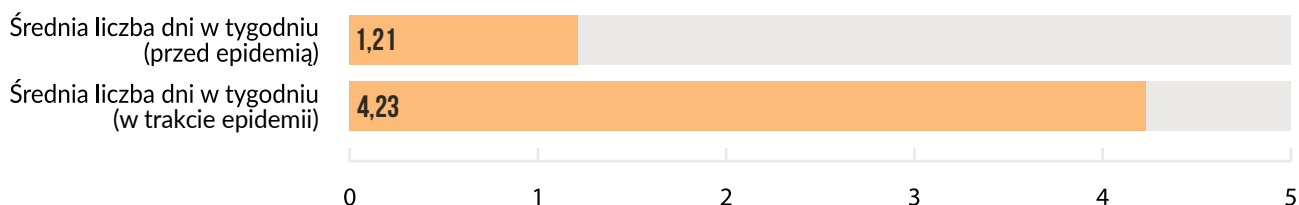
Ale ... tym **są bardziej zaangażowane**.

PRACA ZDALNA

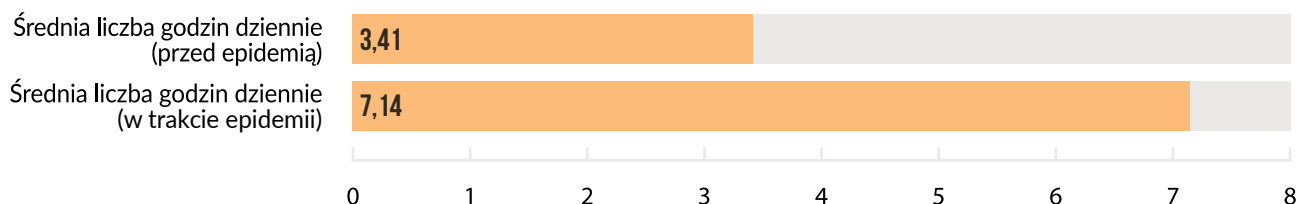
Być może wpływ na wyniki uzyskane na skali zaangażowania miało zjawisko aprobaty społecznej lub inna współwystępująca zmienna, lub też inny mechanizm obronny. Uzyskane w badaniu wyniki na skali zaangażowania są generalnie wysokie. Dokonując głębszej analizy wyników w tym obszarze dostrzegamy, że bardziej angażującym modelem pracy jest dłuższa praca w wymiarze dziennym niż tygodniowym. Ponadto intensywna praca w trybie zdalnym w ciągu dnia wiąże się z wieloma negatywnymi skutkami na poziomie indywidualnym. Problemy z komunikacją, z poczuciem sensu czy ciągłe poczucie bycia w pracy, mogą być czynnikami obniżającymi zadowolenie z naszego samopoczucia i z *work-life balance*. Jakkolwiek liczba dni pracy tygodniowo i godzin pracy dziennie różnią się ze względu na nasze zaangażowanie w pracę, towarzyszące temu symptomy czy konsekwencje takiej pracy również nie są jednokowe. Niektóre z nich są charakterystyczne dla danego modelu pracy. Warto pochylić się nad różnicami pomiędzy nimi. Na pewno ta wiedza pozwoli na optymalne projektowanie różnych modeli pracy, w tym tych hybrydowych.

Średni czas poświęcony na pracę zdalną przed i w czasie trwania epidemii

Średnia liczba dni pracy zdalnej przed i w czasie trwania epidemii



Średnia liczba godzin pracy zdalnej przed i w czasie trwania epidemii

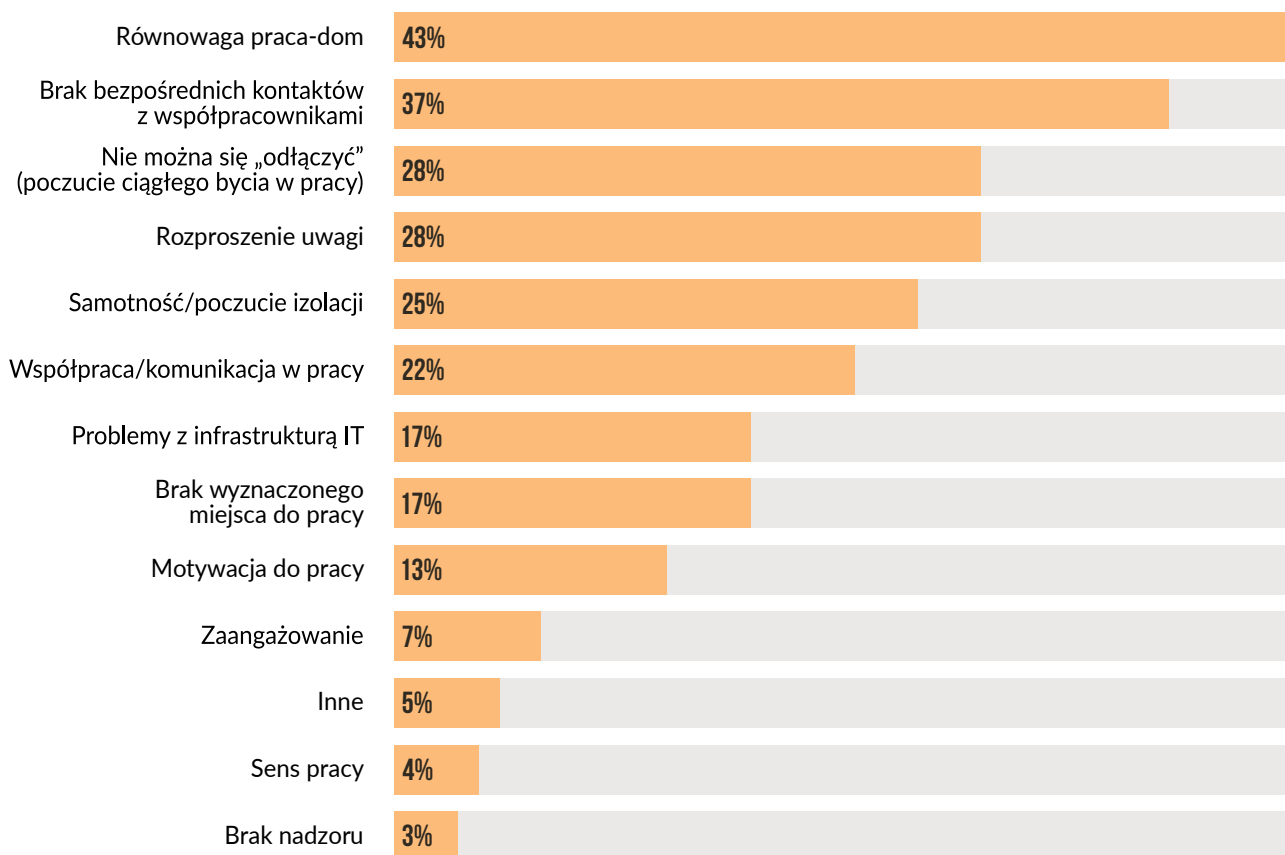


Sprawdziliśmy również, ile średnio pracowali nasi respondenci przed i w czasie pandemii. Przed marcem 2020 uczestnicy badania pracowali w trybie zdalnym średnio jeden dzień w tygodniu, ponad trzy godziny dziennie. Obecnie średni czas poświęcony na pracę zdalną wynosi ponad cztery dni w tygodniu, a liczba godzin pracy wzrosła do poziomu ponad siedmiu godzin dziennie.

WYZWANIA W PRACY ZDALNEJ

Praca w trybie zdalnym jest często wyzwaniem ze względu na różne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Poprosiliśmy uczestników o wskazanie największych ich zdaniem wyzwań. Można było wybrać kilka odpowiedzi. W celu zdobycia większej ilości informacji, dołączyliśmy do ankiety pytanie otwarte. Uczestnicy mogli wskazać wyzwania, których nie zawarliśmy w ankiecie.

Jakie Twoim zdaniem są największe wyzwania dla osób pracujących zdalnie?*



*Procenty nie sumują się do 100, ponieważ możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi

Równowaga praca-dom stanowi największe wyzwanie dla osób pracujących zdalnie (43%). W drugiej kolejności wskazano brak bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami jako wyzwanie trybu zdalnego (37%). Wysoki wynik otrzymały również poczucie ciągłego bycia w pracy (28%) oraz rozproszenie uwagi (28%). Najrzadziej jako wyzwanie towarzyszące pracy zdalnej uczestnicy wskazywali motywację (13%), zaangażowanie (7%), poczucie sensu pracy (4%) oraz brak nadzoru (3%).

