

Artykuł nadesłany: 16 maja 2023; Poprawiony: 26 maja 2023; Zaakceptowany: 19 czerwca 2023

DOI: 10.33119/EEIM.2023.67.5

Piotrowicz, K. (2023). Praca zdalna i hybrydowa po pandemii COVID-19. Wyniki badania oczekiwań pracowników i menedżerów wobec nowego modelu pracy na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 67(1), 71–86.

Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/3672>

---

# Praca zdalna i hybrydowa po pandemii COVID-19. Wyniki badania oczekiwań pracowników i menedżerów wobec nowego modelu pracy na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa

KINGA PIOTROWICZ

*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

## Streszczenie

Celem artykułu jest przegląd literatury z zakresu pracy zdalnej, telepracy oraz pracy hybrydowej, jak również przedstawienie wyników badania pracowników działu obsługi klienta przedsiębiorstwa z branży nieruchomości komercyjnych, obejmującego ich ocenę pracy zdalnej podczas pandemii COVID-19, jak również oczekiwania pracowników wobec nowego modelu pracy hybrydowej po pandemii. Artykuł opiera się na krytycznej analizie literatury przedmiotu oraz prezentacji wniosków z autorskiego badania jakościowego na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** praca zdalna, telepraca, praca hybrydowa, przyszłość pracy, kształtowanie przyszłości pracy

**Kody klasyfikacji JEL:** J24, J81, L14, M54

## Wprowadzenie

„Przyszłość pracy już nadeszła” głosi tytuł raportu Deloitte z marca 2021 roku (Deloitte, 2021). Choć od lat obserwowaliśmy nowe trendy w szeroko rozumianej koncepcji pracy, to od 2020 r. doświadczamy niezwykle szybkiej akceleracji tych trendów i ich sprawnego rozpowszechniania się. Pandemia COVID-19 stała się silnym katalizatorem tych zmian. Dzisiejsze trendy kształtują współczesny charakter pracy, tworząc nowy typ pracowników współpracujących z organizacjami i sobą nawzajem na nieznanych wcześniej zasadach.

Wśród kluczowych trendów kształtujących przyszłość pracy najczęściej wymienia się globalizację. Globalizacja pracy przejawiała się jak dotąd głównie w outsourcingu oraz offshoringu. Jest możliwa w dużej mierze dzięki technologii, a sam rozwój technologiczny to kolejny znaczący trend wpływający na koncepcję pracy. Mobilność, narzędzia komunikacyjne, systemy usprawniające i optymalizujące pracę znacząco wpływają na zmiany w zakresie pracy oraz formie jej wykonywania (Rostkowski, 2012). Wprowadzenie automatyzacji i robotyki do przedsiębiorstw sprawia, że cenniejsza staje się praca o charakterze konsultingowym, dorywczym oraz projektowym, a co za tym idzie, powszechnieją elastyczne formy zatrudnienia (Skowron-Mielik, Wojtkowiak, 2015). Również tradycyjna struktura organizacyjna, charakteryzująca się rozdrobnionymi i precyzyjnie zdefiniowanymi zadaniami, które są ściśle monitorowane i kontrolowane przez kierownictwo, powoli odchodzi w zapomnienie. Na jej miejscu pojawiają się elastyczne i amorficzne struktury organizacyjne, dla których typowy jest zmienny przydział zadań, ról oraz ośrodków decyzyjnych (Koźmiński, 2004).

Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) to niewątpliwie kolejny ważny paradygmat rozwoju pracy. Jej podstawą jest kreatywne przedsiębiorstwo, które swoją przewagę konkurencyjną buduje na zasobach niematerialnych, głównie na wiedzy. Wzrasta znaczenie pracowników wiedzy, a oni sami wymagają innego, nowatorskiego podejścia. W ich przypadku nieefektywne lub wręcz kontrproduktywne okazują się tradycyjne metody zarządzania, a tryb ich pracy jest trudny do przewidzenia i zorganizowania (Morawski, 2009).

Nasilające się procesy globalizacyjne stymulują także zmiany o charakterze demograficznym, gospodarczym i kulturowym. Obecne miejsce pracy to środowisko wzajemnej integracji ludzi o różnym pochodzeniu, poglądach, wyznaniach, sposobach postrzegania rzeczywistości, z różnych pokoleń (Moczydłowska, Kowalewski, 2014). Firmy rozumieją, że różnorodność w organizacji realnie przekłada się na wyniki firmy i stanowi ważny element ich strategii zrównoważonego rozwoju (Żemigala, 2016).

Jednym z efektów postępu cywilizacyjnego stają się także rosnące potrzeby pracowników. Silna walka o pozycję na rynku zmusza przedsiębiorstwa do maksymalizacji wydajności pracy i optymalizacji jej kosztów. Z jednej strony obserwuje się rosnące oczekiwania wobec pracowników, w odniesieniu do efektywności i produktywności ich pracy. Z drugiej zaś, nieustanna ewolucja organizacji sprawia, że rola pracowników nie sprowadza się już jedynie do wykonywania określonych zadań. Pracownicy są dzisiaj źródłem pomysłów, innowacyjnych rozwiązań, a co za tym idzie, przewagą konkurencyjnej przedsiębiorstw. Dlatego też w ostatnich latach szczególnym zainteresowaniem cieszą się koncepcje zwracające uwagę na sprzyjające pracownikom warunki pracy, w tym na równowagę pomiędzy wymaganiami wobec pracownika a jego dobrostanem (Wojtczuk-Turek, 2021). Jest to szczególnie istotne w kontekście zrównoważonego rozwoju w wymiarze społecznym. Obecnie organizacje zobowiązują się walczyć o przewagę konkurencyjną, uwzględniając jakość pracy i życia pracowników oraz ich rodzin (Lulewicz-Sas, Zubek, 2022).

Dzisiaj potrzebna jest indywidualizacja potrzeb i troska o dobrostan pracownika, a w tym możliwość pracy z domu, biura lub innego dowolnego miejsca, zgodnie z osobistą preferencją pracownika. Oczekiwania nowych pokoleń już od pewnego czasu skłaniały pracodawców do wdrażania elastycznych form pracy. Pandemia COVID-19 jednak, z dnia na dzień, wpłynęła na zmianę sposobu myślenia o szansach i zagrożeniach wynikających z takiego modelu pracy. Pracodawcy poszukiwali sprawnej możliwości wykonywania zadań przez pracowników w warunkach izolacji lub dystansu społecznego. Pandemia wymusiła na wielu firmach wprowadzenie pracy zdalnej niezależnie od panującego w nich klimatu organizacyjnego i jakości przywództwa. Bez dokładnego przygotowania firmy musiały zareagować na nowe rozporządzenia prawne oraz powszechny lęk o zdrowie wśród pracowników (Wang, 2020). Chociaż problematyka pandemii odgrywa obecnie coraz mniejszą rolę w dyskusji naukowej, wciąż warto poznawać procesy organizacyjne, które w jej wyniku na trwałe zmieniły tryby funkcjonowania różnych podmiotów.

## Od telepracy do pracy hybrydowej – ewolucja zjawiska

Model pracy zdalnej obecny był na długo przed wybuchem pandemii COVID-19, nie był jednak bardzo powszechny, szczególnie w Polsce, mimo iż technologia cyfrowa pozwalała na wprowadzenie takich rozwiązań. Głównymi przeszkodami w powszechnym wdrożeniu pracy zdalnej było zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom w domu, brak podstawy prawnej dla pracy zdalnej, a przede wszystkim tradycyjne podejście do zarządzania zespołem, gdzie rozumienie roli menedżera

sprowadza się do bezpośredniego i osobistego kontrolowania oraz monitorowania pracy podwładnych (Mendryk, 2021).

Historia pracy zdalnej w Polsce ma ścisły związek z telepracą. Przegląd literatury wskazuje, że pojęcia praca zdalna i telepraca są często stosowane zamiennie. Nie wypracowano jednoznacznych definicji dla tych pojęć w literaturze przedmiotu, stąd traktuje się je jako synonimy. Telepraca jest porozumieniem między pracownikiem a pracodawcą opartym o umowę o pracę. Nosi ona wszelkie cechy podstawowego stosunku pracy. Różnicą między standardową formą pracy a telepracą jest, oczywiście, miejsce wykonywania pracy, które w przypadku telepracy powinno być wspólnie określonym i uzgodnionym w umowie przez pracownika i pracodawcę miejscem wykonywania zadań pracownika. Istnieje niejasność w kwestii tego, czy telepraca może być wykonywana przez pracownika z dowolnych miejsc, czy miejsce to powinno być ściśle określone. Prawo zakłada możliwość pracy zdalnej z różnych miejsc, lecz kłóci się to z przepisami BHP, na co zwraca uwagę literatura przedmiotu (Sobczyk, 2009). Istnieje także termin telepracy nomadycznej, zwanej inaczej mobilną, i jest to praca, której natura wymaga stałego przemieszczania się (Szluz, 2013).

Praca zdalna lub telepraca, według T. Załęgi, to praca wykonywana w dowolnej odległości od miejsca pracy przy użyciu narzędzi telekomunikacyjnych (Załęga, 2009). Nieco szerzej pracę zdalną opisuje E. Bąk (2006), zdaniem której jest to każda praca umysłowa wykonywana poza miejscem pracy z zastosowaniem nowoczesnych technologii. W artykułach na temat tej formy pracy pojawiają się też inne pojęcia traktowane synonimicznie, takie jak *home office*, *home working*, praca domowa, praca sieciowa, a nawet chałupnictwo, praca wahadłowa lub „wyrkom” (wyrobnictwo komputerowe multimedialne) (Mączyńska, 2021; Załęga, 2009, Sęczkowska, 2019). Według A. Dolot (2020) różnica pomiędzy pracą zdalną a telepracą dotyczy regularności i powtarzalności pracy. W przypadku stałej pracy z miejsca innego niż biuro mówimy o telepracy, a praca zdalna ma charakter okazjonalny.

Aby praca zdalna mogła być realizowana, muszą zostać spełnione pewne warunki. Nie każdy rodzaj pracy może być realizowany w trybie zdalnym. Według P. Wróbel (2007) do kluczowych wymagań przy realizacji pracy zdalnej należy na przykład sama treść pracy, która może być wykonywana zdalnie, odpowiednie wyposażenie, właściwie zorganizowane stanowisko pracy; praca powinna charakteryzować się wymiernością, aby można było ocenić jej postępy w sposób zdalny, a kierownicy powinni być w stanie poddać pracę ewaluacji na podstawie efektów, a nie stałej obserwacji pracownika (Wróbel, 2007).

Sytuacja związana z pandemią spowodowała, że zwiększyła się częstotliwość wykonywania pracy zdalnej, a ustąpienie pandemii i zwolnienie restrykcji nie spowodowało pełnego powrotu pracowników do biur i pracy stacjonarnej w jej formie

sprzed pandemii. Większość przedsiębiorstw zdecydowała się na wdrożenie modelu pracy hybrydowej, który łączy w sobie pracę zdalną oraz pracę stacjonarną w biurze.