Pozostałe odpowiedzi na to pytanie (pytanie otwarte) podzieliliśmy na następujące grupy wyzwań, zidentyfikowane przez uczestników. Główne wątki zostały uszeregowane według częstości wskazań:

WYZWANIA W PRACY ZDALNEJ

- **Opieka nad dziećmi:**

- „Obecnie rozproszenie uwagi związane z jednoczesną opieką nad dziećmi”
- „Opieka nad uczącymi się dziećmi”
- „Opieka nad dzieckiem przy zamkniętych przedszkolach”
- „Opieka nad dziećmi”
- „Połączenie pracy z opieką nad dziećmi”
- „Pomoc dzieciom w zdalnym nauczaniu”
- „Przedszkolaki w domu w czasie pandemii”

- **Organizacja pracy zdalnej:**

- „Brak nadzoru nad zespołem”
- „Brak poczucia pracy od – do jak w tradycyjnej pracy.”
- „Konieczność czekania aż osoba z teamu znajdzie czas by odpowiedzieć na czacie”
- „Konieczność wykonywania pracy za innych, nie każdy tak samo podchodzi do swoich obowiązków”
- „Trudność w ustaleniu spotkania zdalnego większej grupy ekspertów zaangażowanych w wiele spraw...”
- „Wymiana wiedzy”

- **Przełożeni:**

- „Zmniejszenie zaufania u przełożonego skutkująca zmianą jego sposobu zarządzania (podejrzliwość, złośliwość, micro-management, brak planowania, zarządzanie przez „wrzutki”
- „Menedżerowie nieprzyzwyczajeni do pracy z domu wydłużają godziny pracy swoją aktywnością (telekonferencje, maile po godzinach z oczekiwaniem odpowiedzi)”
- „Brak zaufania przełożonego”
- „Brak zaufania przełożonych”
- „Uciążliwa kontrola”

- **Organizacja miejsca pracy:**

- „Brak wsparcia pracodawcy w celu wyposażenia własnego mieszkania w stanowisko pracy”
- „Problemy z komfortem miejsca pracy”
- „Miejsce do pracy – ergonomia = biurko, wygodny fotel”
- „Wykorzystywanie własnych narzędzi (IT, biurko itp.), nieodpowiednia ergonomia miejsca pracy”

- **Stres:**

- „Brak możliwości powrotu jak sprawy idą źle”
- „Poczucie, że praca zdalna to dodatkowy urlop”
- „Stres związany z powrotem do biura, jeśli kiedyś będzie konieczny”
- „Wyższy poziom agresji współpracowników”

- **Brak ruchu:**

- „Brak sportu”
- „Długie okresy siedzenia bez zmiany pozycji, mało ruchu”
- „Fizyczne problemy ze zdrowiem”

WYZWANIA W PRACY ZDALNEJ

Odpowiedzi otwarte potwierdzają wyniki ankiety ilościowej – badani najczęściej wymieniają problemy związane z opieką nad dziećmi, wskazując ten aspekt jako ich zdaniem największe wyzwanie.

Analizując uzyskane wyniki zaobserwowaliśmy związek pomiędzy mnogością wyzwań związanych z pracą zdalną zidentyfikowanych przez osoby badane a produktywnością.

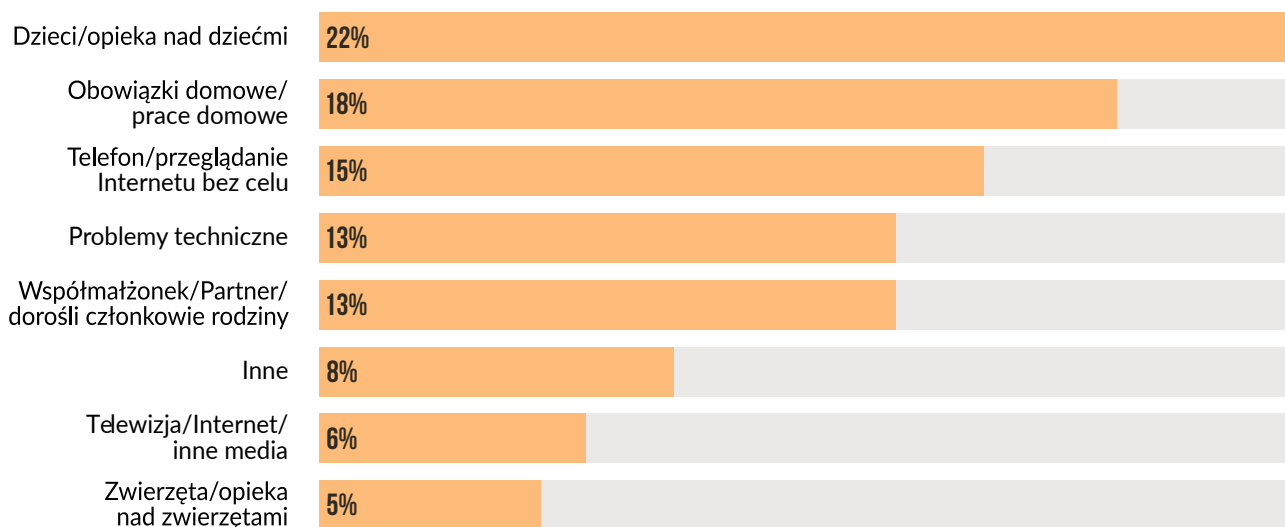
Osoby, które deklarują więcej wyzwań w pracy zdalnej, to osoby, które mają mniejsze doświadczenie w takim trybie pracy. Deklarują one również mniejszą efektywność i niższą produktywność w wykonywaniu swoich zadań, mają problem z realizacją celów wyznaczonych przez przełożonego oraz ich poczucie przynależności, w związku ze zmianą trybu pracy, zmieniło się w ostatnich miesiącach.



CO NAS ROZPRASZA W PRACY ZDALNEJ?

Podjęliśmy próbę identyfikacji głównych czynników, które rozpraszają pracowników podczas świadczenia pracy w trybie zdalnym. Poprosiliśmy uczestników badania o wskazanie czynników, które negatywnie wpływają na ich pracę (zdalnie). Aby pogłębić informacje na ten temat, dodatkowo w ankiecie umieściliśmy pytanie otwarte, w którym można było wskazać inne odpowiedzi niż zawarte w ankiecie.

Co najczęściej rozprasza Cię w czasie zdalnej pracy?



*Procenty nie sumują się do 100, ponieważ możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi

Najczęściej wskazywanymi czynnikami rozpraszającymi naszych respondentów w trybie pracy zdalnej są: dzieci i opieka nad nimi (22%) oraz obowiązki i prace domowe (18%). Dużo czasu poświęcamy również na przeglądanie telefonu i internetu bez celu – dla 15% respondentów jest to czynnik rozpraszający w pracy. Opieka nad zwierzętami oraz media (telewizja, internet) były wskazywane najrzadziej.

W odpowiedziach otwartych uczestnicy wymieniali następujące sytuacje, które rozpraszają ich w trybie pracy zdalnej (odpowiedzi uszeregowane według częstości występowania):

- **Związane z równowagą praca – dom:**

„Niezrozumienie przez starsze pokolenie, że praca z domu też jest pracą (oczekiwanie, że się będę angażować w prace domowe/pomoc/zakupy w trakcie dnia)”

„Rozdzielenie pracy od prac domowych”

„Świadomość, że jestem w domu”

Część osób napisało, że nic ich w pracy zdalnej nie rozprasza. Niektórzy nawet twierdzą, że pracuje im się efektywniej:

„Nic, jestem sam w pokoju, zdecydowanie bardziej rozproszony czułem się biurze”

„Brak, mogę skupić się na pracy znacznie lepiej niż w biurze”

„W pracy zdalnej mam komfortowe warunki i nic mnie nie rozprasza”

CO NAS ROZPRASZA W PRACY ZDALNEJ?

„Wręcz przeciwnie, jestem bardziej skupiona i efektywna”

„Dobra organizacja pracy i życia domowego umożliwia harmonijne pogodzenie pracy na rzecz pracodawcy i rodziny. Szczególnie, gdy wykonywana praca pokrywa się z naturalną potrzebą pracownika (kiedy praca zawodowa nie „uwiera” go).”

- **Związane z wykonywaną pracą:**

„Ciągłe telefony, maile i spotkania zdalne”

„Współpracownicy piszący na komunikatorze firmowym”

„Za długie rozmowy w pracy”

„Nie ma jasnej godziny przerwy, jasnej godziny pójścia na lunch itp. Będąc w pracy, mogłam swobodnie udawać się na przerwę, a teraz mam wrażenie, że ktoś mnie „nakryje” że nie jestem przy komputerze”

- **Bodźce zewnętrzne:**

„Telefony i smsy od znajomych i bliskich”

„Domokrążcy”

„Hałas na zewnątrz”

„Hałas z zewnątrz, sąsiedzi”

- **Związane z miejscem pracy:**

„Brak miejsca do pracy”

„Nieodpowiednia ergonomia miejsca pracy”

„Nieprzystosowane miejsce do pracy”