Literatura przedmiotu nie doczekała się jeszcze dobrze sprecyzowanej definicji pracy hybrydowej. Z punktu widzenia prawa praca hybrydowa jest rozumiana jako częściowa praca zdalna. W świetle najnowszych przepisów model pracy hybrydowej oznacza po prostu pracę zdalną wykonywaną w całości lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym w miejscu zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość (Łaguna, 2020).

Nie istnieje tym bardziej określona liczba dni pracy zdalnej i pracy z biura definiująca model jako hybrydowy. Można założyć zatem, że o pracy hybrydowej, czy częściowo zdalnej, można mówić już w przypadku jednego dnia pracy z domu. To, co dywersyfikuje modele pracy hybrydowej to nie tylko wspomniana liczba dni pracy z domu, ale również fakt, jak bardzo arbitralnie dni pracy biurowej są ustanawiane przez pracodawcę. W literaturze branżowej pojawia się termin pracy hybrydowej regulowanej, co oznacza, że przełożeni narzucają dni pracy zdalnej każdemu podwładnemu. Innym rodzajem pracy hybrydowej jest model hybrydowy swobodny, w którym każdy pracownik samodzielnie podejmuje decyzje, kiedy i jak często chce pracować z biura (Czerniak, Bojęć, 2022). Oba modele mają swoje zalety i wady. Każda organizacja musi dostosować swój model do własnych potrzeb i możliwości, w tym wielkości i specyfiki biznesu, kultury korporacyjnej oraz oczekiwań pracowników.

Warto nadmienić, iż pracownicy i pracodawcy często w różny sposób oceniają właściwą liczbę dni, które pracownicy powinni spędzać w biurze w modelu hybrydowym, jak również inaczej postrzegają dowolność i swobodę ich wyboru przez pracowników. W badaniach prowadzonych w USA 55% pracowników zadeklarowało, iż chciałoby pracować zdalnie co najmniej trzy dni w tygodniu, podczas gdy 68% menedżerów uważa, że pracownicy powinni przebywać w biurze minimum trzy dni w tygodniu (PwC, 2021). Aż 87% badanych osób uważa, że istotna jest dla nich elastyczność w wyborze dni pracy zdalnej i stacjonarnej, w tym dla 51% jest to wyjątkowo ważne, a dla 36% – średnio ważne (EY, 2021).

Kolejnym elementem rozróżniającym warianty pracy hybrydowej jest miejsce wykonywania pracy zdalnej. Coraz więcej miejsca w prasie branżowej poświęca się koncepcji *work from anywhere*, czyli pracy z dowolnego miejsca. Bariery we wdrożeniu takiego rozwiązania są jeszcze aspekty prawne, BHP i podatkowe, ale przyszłość pracy z dowolnego miejsca jest nieunikniona. Zgodnie z raportem firmy JLL z 2022 roku, 24% pracowników preferuje model pracy z biura oraz z domu, 24% woli kombinację pracy z biura, z domu oraz innego dowolnego miejsca, 10% – z domu i innego dowolnego miejsca, a 3% – z biura oraz z innego dowolnego miejsca (JLL, 2022).

Mimo wielu wyzwań i niepewności model pracy hybrydowej zyskuje na popularności i wydaje się, że będzie dominującą formą pracy w najbliższej przyszłości. Hybrydowa organizacja pracy integruje w sobie walory pracy z biura, takie jak poczucie stabilizacji i bliskość z zespołem, oraz korzyści pracy zdalnej, jak indywidualizacja pracy, ograniczone koszty, poprawę stanu środowiska (Juchnowicz, Kinowska, 2021).

Szereg badań przeprowadzonych w czasie pandemii i tuż po niej potwierdza pozytywny wpływ elementu pracy zdalnej w całościowym modelu hybrydowym na dobrostan pracowników, w tym wzrost ich satysfakcji z pracy i samooceny jej wydajności, większą elastyczność pracy, możliwość pogodzenia pracy z życiem prywatnym, sposobność połączenia rodzicielstwa z pracą zawodową oraz oszczędność czasu na dojazdach do pracy (Pracodawcy RP, 2021). Istnieją także liczne korzyści z wdrożenia w pewnym zakresie pracy zdalnej w hybrydowym modelu pracy dla pracodawców. Wśród nich wyróżnia się obniżenie kosztów operacyjnych, wzrost satysfakcji oraz produktywności pracowników, większą elastyczność oraz możliwość przyściągnięcia utalentowanych pracowników do organizacji (Inków, 2021).

Mimo wyraźnie widocznego w badaniach pozytywnego wpływu elementu pracy zdalnej w warunkach pracy hybrydowej, w literaturze pojawiają się także publikacje o kosztach takiego trybu pracy zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Wśród negatywnych stron pracy poza biurem wymienia się głównie zachwianie balansu pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym poprzez znaczne wydłużenie normalnego czasu pracy, możliwość wystąpienia konfliktu na linii praca-dom, trudność w oddzieleniu spraw prywatnych od zawodowych, wzmożony stres, poczucie niepokoju wynikające z izolacji społecznej (Inków, 2021). Do kosztów po stronie pracodawcy zalicza się trudności ze skuteczną i terminową komunikacją z pracownikami, konieczność oferowania dodatkowych szkoleń i coachingów wynikających z nowych potrzeb pracowników, jak również konieczność zorganizowania pracownikom odpowiedniej infrastruktury do pracy (Pracodawcy RP, 2021).

Przegląd literatury wskazuje, że praca hybrydowa to dziś odpowiedź dla szukających optymalnego połączenia zespołu najlepszych, najbardziej sprzyjających warunków pracy dla pracowników i organizacji jednocześnie. Praca hybrydowa daje możliwość korzystania z dobrodziejstw pracy zdalnej przy jednoczesnym niwelowaniu jej kosztów korzyściami tradycyjnej pracy stacjonarnej. Wydaje się również, iż będzie to trend wśród dużych globalnych korporacji ceniących odpowiedzialność, uczciwość, wzajemne zaufanie, a także zasady obopólnego partnerstwa we współpracy ze swoimi pracownikami, a tym samym pragnących generować znacznie większe zyski przy większej samodzielności pracowników.

## Oczekiwania pracowników i menedżerów wobec modelu pracy hybrydowej w rzeczywistości popandemicznej – badania własne

Przedmiotem autorskiego badania była analiza oceny pracy zdalnej przez pracowników i kierowników działu w wybranym przedsiębiorstwie, jak również ich oczekiwań wobec modelu pracy hybrydowej, który rzucone przedsiębiorstwo planowało wdrożyć. W badaniu sformułowano następujące pytania badawcze:

- a) Jak pracownicy oceniają model pracy zdalnej podczas pandemii COVID-19?
- b) Jak kierownicy oceniają model pracy zdalnej podczas pandemii COVID-19?
- c) Jakiego modelu pracy hybrydowej oczekują pracownicy na podstawie doświadczeń pracy zdalnej po ustąpieniu pandemii COVID-19?
- d) Jakiego modelu pracy hybrydowej oczekują kierownicy na podstawie doświadczeń pracy zdalnej po ustąpieniu pandemii COVID-19?

Celem aplikacyjnym badania było zdefiniowanie, jakiego rodzaju zmiany należy wprowadzić w obecnym modelu pracy przedsiębiorstwa, aby firma mogła funkcjonować na zasadach hybrydowego modelu pracy, wyciągając wnioski z pełnej pracy zdalnej podczas pandemii COVID-19.

Badanie zostało przeprowadzone wśród pracowników Działu Obsługi Klienta (DOK) firmy z branży nieruchomości komercyjnych. Przedsiębiorstwo, będące przedmiotem niniejszej pracy, jest jedną z czołowych agencji działających na rynku nieruchomości komercyjnych na świecie. Zajmuje się finansowymi i specjalistycznymi usługami w dziedzinie nieruchomości i zarządzania inwestycjami związanymi z nieruchomościami komercyjnymi. Do badania wybrano przedstawicieli jednego z prestiżowych działów tego przedsiębiorstwa, który zajmuje się obsługą strategicznych klientów firmy. Przez długi czas w DOK nie obowiązywała formalnie możliwość pracy zdalnej. W 2017 roku pracodawca, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracowników, wprowadził rozwiązania mające na celu zwiększenie elastyczności form świadczenia pracy poza zakładem pracy poprzez umożliwienie okazjonalnego wykonywania obowiązków służbowych z innej lokalizacji niż zakład pracy pracodawcy. W październiku 2017 roku został wprowadzony regulamin dotyczący sytuacji wykonywania pracy poza biurem w sporadycznych i nieregularnych (okazjonalnych) sytuacjach, na wniosek pracownika, po wyrażeniu zgody przez przełożonego.

Badania zrealizowano w dwóch etapach w odniesieniu do dwóch grup pracowników. Badanie przeprowadzono w marcu 2021, w trakcie trwania pandemii COVID-19. Do ankiety zaproszeni zostali wszyscy pracownicy Działu Obsługi Klienta. Dział składał się z 26 pracowników. W ankiecie wzięło udział 24 pracowników DOK z populacji 26 opiekunów klientów strategicznych, czyli 92% zaproszonych do badania. Osoby, które uczestniczyły w badaniu, były reprezentantami tej samej firmy z branży

nieruchomości komercyjnych, członkami tego samego działu, piastujące stanowiska niekierownicze, o stażu zawodowym średnio do 5 lat. Badana grupa wykonywała podobne zadania w ramach pracy. Zadania te mogły być realizowane w pełni zdalnie i obejmowały: kontakt mailowy i telefoniczny z klientami i innymi pracownikami firmy, porozumiewanie się poprzez systemy komunikacji zdalnej, pracę indywidualną z zastosowaniem baz danych, narzędzi analitycznych i kalkulacyjnych, pracę grupową w celu wymiany doświadczeń, pomysłów i konsultacje grupowe on-line. Na potrzeby realizacji badania przygotowano autorskie narzędzie w formie ankiety. Ankieta została przygotowana i przeprowadzona za pomocą internetowej aplikacji *Question Pro*, platformy umożliwiającej przeprowadzenie badania w formie elektronicznej, która wysyła prywatne zaproszenia do każdego z uczestników. Udział w badaniu był dobrowolny.

## Analiza wyników badań

Poniższa tabela podsumowuje w trzech kategoriach odpowiedzi udzielone przez respondentów podczas badania: ocena pracy zdalnej przed pandemią, ewaluacja pracy zdalnej podczas pandemii oraz oczekiwania wobec docelowego modelu pracy po ponownym otwarciu biura. Tabela pokazuje wyniki w ujęciu liczbowym.

**Tabela 1. Wnioski z ankiety pracowników**

Obszar	Pytanie	Wyniki
Praca zdalna przed pandemią	1–2	24 ankietowanych korzystało z możliwości pracy z domu przed pandemią. 20 ankietowanych pracowało co najwyżej raz w tygodniu zdalnie, 4 ankietowanych pracowało zdalnie rzadziej niż raz w tygodniu, 1 osoba nie pracowała zdalnie w ogóle. Dla 18 ankietowanych możliwość pracy zdalnej była ważna, a dla pozostałych 6 zdecydowanie ważna.
Praca zdalna podczas pandemii	3–7	12 respondentów łatwo przystosowało się do pracy zdalnej podczas pandemii, 4 – zdecydowanie łatwo, a pozostałe 5 – raczej łatwo. Wśród największych korzyści z pracy zdalnej ankietowani wskazali: – oszczędność czasu wynikająca z braku dojazdów – 14 ankietowanych, – więcej czasu z rodziną – 6 ankietowanych, – oszczędności finansowe – 4 ankietowanych. Wśród najbardziej negatywnych aspektów pracy zdalnej podczas pandemii respondenci wskazali: – domowe „rozpraszacze” – 11 ankietowanych, – izolację społeczną – 6 ankietowanych, – pogorszony kontakt z kolegami i koleżankami z pracy – 7 ankietowanych.