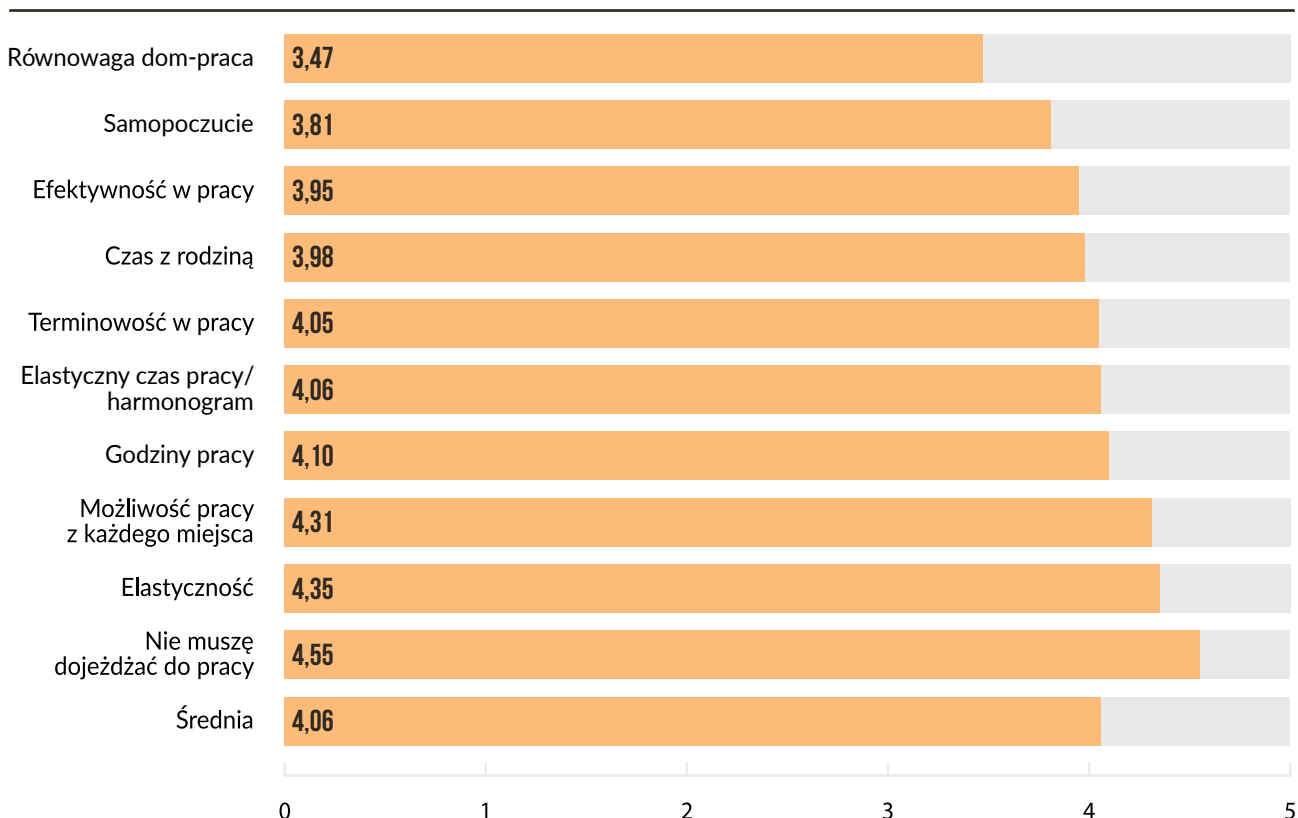
Uczestnicy w odpowiedziach otwartych wskazywali, podobnie jak w części ilościowej, sytuacje związane z równowagą praca – dom jako najczęstszy czynnik rozpraszający w wykonywaniu zadań w trybie zdalnym.

Analiza korelacji pokazała, że im osoby deklarują więcej czynników, które je rozpraszają, tym jednocześnie deklarują niższe zaangażowanie i satysfakcję z pracy zdalnej. Te osoby również mają krótsze doświadczenie w pracy zdalnej przed epidemią.

ZADOWOLENIE Z PRACY ZDALNEJ

Praca zdalna to nie tylko wyzwania i problemy. Wiele osób deklaruje, że taki tryb pracy ma dla nich wiele zalet. Zapytaliśmy naszych respondentów, czy są zadowoleni z wybranych aspektów pracy zdalnej. W tym pytaniu można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Proszę ocenić, czy pracując zdalnie, jest Pan/i zadowolony/a z poniższych aspektów?*



*Odpowiedzi na skali od 1–zdecydowanie nie zadowolony/a, do 5–zdecydowanie zadowolony/a

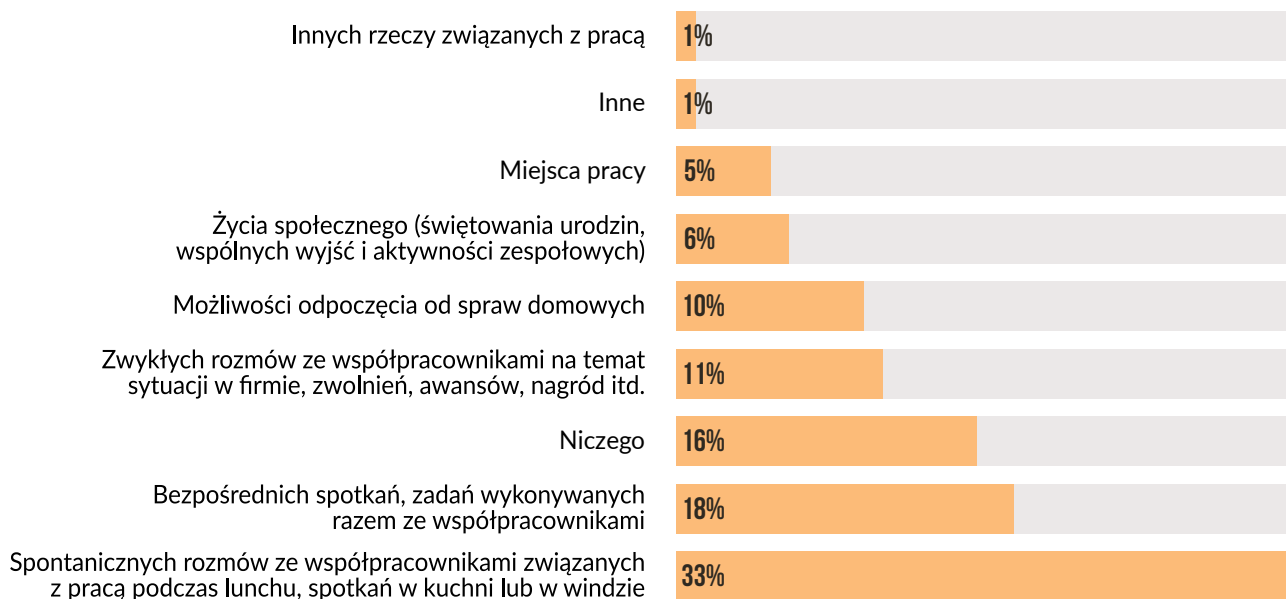
Respondenci są najbardziej zadowoleni z faktu, że pracując zdalnie nie muszą dojeżdżać do pracy ($M=4,95$). Ogólna elastyczność jaką daje praca zdalna, jest oceniana przez badanych bardzo wysoko ($M=4,35$). Cenią sobie również możliwości, jakie daje tryb zdalny. Badani są zadowoleni z tego, że mogą decydować z jakiego miejsca pracują ($M=4,31$) oraz w jakich godzinach ($M=4,10$). Najmniej badani są zadowoleni ze swojego samopoczucia ($M=3,81$) oraz z równowagi praca-dom ($M=3,47$) związanych z pracą zdalną.

Osoby zadowolone z pracy zdalnej są jednocześnie bardziej zaangażowane w pracę i lubią pracę w swojej firmie. Nie mają problemów z realizacją celów wyznaczanych przez przełożonych i nie odczuły zmiany poczucia przynależności do organizacji, w której pracują. Wyższe zadowolenie jest związane również z wyższą oceną swojej efektywności i produktywności.

CZEGO NAM BRAKUJE W PRACY ZDALNEJ?

Zapytaliśmy respondentów czego im brakuje, kiedy pracują w trybie zdalnym. Czy brakuje im współpracowników? Kontaktów bezpośrednich? A może ulubionej kawy?

Czego najbardziej brakuje Panu/i podczas pracy zdalnej?



**Procenty nie sumują się do 100, ponieważ możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi*

Najbardziej brakuje uczestnikom spontanicznych rozmów ze współpracownikami (33%). Odczuwają również brak bezpośrednich spotkań, zadań wykonywanych razem ze współpracownikami (18%) oraz zwykłych rozmów na temat sytuacji w firmie, zwolnień, awansów i nagród (11%). Jednak 16% osób deklaruje, że nie brakuje im obecnie niczego w trybie zdalnym. Jedynie 5% osób wskazało, że brakuje im miejsca pracy.

Poniżej odpowiedzi na pytanie otwarte, w którym uczestnicy mieli możliwość wpisania innej odpowiedzi niż w ankiecie:

- „Bezpośrednich spotkań z klientami”
- „Ciszy i spokoju wynikającego z faktu, że dzieciom trzeba pomagać w nauce zdalnej”
- „Dużego miasta”
- „Ekspresu do kawy”
- „Spontanicznych rozmów ze współpracownikami niezwiązanych z pracą”
- „Spotkań zawodowych twarzą w twarz”
- „Wszystko powyższe”

Odpowiedzi w pytaniu otwartym wskazują, że bezpośrednie kontakty ze współpracownikami oraz klientami to aspekty pracy stacjonarnej, których brak najbardziej odczuwamy.

KOMENTARZ EKSPERTA

DR DOROTA WIŚNIEWSKA-JUSZCZAK

Uzyskane wyniki zaskakują i intrygują. Czy rzeczywiście jest tak, że praca zdalna tak dobrze nam służy? Badanie zrealizowano w schemacie korelacyjnym. A zatem z wyników wiemy tylko tyle i aż tyle, że praca zdalna jest powiązana z wyższą motywacją, efektywnością i produktywnością i wszystkimi miarami zaangażowania w pracę (zaabsorbowanie, oddanie, wigor).

Czy to prawda? Czy to tylko efekt potwierdzania przed samym sobą i przed innymi (szefami), że świetnie wywiązujemy się z wszystkich przekazanych zadań i jesteśmy bardzo zadowoleni z takiej formy pracy? Pewnie wielu menedżerów zadaje sobie pytanie czy w takim razie rezygnować z powierzchni biurowych i przenosić nasze zobowiązania zawodowe do domów i realizować znakomitą większość obowiązków na odległość?

Zanim ogłosimy zwycięstwo home office warto przyjrzeć się kilku wynikom, które zastanawiają i skłaniają do refleksji, czy rzeczywiście jest tak dobrze? I czy długoterminowo uda się utrzymać tak wysokie zaangażowanie, efektywność i produktywność pracy zdalnej?