Obszar	Pytanie	Wyniki
		<p>19 ankietowanych uważa, że posiada odpowiednie warunki do pracy z domu. Pozostałych 5 ankietowanych wskazuje jako istotny problem brak ergonomicznego krzesła, dodatkowego monitora oraz drukarki i skanera w domu.</p> <p>17 ankietowanych dobrze oceniło wpływ pracy z domu na ich samopoczucie, 4 ankietowanych – zdecydowanie dobrze, 2 – raczej dobrze i 1 – raczej źle.</p>
Praca zdalna po pandemii	9–10	<p>18 respondentów stwierdziło, że warunkiem powrotu do biura powinno być zniesienie rządowych obostrzeń, 4 respondentów – bycie zaszczepionym i bezpieczeństwo, 2 ankietowanych – powrót dzieci do szkół i przedszkoli.</p> <p>13 badanych chciałoby powrócić do biura maksymalnie na 1 dzień w tygodniu, 10 ankietowanych chciałoby pracować 2–3 dni w biurze po pandemii, 1 respondent chciałby pracować 4–5 dni w tygodniu z biura.</p> <p>15 ankietowanych życzyłoby sobie pełnej elastyczności w pracy zdalnej i pracy z biura, natomiast 9 respondentów preferuje jedynie zwiększenie dostępnej liczby dni na pracę zdalną w ciągu tygodnia.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników badania można stwierdzić, że cała badana populacja korzystała z pracy zdalnej w dozwolonym przed pandemią wymiarze i doceniała taką możliwość. 50% ankietowanych stwierdziło, że z dużą łatwością dostosowali się do permanentnej pracy zdalnej. Może to być spowodowane faktem, iż częściowa praca zdalna była już przetestowanym i regularnie stosowanym modelem pracy w tym zespole. Wśród głównych korzyści takiej pracy pracownicy wskazują oszczędzony czas i środki finansowe. Można wnioskować, że czas jest ważnym benefitem dla tego zespołu, a zaoszczędzony dawał możliwość pogłębienia więzi rodzinnych. Kolejną obserwacją są wysoko ocenione oszczędności finansowe. Można założyć, że przed permanentną pracą zdalną wydatki związane z pracą w biurze dotyczyły głównie dojazdu oraz żywienia w pracy, co należy wziąć pod uwagę budując model pracy hybrydowej w firmie.

Wśród największych negatywnych aspektów pracy zdalnej wyróżniono elementy związane z łączeniem pracy z domowymi obowiązkami, takimi jak opieka nad dzieckiem, osobą starszą, ale także partner/ka pracujący w tym samym mieszkaniu. Wysoko negatywnie oceniony został aspekt izolacji społecznej i dystansu, co sugeruje, że mimo wielu korzyści wynikających z pracy zdalnej, potrzeba integracji społecznej była silna w tym zespole. Część z ankietowanych zauważyła, że ich stosunki z kolegami i koleżankami z pracy pogorszyły się. Jest to ważny wniosek, który powinien być uwzględniony w docelowym modelu pracy hybrydowej, aby sprzyjał możliwościom spotkania z najbliższym zespołem i zaspokojenia tych potrzeb. A zatem

praca zespołowa powinna być zaplanowana na konkretny dzień tygodnia, aby mieć pewność, że zespół się spotka.

Jeśli chodzi o warunki pracy, na podstawie stwierdzeń respondentów, można wnioskować, iż badana grupa bardzo dobrze oceniła swoje zaplecze techniczne i wyposażenie podczas pracy zdalnej. Może to być związane z faktem, że od wielu lat każdy pracownik DOK pracował na służbowym laptopie oraz posiadał osobisty telefon komórkowy, z możliwością korzystania z Internetu na różnych urządzeniach. Internet w telefonie, który może działać jak hot-spot, opłacany jest przez firmę badanych. Dodatkowo w przedsiębiorstwie istniała możliwość wypożyczenia krzesła i dodatkowych monitorów w trakcie pandemii, w czasie gdy biuro było zamknięte. W tym zespole z takiego udogodnienia skorzystało 14 pracowników, czyli ponad połowa zespołu. Wypożyczono 12 monitorów i 2 krzesła. Problemem dla grupy, ale w niewielkim jednak stopniu, okazał się brak profesjonalnych drukarek i skanerów.

Badani wyrażali ogólne zadowolenie i satysfakcję z pracy zdalnej podczas pandemii i w większości oczekiwali elastyczności po powrocie do biura. Przez elastyczność rozumieli głównie możliwość przychodzenia do biura według harmonogramu pracownika. Większość respondentów wyraziła oczekiwanie odnośnie do pracy w biurze w zakresie jednego dnia w tygodniu. Zgodnie z badaniem podstawowym warunkiem powrotu do biura było zniesienie restrykcji przez rząd oraz bycie zaszczepionym, a zatem maksymalne zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom przez pracodawcę. Warto nadmienić, że przedsiębiorstwo brało udział w programie szczepienia pracowników. Z populacji ponad 1000 pracowników firmy, aż ponad 700 osób wyraziło zainteresowanie takim szczepieniem. Ponadto duża część pracowników mogła być już zaszczepiona, podczas wykonywania niniejszego badania, przynajmniej jedną dawką. Fakt ten mógł mieć wpływ na sposób wypełniania ankiety.

Podsumowując, większość pracowników DOK spodziewała się zmiany podejścia do pracy zdalnej w badanej organizacji po ustąpieniu pandemii. Respondenci wyrazili oczekiwanie samodzielnego decydowania, czy i kiedy przychodzą do biura. Badanie pracowników potwierdziło, iż najbardziej pożądanym modelem pracy hybrydowej to kombinacja 1–2 dni pracy z biura przy pozostałych dniach pracy zdalnej.

## Wnioski z wywiadów z menedżerami

W badanym Dziale pracują 4 osoby na stanowiskach kierowniczych. Do badania zostali zaproszeni wszyscy kierownicy Działu. Osoby, które uczestniczyły w badaniu, były reprezentantami tej samej firmy z branży nieruchomości komercyjnych, piastujące stanowiska kierownicze, o stażu zawodowym średnio powyżej 5 lat. Badanie zostało przeprowadzone w formie częściowo ustrukturyzowanego wywiadu, czyli takiego, które posiada swój określony scenariusz, ale pozwala na pewną dowolność

w zadawaniu pytań. Wywiadu udzieliły 4 osoby na stanowiskach kierowniczych, a zatem 100% zaproszonych do badania. Wywiad składał się z 11 podstawowych pytań. Rozmowy trwały od 40 do 90 minut i były nagrywane. Zakres pytań dotyczył wyzwań w zarządzaniu personelem w czasie pandemii oraz oczekiwań co do nowego modelu pracy po pandemii. Pytania 1–4 dotyczyły przed-pandemicznej współpracy z zespołem i osobami w zespole, częstotliwości spotkań indywidualnych, zespołowych, jakości tych spotkań, kontroli i nadzoru pracy zespołu oraz jakości komunikacji i wymiany informacji. Pytania 5–8 wiązały się z zarządzaniem zespołem w trybie pracy zdalnej podczas pandemii, korzyści wynikających z tego modelu pracy, jak również wad, kosztów i barier, jakie napotkali zarządzający zespołami. Ostatnie pytania, 8–11, poświęcone były oczekiwanemu modelowi pracy, który służyłby kierownikom, uwzględniając potrzeby, jakie powinna spełnić organizacja, aby ułatwić menedżerom wdrożenie nowego modelu pracy po pandemii.

Poniższa tabela podsumowuje w trzech kategoriach odpowiedzi udzielone przez respondentów podczas badania: ocena pracy zdalnej przed pandemią, ewaluacja pracy zdalnej podczas pandemii oraz oczekiwania wobec docelowego modelu pracy po ponownym otwarciu biura z perspektywy kierowniczej. Tabela pokazuje wyniki w ujęciu liczbowym.

**Tabela 2. Wyniki wywiadów z menedżerami**

Obszar	Pytanie	Wyniki
Praca zdalna przed pandemią	1–4	Wszyscy, a zatem 4 respondentów korzystało z możliwości pracy z domu przed pandemią. 3 ankietowanych spotykało się z członkami zespołu indywidualnie raz na dwa tygodnie, a 1 osoba spotykała się z pracownikiem raz na tydzień (głównie ze względu na krótki staż pracy członka zespołu). 4 z 4 ankietowanych organizowało spotkania zespołowe raz na dwa tygodnie przed pandemią. 2 z 4 badanych uważa, że przed pandemią miało silną więź z zespołem, a pozostałe 2 osoby, że dość silną. 2 z 4 ankietowanych stwierdziło, że miało bardzo dobrą kontrolę nad pracą zespołu przed pandemią, podczas gdy pozostałe 2 osoby miały dobrą kontrolę nad pracą zespołu.
Praca zdalna podczas pandemii	5–8	4 z 4 badanych kierowników stwierdziło, że największą korzyścią pracy z domu jest więcej czasu na pracę indywidualną. Na drugim miejscu respondenci uplasowali fakt, iż poznali swój zespół lepiej, z innej, nowej i bardziej osobistej perspektywy. Na trzecim miejscu, ponownie jednogłośnie, liderzy stwierdzili, że doświadczają mniej „rozproszeń” ze strony zespołu podczas pracy. 3 z 4 ankietowanych stwierdziło, że zespół wykazywał większą produktywność podczas pracy w domu w okresie pandemii.