Badanie zrealizowane zostało w sierpniu, a zatem w czasie wakacji, miesiąc po ich rozpoczęciu, wszystkie osoby posiadające dzieci, już od miesiąca nie odczuwały stresu związanego ze szkołą, część dzieci korzystała z zorganizowanego wypoczynku grupowego, część przebywała z rodzicami, ale w tym czasie nie oddelegowanymi do pełnienia roli nauczyciela - dyscyplinującego do nauki. Osoby bezdzietne, z kolei mogły z dowolnego miejsca w Polsce, a nawet za granicą realizować swoje zadania. A zatem przy pełnym zdalnym wykonywaniu obowiązków, mogły niejako po zakończeniu pracy korzystać z urlopowego czasu związanego z przebywaniem w miejscu relaksu. Jest to możliwe wyjaśnienie, bo jak deklarowała prawie połowa badanych (48%) równowaga praca-dom stanowi największe wyzwanie dla osób pracujących zdalnie. Wakacyjny tryb pozwalał łatwiej radzić sobie z tymi wyzwaniami.

Warto zatem monitorować badane miary w kolejnych miesiącach, jesienią przy pełnym zamieszkanu wszystkich domowników i powrocie do rutyny codziennej pracy online. Za mało czasu minęło by „odtrąbić” przewagę pracy zdalnej nad pracą w biurze. Tym bardziej, że badani silnie zadeklarowali, że to czego najbardziej brakuje w rzeczywistości pracy zdalnej, to brak spontanicznych rozmów ze współpracownikami (33%) oraz bezpośrednich spotkań i wspólnie wykonywanych zadań (18%). Te wyniki pokazują, że trudno w przestrzeni wirtualnej budować relacje i podtrzymywać kontakty ze współpracownikami, trudniej również wspólnie wykonywać zadania. To wydaje się prawdziwym wyzwaniem dla osób zarządzających zespołami – jak w przestrzeni wirtualnej budować

KOMENTARZ EKSPERTA

DR DOROTA WIŚNIEWSKA-JUSZCZAK

i długoterminowo zarządzać zespołem? To tym większe wyzwanie, że ludziom nie brakuje miejsca pracy (to nie o budynek chodzi - ten brak deklaruje tylko 5% osób badanych), brak wspólnego picia kawy, wspólnych rozmów przy lunchu, a zatem gdzie przenieść codzienne kontakty związane ze społecznym ich charakterem, aby ludzie nie odczuwali ich braku. Jak zaspakajać społeczne potrzeby w takiej rzeczywistości?

To nie jedyna trudność i problem pojawiający się w wynikach tych badań: gdy przyjrzymy się grupie osób badanych, które deklarują, że obecnie pracują **więcej dni w tygodniu**, tym czar pryska i niemal wszystkie pozytywne efekty przyjmują ujemne wartości. Osoby są:

- mniej zadowolone z zadań wykonywanych obecnie w firmie,
- deklarują niższe poczucie sensu, jaki daje obecnie wykonywana praca,
- deklarują większe problemy ze współpracą/komunikacją w pracy,
- deklarują częściej poczucie izolacji/samotności z powodu pracy w trybie zdalnej,
- tym są **mniej zaangażowane**.

Warto głębiej zastanowić się nad tymi wynikami. Być może w sytuacji zaburzenia równowagi i zdominowania codziennego funkcjonowania pracą na odległość zaczynamy odczuwać więcej negatywnych jej skutków; wspomniane odizolowanie od współpracowników, gorsze samopoczucie (osoby deklarują niższy poziom energii i odporności psychicznej) będące wynikiem braku bezpośrednich kontaktów (wspólnego picia kawy, dyskusji w windzie etc.), niższe poczucie sensu powiązane tymi miarami. Jak pokazują światowe badania realizowane w tym obszarze: jednym z najistotniejszych czynników wpływających na sens pracy, jest uzyskiwane i dawane wsparcie innym. Być może trudniej realizować to zadanie pracując zdalnie, bez codziennego kontaktu z zespołem. Tym trudniejsze jest odczuwanie sensu, jeśli nasz kontakt ogranicza się do zdalnych konferencji, podczas których nie włączamy kamer i nie pokazujemy siebie, tylko czarną ikonkę z nazwiskiem. Wyniki jednoznacznie pokazują, że dużo pracy zdalnej obniża psychologiczny dobrostan pracowników, a to w konsekwencji może przełożyć się na niższe zaangażowanie i efektywność, a nawet w dłuższej perspektywie prowadzić do wypalenia. A zatem pytanie dla każdego zarządzającego firmą, dla każdego menedżera: czy pozwolić ludziom na codzienną zdalną pracę? Z naszych wyników maluje się obraz niejednoznaczny; trzeba uważnie przyglądać się temu co dzieje się z naszymi pracownikami i w tej chwili nie podejmować wiążących decyzji. Czas pracy spędzany w rzeczywistości wirtualnej im dłuższy i pozbawiony codziennych kontaktów może z czasem smakować jak wyrób czekoladopodobny, jak ersatz. Daleko mu do dobrej prawdziwej czekolady.

KOMENTARZ EKSPERTA

DR DOROTA WIŚNIEWSKA-JUSZCZAK



DOROTA WIŚNIEWSKA-JUSZCZAK

Trener posiadający 15 lat doświadczenia w prowadzeniu szkoleń.

Doktor psychologii, wykładowca psychologii społecznej na Uniwersytecie SWPS (od 2001 roku). Specjalizuje się w zagadnieniach współpracy, przywództwa, władzy i budowania efektywnych zespołów. Absolwentka szkoły letniej na Uniwersytecie Stanforda w Kalifornii. Certyfikowany terapeuta terapii skoncentrowanej na rozwiązaniach. Wspiera rozwój top managementu i średniej kadry kierowniczej.

Współkieruje studiami podyplomowymi Creative leadership Jak efektywnie i twórczo zarządzać zespołami. Pełni rolę Pełnomocnika Prorektor ds. dydaktyki w zakresie jakości studiów na Uniwersytecie SWPS.

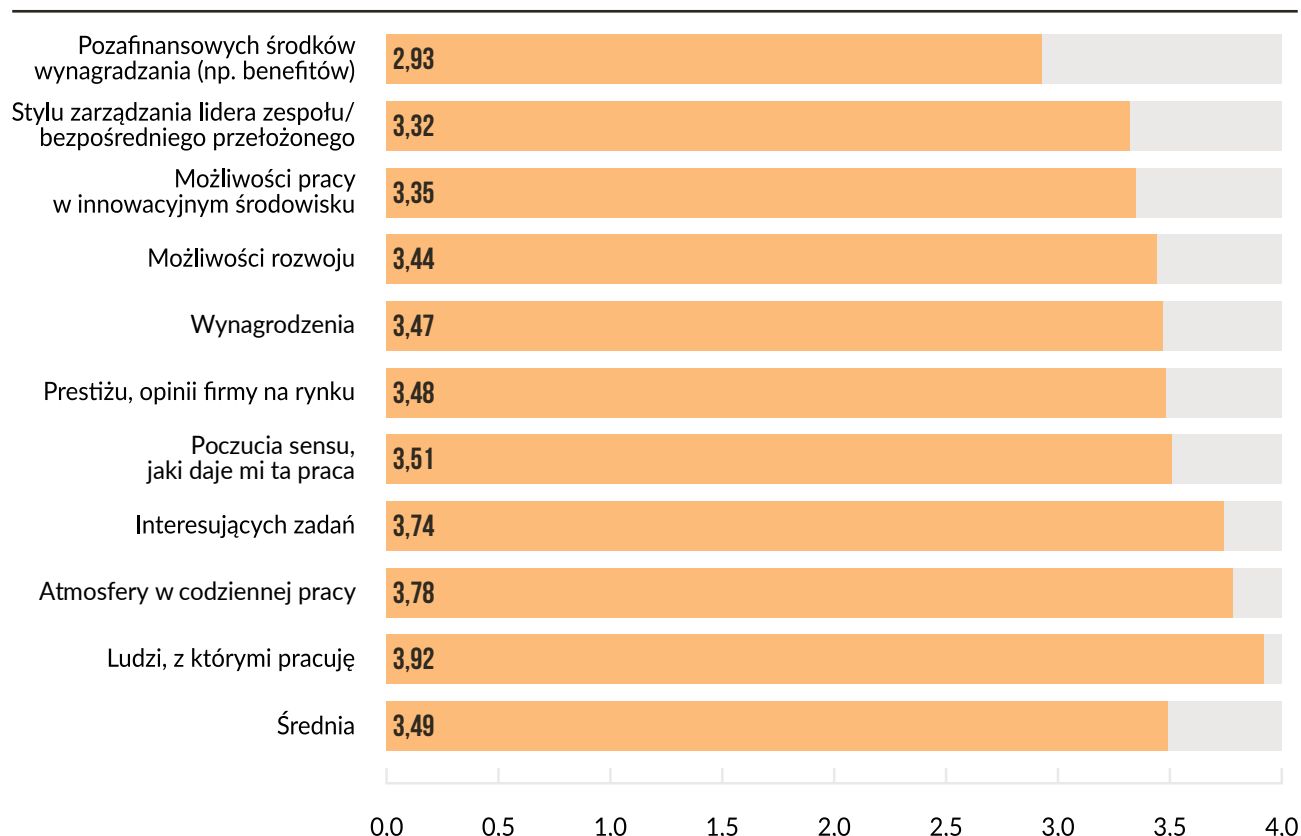
Dyplomowany coach, absolwentka rocznych, Podyplomowych Studiów Coachingu i Mentoringu (Laboratorium Psychoedukacji i SWPS).