cd. tabeli 2

Obszar	Pytanie	Wyniki
		<p>Wśród negatywnych aspektów wszyscy z badanych wskazali następujące kwestie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– mniej czasu na rozmowy i budowanie relacji z zespołem,</li> <li>– problemy z dostępnością zespołu; 1 osoba uznała za wyzwanie konflikty, 1 lider zauważył zmniejszone zaangażowanie zespołu,</li> <li>– niewłączanie przez zespół kamer podczas spotkań, brak kontaktu wzrokowego,</li> <li>– 2 ankietowanych uważa, że podczas pandemii mieli dobry poziom więzi z zespołem, podczas gdy pozostali 2 liderzy ocenili ten poziom jako bardzo dobry,</li> <li>– 3 z 4 badanych stwierdziło, że mają bardzo dobrą kontrolę nad pracą zespołu, 1 z menedżerów uważał, że ta kontrola była dobra.</li> </ul>
Praca zdalna po pandemii	8–11	<p>4 z 4 respondentów chcieliby, po powrocie do biura, spotykać się z całym zespołem raz w tygodniu.</p> <p>4 z 4 badanych kierowników chcieliby spotykać się z członkami zespołu indywidualnie raz na dwa tygodnie.</p> <p>Dla 2 liderów-respondentów ważny w kwestii powrotu do biura był jasny regulamin pracy zdalnej.</p> <p>1 osoba wskazała na konieczność dodatkowych szkoleń z motywowania zespołu podczas pracy zdalnej/hybrydowej.</p> <p>1 z 4 menedżerów zgłosił potrzebę wprowadzenia programu <i>well-being</i> dla pracowników w celu poprawy zaangażowania pracowników.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe podsumowanie badania pokazuje, że kierownicy zespołów przed pandemią spotykali się ze swoim całym zespołem raz na dwa tygodnie. Pandemia spowodowała, że w tzw. „nowej rzeczywistości” kierownicy chcieliby spotykać się z zespołem częściej, a dokładnie raz na tydzień. Ponadto kierownicy nie widzą potrzeby zmiany częstotliwości spotkań indywidualnych, które zarówno przed pandemią, jak i po pandemii mają pozostać spotkaniami odbywającymi się raz na dwa tygodnie. Może to oznaczać wzrost potrzeby interakcji i budowania szerszych relacji zespołowych, bardziej niż wzmocnienie relacji na linii pracownik-kierownik. Badanie pokazuje także, że przed pandemią i wdrożeniem pracy zdalnej menedżerowie oceniali swoją kontrolę pracy zespołu jako dobrą i bardzo dobrą, a podczas pandemii ta ocena nie uległa drastycznej zmianie, przechylając się nieco z poziomu bardzo dobrego na dobry, ale jednak wciąż będąc wysoką oceną. Może to być związane z tym, że praca zdalna nie była nowością w organizacji i już kilka lat temu wymagała dostosowania się kierowników do tego modelu, a zatem wypracowania zaufania i skutecznej komunikacji, które pozwalają dać poczucie panowania nad sytuacją i doinformowania. Drugim powodem braku wyraźnej różnicy w postrzeganej jakości nadzoru pracy podwładnych może być fakt, iż sam typ pracy w tym dziale nie wymaga ścisłej kontroli i monitoringu, a pracowników ocenia się na podstawie wyników pracy.

W badaniu 50% respondentów wskazuje, że ważny w kwestii powrotu do biura jest dla nich jasny regulamin pracy zdalnej. Kierownicy wiedzieli, że będą musieli zmierzyć się z wieloma pytaniami i oczekiwaniami od zespołów, często sprzecznymi oczekiwaniami. Jasne zasady i reguły wdrożenia pracy zdalnej pomagają w skutecznej komunikacji i zarządzaniu zmianą. Część menedżerów zwróciła uwagę na potrzebę dodatkowych szkoleń z motywowania zespołu podczas pracy hybrydowej oraz wdrożenia programu *well-being* skierowanego na poprawę dobrostanu psycho-fizycznego pracowników. Kierownicy zauważyli potrzebę zadbania o zdrowie fizyczne i wsparcie zdrowia psychicznego swoich zespołów poprzez inicjatywy wykraczające poza zagadnienie związane z pracą operacyjną. Wśród wymienionych propozycji wskazali: godziny tylko dla rodziny, grywalizacje sportowe, webinaria o zdrowym odżywianiu, wolny dzień z okazji urodzin.

Ponadto w badaniu wyraźnie widać, iż kierownicy wysoko ocenili swoją więź z zespołem przed pandemią. Natomiast w czasie pracy zdalnej ta więź w ich ocenie uległa rozluźnieniu. Jednocześnie wielu z nich wskazało, że praca zdalna podczas pandemii pozwoliła im poznać zespół z bardziej „ludzkiej” strony. Można zatem wnioskować, że poznanie zespołu z bardziej prywatnej perspektywy nie pozwoliło uniknąć odczucia osłabienia relacji podczas izolacji. Co więcej, na uwagę zasługuje fakt, że wśród kluczowych dobrych aspektów pracy zdalnej uplasowała się wyższa postrzegana produktywność zespołu, ale wśród negatywnych aspektów tyle samo menedżerów zaobserwowało zmniejszenie zaangażowania zespołu. Można zatem stwierdzić, iż menedżerowie zauważają wzrost produktywności zespołu przy jednoczesnym spadku zaangażowania. To pozwala przypuszczać, że zarówno pracownicy, jak i liderzy zespołów mają więcej czasu na pracę indywidualną, doświadczają mniej zakłóceń, co sprawia, że szybciej i efektywniej pracują. Jednocześnie brak interakcji z zespołem i izolacja mają wpływ na ich motywację i samopoczucie. Drugim wnioskiem, jaki można wysnuć z tego właśnie porównania, jest to, że zmniejszone zaangażowanie zespołu mogło być spowodowane czynnikami niezwiązanymi z pracą. Izolacja, sytuacja finansowa, sytuacja rodzinna mogły wpływać na obniżone zaangażowanie, podczas gdy sama produktywność pracy wzrosła.