Pracowała dla takich firm jak Roche Polska, Sanofi-Aventis, Zentiva, Novo Nordisk, Nepentes, Rockwool, Makarony Polskie, Teva Polska, Eris, Kancelaria Prawna Wardyński, Radisson BLU, Cephalon, Adamed, Lekam, Polpharma, Biomedica Polska, Urgo Polfa Łódź, Leroy Merlin, Scania Polska, ConvaTec Polska, Nutricia Polska, Polpharma Biologics i wielu innych.

SATYSFAKCJA

Pytaliśmy o satysfakcję z różnych aspektów pracy w obecnej firmie. Chcieliśmy dowiedzieć się, na ile uczestnicy lubią pracować z powodu współpracowników, atmosfery w firmie czy stylu zarządzania lidera zespołu. Pytaliśmy również o możliwości rozwoju w firmie i jak osoby badane oceniają wynagrodzenie oraz benefity.

Lubię pracować w mojej firmie z powodu*:



*Odpowiedzi na skali od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, do 5 – całkowicie się zgadzam

Średnia odpowiedzi na wszystkie pytania dotyczące satysfakcji z pracy w obecnej firmie wynosiła $M=3,49$. Uczestnicy zaznaczyli, że najbardziej lubią pracować w swojej firmie z powodu ludzi, z którymi pracują ($M=3,92$). Bardzo ważna dla respondentów w badanej próbie jest również atmosfera w codziennej pracy ($M=3,78$) oraz otrzymywanie interesujących zadań ($M=3,74$). Najniżej zostały ocenione pozafinansowe środki wynagradzania, do których między innymi należą benefity ($M=2,93$).

Analiza związków między wybranymi zmiennymi pokazała, że **poziom wykształcenia** ma związek z satysfakcją z pracy w obecnej firmie – osoby z wyższym wykształceniem deklaruja wyższą satysfakcję z różnych aspektów pracy. Satysfakcja jest związana również z zaangażowaniem i zadowoleniem z pracy zdalnej – te trzy aspekty są ze sobą pozytywnie skorelowane. Oznacza to, że wyższy poziom jednej zmiennej wiąże się z wyższym poziomem drugiej zmiennej. Im wyższa deklarowana satysfakcja z pracy w obecnej firmie, tym wyższy poziom zaangażowania w pracę i zadowolenia z pracy w trybie zdalnym.

ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

- zaangażowanie wiąże się z satysfakcją z pracy i zadowoleniem z pracy w trybie zdalnym
- zaangażowanie jest związane z czasem poświęcanym na pracę zdalną

Do pomiaru poziomu zaangażowania w pracy (work engagement) wykorzystaliśmy kwestionariusz W. Shaufeli'ego i A. Bakker'a „Praca i Samopoczucie” (UWES, Utrecht Work Engagement Scale), który analizuje zaangażowanie na trzech poziomach. Skala charakteryzuje się bardzo wysokim wskaźnikiem rzetelności ($\alpha = 0,95$), który wskazuje na dokładność pomiaru. Narzędzie składa się z 17 stwierdzeń ocenianych na skali od 1 do 6 (gdzie 1 oznacza „kilka razy w roku lub rzadziej”, a 6 – „każdego dnia”) pogrupowanych w trzy podskale: wigor (vigor), zaabsorbowanie (absorption) oraz oddanie (dedication).

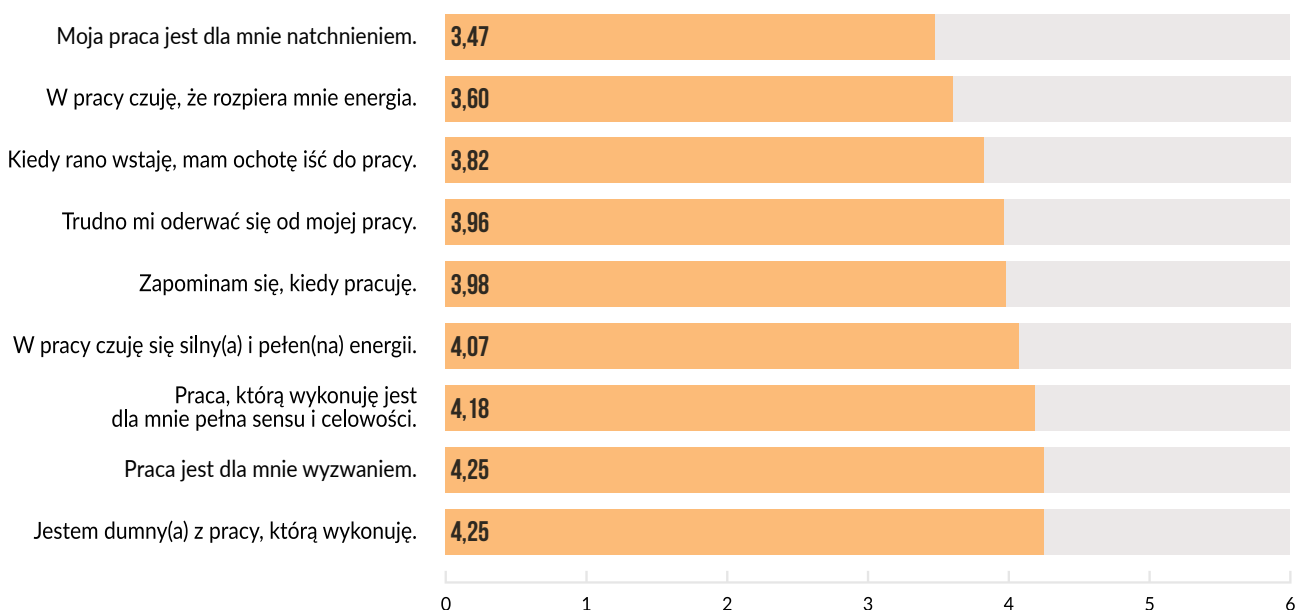
Wigor odnosi się do wysokiego poziomu energii i odporności, chęci do zainwestowania wysiłku, braku zmęczenia oraz wytrwałości w obliczu trudności.

Zaabsorbowanie jest mierzone stwierdzeniami, które odnoszą się do całkowitego „zanurzenia się” w pracy i z poczuciem, że czas w pracy szybko mija i zapomina się o wszystkim, co jest wokół.

Oddanie ocenia się na podstawie stwierdzeń, które odnoszą się do poczucia sensu, entuzjazmu i dumy z wykonywanej pracy oraz poczucia inspiracji i wyzwania.

Zaangażowanie jest jednym z naszych głównych elementów tego badania. Weryfikowaliśmy w naszych analizach, czy na zaangażowanie w pracę ma wpływ zmiana trybu pracy ze stacjonarnego na zdalny i ilość czasu poświęcanego na pracę zdalną.

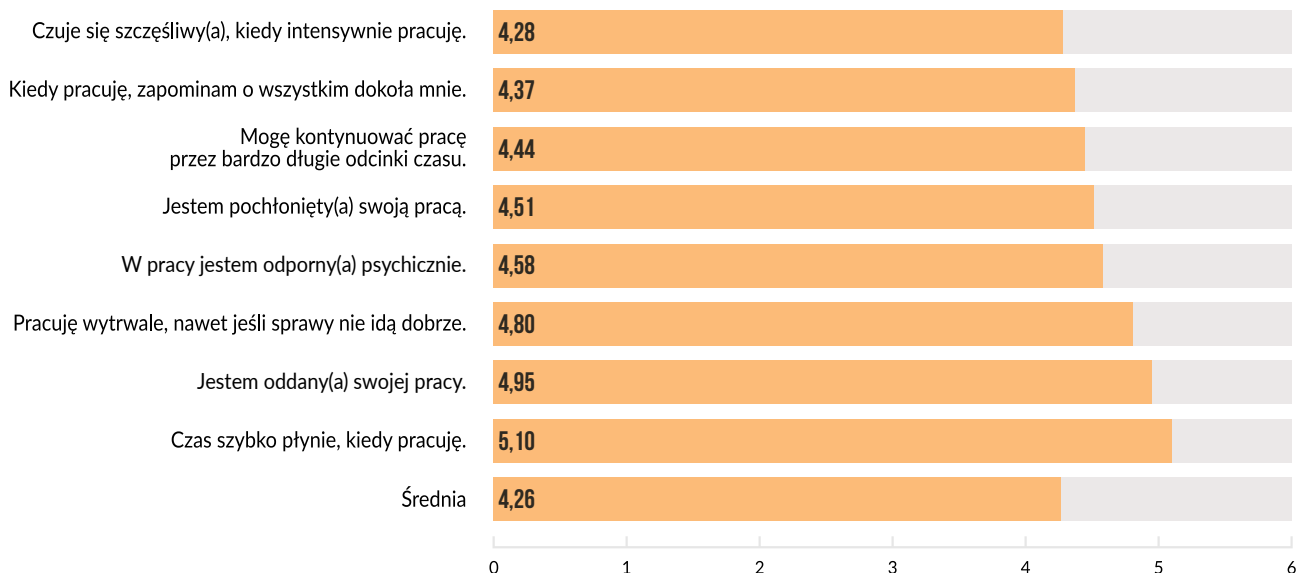
Jak często czuł/a się Pan/i w ten sposób w związku ze swoją pracą?



*Odpowiedzi udzielane były na skali od 1 – kilka razy w roku lub rzadziej, do 6 – każdego dnia

ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

Jak często czuł/a się Pan/i w ten sposób w związku ze swoją pracą?* (cd.)



*Odpowiedzi udzielane były na skali od 1 – kilka razy w roku lub rzadziej, do 6 – każdego dnia

Odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu odnosiły się do częstotliwości występowania danego odczucia związanego z pracą zdalną. Średnia odpowiedzi na wszystkie pytania w tym kwestionariuszu była wysoka i wynosiła 4,26 (skala 1-6). Wyniki analizowaliśmy również pod kątem ich związku z innymi badanymi przez nas aspektami pracy zdalnej. W tym celu przeprowadziliśmy analizę korelacji między wybranymi zmiennymi.

Osoby z wyższym wykształceniem oceniają wyżej swoją efektywność podczas pracy zdalnej oraz uważają, że w trybie pracy zdalnej są w stanie zrealizować cele wyznaczone przez przełożonego. **Zaangażowanie** ma związek z zarówno z satysfakcją z różnych aspektów pracy w danej firmie, jak i zadowoleniem pracy w trybie zdalnym. Osoby deklarujące **wyższe zaangażowanie** deklarują również większą satysfakcję z pracy z ludźmi, z którymi obecnie pracują, mają poczucie sensu w pracy, pozytywnie oceniają prestiż firmy, swoje możliwości rozwoju, atmosferę panującą w organizacji, styl zarządzania oraz wynagrodzenia i benefity.

Osoby z wyższym poziomem zaangażowania deklarują większe zadowolenie z pracy w trybie zdalnym, większą produktywność i efektywność w tym trybie, lepiej realizują wyznaczone cele przez swoich przełożonych, a ich poczucie przynależności do organizacji nie zmieniło się w ostatnim czasie.

ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

Wyższe **zaangażowanie** osób badanych jest związane pozytywnie z wiekiem – im starsza osoba, tym jej zaangażowanie jest wyższe. Podobnie jest z osobami na **wyższych stanowiskach** – one również deklarują wyższe zaangażowanie w wykonywaną pracę niż osoby zajmujące niższe stanowiska w firmie.

Ciekawym wynikiem jest korelacja, która pokazuje, że osoby deklarujące wyższe **zaangażowanie** rzadziej doświadczają problemów z motywacją do pracy w trybie zdalnym. Osoby deklarujące wyższe **zaangażowanie** częściej dostrzegają sens w swojej pracy. Osoby z wysokim poziomem zaangażowania rzadziej wskazują czynniki, wymienione jako rozpraszające w wykonywaniu pracy zdalnej. Osoby zaangażowane są bardziej zadowolone z elastyczności czasu pracy oraz możliwości pracy z dowolnego miejsca. Deklarują większą efektywność w pracy zdalnej oraz większą terminowość. Aspekty związane z ich czasem prywatnym (czas z rodziną, równowaga dom-praca, nie muszą dojeżdżać do pracy) nie mają znaczenia dla osób z wysokim poziomem zaangażowania.

Jeżeli chodzi o czas poświęcany na pracę zdalną, to **osoby zaangażowane** mają doświadczenie w pracy zdalnej również przed pandemią, natomiast obecnie pracują zdalnie mniej dni w tygodniu, ale dłużej (więcej godzin) w ciągu dnia niż osoby z niższym poziomem zaangażowania.

Należy wspomnieć, że według teorii, na podstawie której powstało narzędzie „Praca i Samopoczucie”, osoby charakteryzujące się wysokim poziomem zaangażowania w pracę to osoby, które chętnie przychodzą do pracy, czas w pracy płynie im szybko, odczuwają wysoki poziom energii i motywacji do wykonywania zadań, nie demotywują się napotykając przeszkody oraz odczuwają silną pozytywną identyfikację z firmą i jej wartościami.

Analizując podskale kwestionariusza, zaobserwowaliśmy następujące zależności:

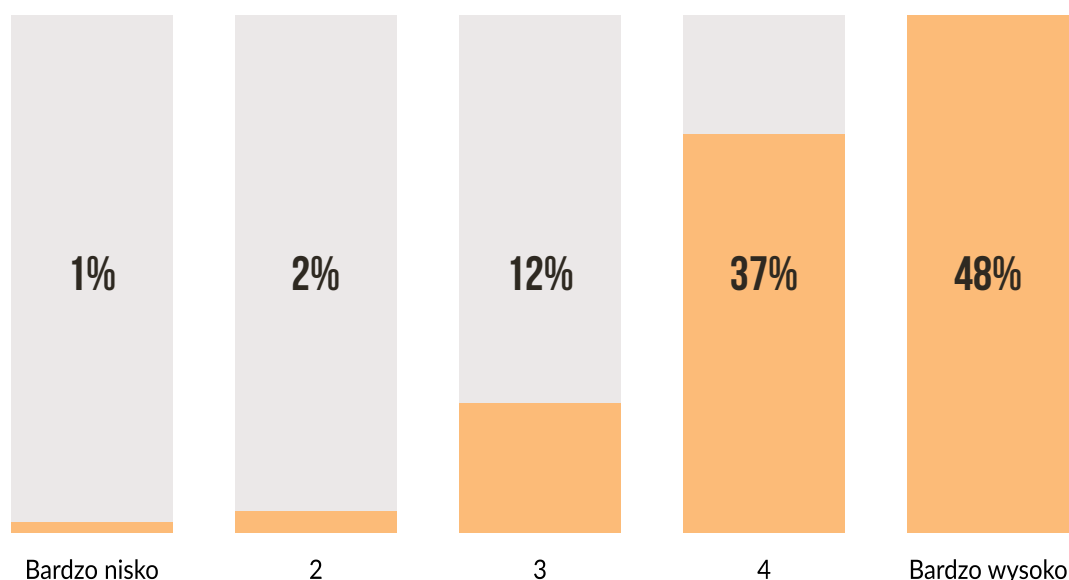
- Podskala **wigor** jest związana z płcią i wiekiem uczestników. Mężczyźni i osoby starsze osiągnęły wyższe wyniki na tej podskali. Osoby z wysokimi wynikami na skali wigoru to osoby, które posiadają wysoki poziom energii i odporności, trudniej się męczą i są wytrwałe w obliczu trudności.
- **Wigor** i **oddanie** mają związek z czasem poświęconym na pracę zdalną. Im więcej dni w tygodniu uczestnicy pracują zdalnie, tym **mniejszy** poziom wigoru i oddania. **Oddanie** w pracy opisuje poczucie sensu, entuzjazmu i dumy z wykonywanej pracy.
- Odwrotną relację można zaobserwować w stosunku do liczby godzin poświęcanych na pracę zdalną. Im dłużej pracujemy w ciągu dnia, tym **wiekszy** odczuwamy wigor i zaabsorbowanie. **Zaabsorbowanie** opisuje odczucie całkowitego „zanurzenia się” w pracy i przekonanie, że czas w pracy szybko mija.

PRODUKTYWNOŚĆ/EFEKTYWNOŚĆ

W badaniu podjęliśmy próbę odpowiedzi na pytania: Czy zmiana trybu pracy ze stacjonarnego na zdalny wiąże się ze spadkiem naszej efektywności w pracy? I jak pod wpływem tych zmian oceniamy naszą produktywność?

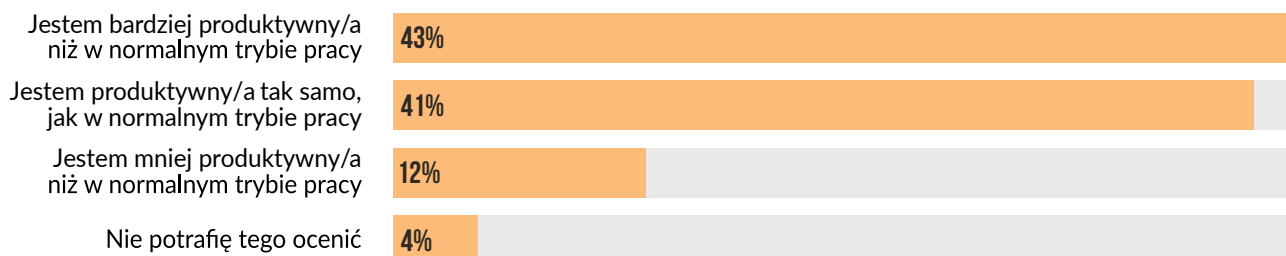
Produktywność rozumieliśmy ogólnie jako efekt pracy jaki osiągamy realizując cele organizacji. Efektywność natomiast oznacza skuteczne wykorzystanie dostępnych zasobów. Osoba efektywna osiąga wyznaczone cele przy mniejszym nakładzie sił, wykonuje zadania szybciej i lepiej – jest bardziej skuteczna.

Jak ocenia Pan/i efektywność swojej pracy zdalnej?



Prawie połowa badanych (48%) oceniła bardzo wysoko efektywność swojej pracy zdalnej.

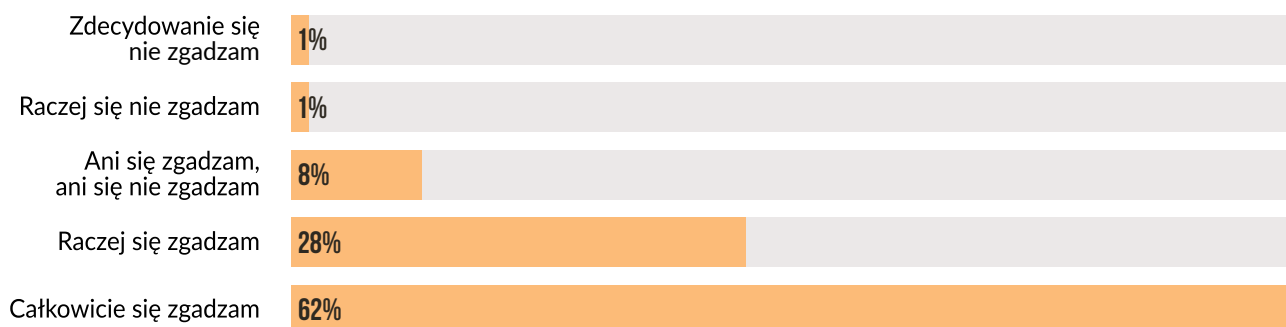
Jak ocenia Pan/i produktywność swojej pracy zdalnej?



43% uczestników uważa, że w trybie pracy zdalnej są bardziej produktywni niż w normalnym trybie pracy. 12% badanych uważa, że praca zdalna negatywnie wpływa na ich produktywność, a 4% nie jest w stanie tego ocenić.

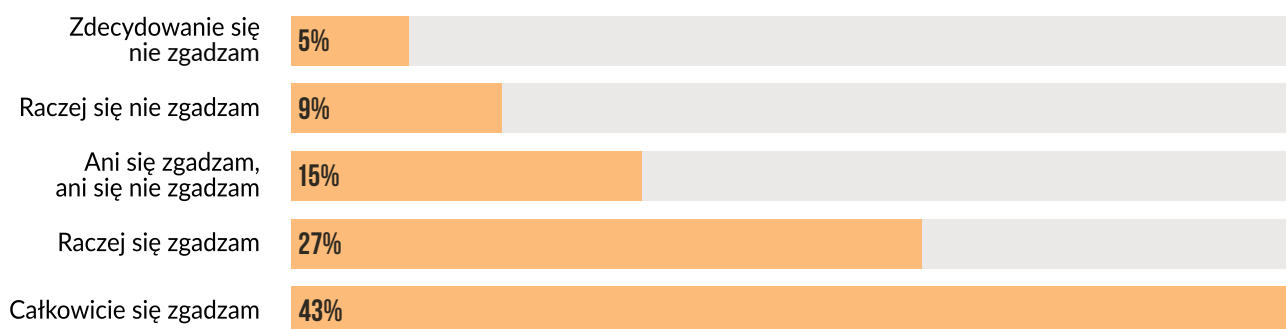
PRODUKTYWNOŚĆ/EFEKTYWNOŚĆ

Jestem w stanie w trybie pracy zdalnej zrealizować cele wyznaczone przez mojego przełożonego.



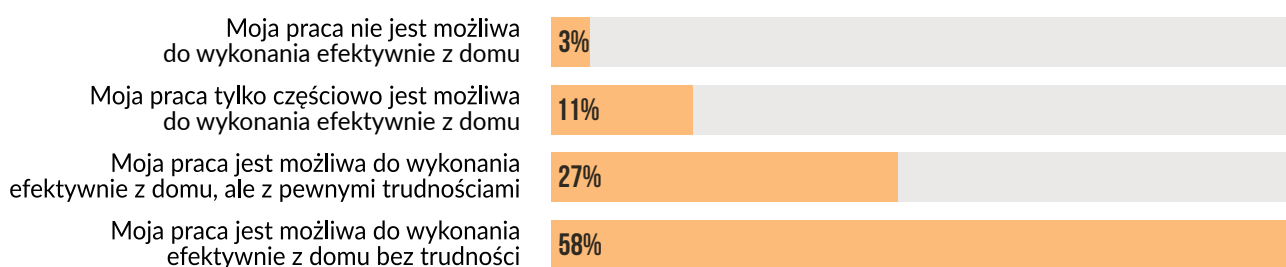
Ponad połowa uczestników (62%) uważa, że jest w stanie w trybie pracy zdalnej zrealizować cele wyznaczone przez swojego przełożonego.

Moje poczucie przynależności do organizacji, w której pracuję nie zmieniło się w ostatnich miesiącach.



Dla większości osób (70%) poczucie przynależności do organizacji, w której pracują nie zmieniło się w ostatnich miesiącach.

Które z poniższych stwierdzeń najlepiej Pana/ią opisuje?



PRODUKTYWNOŚĆ/EFEKTYWNOŚĆ

Dla zdecydowanej większości badanych (97%) ich praca jest możliwa do wykonania efektywnie z domu. Dla 58% badanych jest możliwa do wykonania bez trudności, dla 27% z pewnymi trudnościami, a dla 11% jest możliwa do wykonania tylko częściowo. Jedynie 3% osób zadeklarowało, że ich praca nie jest możliwa do wykonania efektywnie z domu.

Jeżeli oceniamy naszą efektywność wysoko, to również deklarujemy, że jesteśmy bardziej produktywni w trybie pracy zdalnej.

Uzyskane wyniki pokazują bardzo wysokie subiektywne oceny efektywności i produktywności pracy zdalnej. Wykorzystane pytania w tym badaniu miały charakter deklaracyjny, dlatego należy je analizować z pewną dozą ostrożności. Prezentowane badanie będzie kontynuowane (badanie podłużne), co pozwoli na uzyskanie wyższej trafności odpowiedzi na to pytanie.

Aby urealnić wyniki uzyskane w tej części badania, należałoby je odnieść na przykład do oceny efektywności pracy przez przełożonego lub do oceny realizacji konkretnych zadań - KPI. Niestety takie rozwiązanie nie było możliwe do realizacji na tym etapie badania.

Wyższa deklaracyjna ocena efektywności pracy zdalnej jest związana z łatwiejszą realizacją celów wyznaczanych przez przełożonego, wyższym zaangażowaniem w pracę, większą satysfakcją z różnych aspektów pracy w danej firmie oraz większym zadowoleniem z pracy zdalnej.

Ponadto wyższa deklaracyjna ocena produktywności pracy zdalnej jest związana z łatwiejszą realizacją celów wyznaczanych przez przełożonego, wyższym zaangażowaniem w pracę, większą satysfakcją z różnych aspektów pracy w danej firmie oraz większym zadowoleniem z pracy zdalnej.

Osoby, które oceniają subiektywnie wyżej swoją efektywność, jednocześnie nie deklarują problemów z rozproszeniem uwagi podczas pracy zdalnej, praca zdalna nie wpływa ich zdaniem ani na ich równowagę praca-życie, ani na współpracę/ komunikację w pracy. Brak nadzoru nie jest dla takich osób problemem, podobnie jak brak bezpośrednich kontaktów z współpracownikami. Nie mają również problemów z motywacją do pracy, zaangażowaniem czy poczuciem sensu pracy oraz nie odczuwają podczas pracy zdalnej samotności ani poczucia izolacji.

KOMENTARZ EKSPERTA

AGNIESZKA PIETRASIK

Pandemia koronawirusa znacząco wpłynęła na sposób, w jaki pracujemy. W czasie lockdownu całe organizacje przeszły w tryb pracy zdalnej. Dynamika zdarzeń oraz wyzwania wynikające z tej zmiany unaocznili silne strony firm, jak również obszary kompetencyjne wymagające natychmiastowej poprawy.

Po kilku miesiącach funkcjonowania w nowej rzeczywistości wydaje się jasne, że niepewność i złożoność sytuacji, w której znaleźli się pracownicy i pracodawcy wymaga przeformułowania strategii rozwoju talentów, poprzez przesunięcie środka ciężkości w kierunku kompetencji miękkich, nazywanych coraz częściej kompetencjami przyszłości. Jest to szczególnie dostrzegalne w kontekście kadry zarządzającej, której rolą jest skuteczne przeprowadzenie swoich zespołów przez proces zmian. Aby było to możliwe, niezbędne są rozwinięte kompetencje zarządcze oraz silne przywództwo – mobilizowanie, inspirowanie, wspieranie kreatywności i innowacji. Lider nowych czasów charakteryzuje się elastycznością, umiejętnością budowania relacji, skuteczną komunikacją oraz zdolnością podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Potrafi również zarządzać pracą rozproszonych zespołów, co wymaga od niego wykazania się zaufaniem i wsparciem dla podwładnych. Doświadczenia ostatnich miesięcy pokazały, że nie każdy menedżer był przygotowany do pełnienia swej funkcji zarządczej w sposób zdalny.

Praca zdalna – pomimo niezaprzeczalnych korzyści – nie jest bowiem pozbawiona wad i nie każda osoba bez problemu odnalazła się w jej realiach. W okresie pandemii wielu pracowników mierzyło się z różnorodnymi wyzwaniami, wynikającymi m.in. z braku doświadczenia w zdalnej realizacji zawodowych obowiązków lub konieczności sprawowania opieki nad dziećmi. Część z nich odczuwała również zagubienie związane z szybkim tempem wdrażania pracy zdalnej na tak dużą skalę i brakiem procedur, porządkujących oczekiwania firmy wobec pracowników świadczących pracę z domu. Badanie wykazało, że liczba dni pracy zdalnej może negatywnie wpływać na poziom satysfakcji i produktywności pracownika. Szczególnie zagrożona jest grupa pracowników, która wykazała się niższym zaangażowaniem w kwestionariuszu W. Shaufeliego i A. Bakker. Powstaje jednak pytanie, czy z powodu niższego zaangażowania ta grupa niejako w sposób naturalny pozostaje mniej zadowolona i produktywna – niezależnie od formy pracy. Z drugiej strony, osoby o wyższym poziomie zaangażowania, deklarują także wyższe zadowolenie z pracy i wyższą produktywność pracując zdalnie, co jest pozytywnym rezultatem. Ciekawe wnioski płyną także z pytania o aspekty pracy zdalnej, z których badani są najbardziej zadowoleni. Największą zaletą tej formy pracy jest brak konieczności dojazdu do biura, elastyczność, godziny pracy. Jednocześnie – co stanowi swoisty paradoks – badani

KOMENTARZ EKSPERTA

AGNIESZKA PIETRASIK

są najmniej zadowoleni z równowagi dom-praca, czyli work-life balance. Może to oznaczać, że nadal uczymy się, jak korzystać z tej elastyczności. Pracując z domu zatrudnieni mają trudności z rozdzieleniem sfery prywatnej i zawodowej oraz odłączeniem się od pracy. Gdy rano usiądą przed komputerem, potrafią kontynuować pracę przez cały dzień, nierzadko ignorując swoje potrzeby. Jak pokazują odpowiedzi respondentów badania, do tego dochodzą również wyzwania związane z rosnącym poczuciem izolacji, brakiem bezpośredniego kontaktu z członkami zespołu i utrudnioną współpracą.

Zmęczenie długimi okresami pracy zdalnej może stanowić zagrożenie zarówno dla zaangażowania pracowników, jaki i produktywności firmy – w szczególności, gdy przełożony nie posiada kompetencji związanych z zarządzaniem rozproszonym zespołem. Pandemia udowodniła, że część kadry menedżerskiej nie była w stanie zaakceptować faktu, iż pracownicy nieobecni w biurze mogą z powodzeniem realizować swoje obowiązki, i nie zapewniała im odpowiedniego wsparcia. Respondenci badania wśród wyzwań pracy zdalnej wymieniali niekorzystne zmiany w sposobie zarządzania, m.in. brak zaufania przełożonego, podejrzliwość, zwiększenie nadzoru i wdrożenie micro-managementu. Tymczasem w realiach pracy zdalnej menedżer powinien stanowić główne ogniwo integrujące osoby pracujące zdalnie z organizacją, wyjaśniać wdrażane zmiany i dbać o poczucie przynależności osób, które na co dzień nie mają ze sobą bezpośredniego kontaktu. Jest to kluczowe zarówno w przypadku osób, które wykazują duże zaangażowanie i są naturalnie trzonem organizacji, jak i osób, których zaangażowanie jest w danym momencie niższe, ale nadal może ulec poprawie. Rolą menedżera jest zadbanie nie tylko o realizację celów i operacyjną stronę działania zespołu, lecz również o jego potrzeby.

Nie istnieje uniwersalny przepis na zarządzanie rozproszonymi zespołami. Każda organizacja i zespół charakteryzuje się inną dynamiką, strukturą i zakresem obowiązków, co wymaga dopasowania stylu zarządzania do indywidualnej charakterystyki. Jednak tak długo, jak firmy będą wzmacniać przywództwo swoich menedżerów i skoncentrują się na rozwoju kompetencji zarządczych w realiach pracy zespołów rozproszonych, możliwe będzie podtrzymanie pracy zdalnej w organizacjach – bez negatywnych skutków dla poziomu produktywności i zaangażowania pracowników.

KOMENTARZ EKSPERTA

AGNIESZKA PIETRASIK



AGNIESZKA PIETRASIK

Executive Director w Hays Poland.

Ekspert z doświadczeniem w obszarze rekrutacji, zarządzania sprzedażą, projektami oraz zespołem. Z branżą doradztwa personalnego związana od 15 lat. W Hays Poland zarządza zespołem konsultantów realizujących procesy rekrutacyjne na stanowiska specjalistyczne i menedżerskie, zlokalizowanym w warszawskim oddziale firmy. Absolwentka Socjologii na Uniwersytecie Warszawskim.

PODSUMOWANIE

- doświadczenie w pracy zdalnej jako predyktor zadowolenia i zaangażowania pracowników
- liczba godzin w ciągu dnia ważniejsza od liczby dni w tygodniu poświęconych na pracę zdalną

Kilka miesięcy temu cały świat zatrzymał się i prawie całą swoją aktywność przeniósł do internetu. Od tego czasu firmy, uczelnie, organizacje testują model pracy online. Praca zdalna była przedmiotem zainteresowania od dawna. Wraz z rozwojem nowych technologii rośnie grono entuzjastów takiej formy pracy. Pandemia wymusiła weryfikację pewnych przekonań dotyczących pracy zdalnej. Praktyka pokazała, że mimo wielu zalet pracowanie w trybie zdalnym ma też swoje ograniczenia. Najnowsze badania zrealizowane przez naukowców z Maastricht (Kunn, Seel, Zegners; 2020) sugerują, że praca zdalna może mieć niekorzystny wpływ na wykonywanie zadań poznawczych (czyli większość naszych zadań wykonywanych w pracy). Na przykładzie turnieju szachowego, który w czasie pandemii odbył się całkowicie online, autorzy pokazali, że poprawne wykonanie zadań w trybie online spada o około 16% w porównaniu z zadaniami wykonywanymi offline. Badacze nie potrafili wyekstrahować tego wyniku z kontekstu pandemii i zdecydowanie odpowiedzieć na pytanie czy to był efekt COVID-19, czy specyfiki pracy online. Niewątpliwie uzyskane przez nich wyniki są zastanawiające. Pierwsza interpretacja, która się nasuwa po przeczytaniu tego badania jest taka, że nasz system poznawczy, którym się posługujemy na co dzień w pracy – jest wytrenowany jednak na funkcjonowanie w bezpośrednich relacjach i kontaktach z innymi ludźmi. Praca online może wymagać odrębnych umiejętności i “przestawienia” naszego mózgu na inny sposób komunikacji i zbierania informacji.

Pomysł na badanie zrodził się z bezpośrednich obserwacji i doświadczeń. Wielu liderów, z którymi rozmawialiśmy w czasie kwarantanny, pomimo entuzjastycznego podejścia do pracy zdalnej, po kilku miesiącach miało wrażenie, że jednak możliwości realizacji celów biznesowych w trybie online są ograniczone. Mieli też oni przekonanie, że praca zdalna negatywnie wpływa na zaangażowanie i motywację pracowników, a już na pewno na ich kreatywność. Postanowiliśmy to sprawdzić projektując niniejsze badanie. Uzyskane przez nas wyniki nie rozwiąły wszystkich wątpliwości, dlatego będziemy ten temat jeszcze zgłębiać.

W naszym badaniu chcieliśmy sprawdzić czy czas spędzany na pracy zdalnej wpływa na nasze zaangażowanie w pracę oraz naszą efektywność i produktywność. Efektywność i produktywność sprawdzaliśmy pytaniami, w których uczestnicy deklarowali liczbę dni w tygodniu i liczbę godzin w ciągu dnia poświęconych na pracę zdalną. Ze względu na deklaracyjny charakter tych odpowiedzi, nie możemy jednoznacznie potwierdzić zależności.

Analiza wyników pokazała, że im więcej czasu średnio poświęcaliśmy na pracę zdalną przed wybuchem epidemii, tym niżej oceniamy obecnie swoją produktywność w pracy, jesteśmy w stanie zrealizować cele wyznaczane przez przełożonego i jesteśmy bardziej zaangażowani w pracę. Oznacza to, że osoby, które przed pandemią pracowały zdalnie, dużo lepiej sobie poradziły z wyzwaniami tego trybu pracy. Ten wynik sugeruje, że praca zdalna wymaga pewnych umiejętności i nie wystarczy przełączyć się tylko z trybu stacjonarnego na zdalny.

PODSUMOWANIE

Przeniesienie pracy online jest związane z innym sposobem organizacji pracy, inną komunikacją, innym sposobem planowania zadań. Dobra wiadomość jest taka, że można się tego wszystkiego nauczyć i im większe doświadczenie w takim sposobie pracy, tym łatwiej realizować wyznaczone cele. Gorsza wiadomość to ta, że to co dziś nazywamy pracą zdalną, to raczej w wielu przypadkach telepraca, zapewniająca business continuity, ale nie spełniająca wymagań pełnego „uzdalnienia” czyli pełnej mobilności, cyfrowego obiegu informacji i dokumentacji, pełnej hybrydowości wszelkich wydarzeń, pracy wspólnej w chmurze, narzędzi brainstormingu i pracy kreatywnej. Nie wystarczy też nabycie nowych umiejętności, potrzebne jest nabycie i utrwalenie nowych nawyków. Na koniec, bardzo trudne jest „uzdalnienie” pracy i pracownika bez digitalizacji otoczenia biznesowego – partnerów biznesowych wewnętrznych i zewnętrznych, urzędów, instytucji budżetowych.

Wyniki pokazały również, że osoby pracujące więcej dni w tygodniu w trybie pracy zdalnej są mniej zaangażowane. Natomiast osoby pracujące intensywniej w ciągu doby (liczba godzin) otrzymały wyższe wyniki na skali zaangażowania. Zaangażowanie koresponduje pozytywnie zarówno z satysfakcją z pracy w danej organizacji, jak i z zadowoleniem z pracy w trybie zdalnym. Takie wnioski z badania, o ile potwierdzą się w jego powtórzeniach, być może dostarczą cenne rekomendacje zarządcze dla menedżerów wszystkich szczebli co do sposobów uwzględniania sugerowanego przez pracowników rytmu pracy, maksymalizacji zaangażowania, a przez to także podwyższenia i utrzymania wydajności pracowników.

Być może można się już pokusić o stwierdzenie, że na naszych oczach powstają zręby nowej umowy społecznej dotyczącej środowiska pracy. Z drugiej strony pamiętać trzeba o problemach, które digitalizacja środowiska pracy niesie dla osób trudniej się do niej przystosowujących.



BIBLIOGRAFIA

Künn, S., Seel, C., & Zegners, D. (2020). Cognitive Performance in the Home Office – Evidence from Professional Chess. IZA Discussion Paper, 13491.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. Jossey-Bass.

Schaufeli, W. B. , & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.



Mc2 Innovations
535 334 885
contact@carrotspot.com



Hays Poland
22 584 5650
info@hays.pl



SWPS Uniwersytet
Humanistycznospołeczny
22 517 98 22
cprasowe@swps.edu.pl