## Podsumowanie

Analizując wyniki obu badań, można zaobserwować dużą zbieżność oczekiwań po stronie pracowników i ich menedżerów co do tego, jak powinna wyglądać praca w modelu hybrydowym. Zarówno pracownicy, jak i menedżerowie jako najbardziej pożądany rozkład dni w domu i w biurze wskazują na 1–3 dni pracy zdalnej. Menedżerowie i ich zespoły widzą potrzebę powrotu do biura w celach integracyjnych

i relacyjnych. Taka zbieżność oczekiwań w badaniu jest obiecująca dla budowania docelowego modelu pracy hybrydowej dla omawianego przedsiębiorstwa. Na tej podstawie sporządzono szereg rekomendacji dla pracodawcy do pilotażowego wdrożenia modelu pracy hybrydowej w firmie. Program pilotażowy uzyskał akceptację oraz został wprowadzony w rzeczonyj organizacji. W 2023 roku planowana jest rewizja programu i ocena jego skuteczności w ponownym badaniu. Zebrany materiał może stanowić bazę do przygotowania rozszerzonych badań dla innych przedsiębiorstw. Na jego podstawie można podjąć próbę wystosowania rekomendacji dla pracowników działów personalnych i menedżerów odnośnie do pracy, aby była ona realizowana skutecznie i efektywnie oraz z troską o dobrostan pracowników. Wnioski podsumowujące analizę mogą stanowić wstęp do dalszych, pogłębionych badań.

## Bibliografia

- Bąk, E. (2006). *Elastyczne formy zatrudnienia*. Warszawa: C.H. Beck.
- Czerniak, A., Bojć, T. (2022). *W biurze 2022. Nowa normalność*. Warszawa: PolitykaInsight, [https://g.infor.pl/p/\\_files/37295000/poradnik-w-biurze-2022-polska-izba-nieruchomosci-komercyjnych-37295429.pdf](https://g.infor.pl/p/_files/37295000/poradnik-w-biurze-2022-polska-izba-nieruchomosci-komercyjnych-37295429.pdf) (dostęp: 24.06.2023).
- Deloitte (2022). *Czym jest future of work? Kształtowanie przyszłości pracy*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/czym-jest-future-of-work-dla-pracownikow.html> (dostęp: 18.06.2023).
- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *e-mentor*, 83(1).
- JLL (2022). *The Future of Work Global Survey*, <https://www.us.jll.com/en/trends-and-insights/research/jll-future-of-work-survey-2022> (dostęp: 18.06.2023).
- Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2021). Employee well-being and digital work during the COVID-19 pandemic. *Information*, 12(8).
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lulewicz-Sas, A., Zubek, M. (2022). Teoria i praktyka zrównoważonego rozwoju. W: A. Wojtczuk-Turek (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach zrównoważonego rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Łąguna, Ł. (2020). Nieuregulowane obowiązki i zobowiązania: czyli praca hybrydowa w obecnym stanie prawnym. *Personel i Zarządzanie*, 12, 28–32.
- Mączyńska, E. (2021). Praca zdalna. Dobrodziejstwa i Wynaturzenia. *Polityka Społeczna*, 5–6, 10–18.
- Mendryk, I. (2021). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej przestrzeni fizycznej i społecznej*. Warszawa: Difin, 163–221.
- Mędrala, M. (2021). *Praca zdalna w polskim systemie prawnym*. Warszawa: Wolters Kluwer.

- Moczydłowska, J.M., Kowalewski K. (2014). *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*. Warszawa: Difin, 110–146.
- Morawski, M. (2009). *Zarządzanie profesjonalistami*. Warszawa: PWE.
- Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej (2021). Praca Zdalna 2.0, Księga rekomendacji oraz ekspertyz. Rozwiązanie na czas pandemii czy stała zmiana?, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-i-ekspertyzy.pdf> (dostęp: 18.06.2023).
- PwC (2021). *U.S. Remote Work Survey*, <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-re-mote-work-survey.html> (dostęp: 18.06.2023).
- Rostkowski, T. (2004). *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
- Sęczkowska, K. (2019). Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej. *Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych*, 2, 10–16.
- Shluz, B. (2013). Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy – szansa czy zagrożenie? *Modern Management Review*, 20(4), 253–266.
- Skowron-Mielnik, B., Wojtkowiak, G. (2016). Formy zatrudnienia – analiza elastyczności pracowników. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 81–98.
- Sobczyk, A. (2009). *Telepraca w polskim prawie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Wang, C. (2020). The Impact of COVID-19 on Anxiety in Chinese University Students. *Front Psychology*, 11, 1168.
- Wojtczuk-Turek, A. (2007). Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, w: M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim współczesnym paradygmatem nowoczesnej organizacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 11–21.
- Wróbel, P. (2007). Problemy zarządzania telepracownikami. W: Czubasiewicz, H., Gollnau, W. (red.), *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2, 451–458.
- Załęga, T. (2009). Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. *Central European Management Journal*, 17(4), 35–45.
- Zander-Zięcina, E. (2020). Praca zdalna w kontekście proponowanych zmian w Kodeksie pracy. *Studia Prawnicze. Rozprawy i Materiały*, 27(2), 243–253.
- Żemigła, M. (2013). *Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle analiz bibliometrycznych i opinii pracowników na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

## Abstract

### Remote and Hybrid Work after the COVID-19 Pandemic. Results of a Study on Employees' and Managers' Expectations of the New Work Model Based on a Selected Company

The purpose of this paper is to review the literature in the field of remote work, telework and hybrid work, as well as to present the results of a research conducted among the customer service department employees of a commercial real estate company. This study encompasses both the employees' and managers' assessment of remote work during the COVID-19 pandemic, as well as their expectations for the new model of hybrid work post-pandemic. This article is based on a critical analysis of subject-related literature and the presentation of conclusions derived from the author's qualitative study using a selected company as an example.

**Keywords:** remote work, telework, hybrid work, the future of work, shaping the future of work

### Kinga Piotrowicz

Słuchaczka Szkoły Doktorskiej SGH w Warszawie, członkini Zarządu JLL Sp. z o.o., menedżerka z ponad 15-letnim doświadczeniem w branży nieruchomości komercyjnych. Zarządza globalnym zespołem ponad 250 specjalistów z oddziałów firmy w Polsce, Indiach oraz Chinach. Pasjonatka zarządzania kapitałem ludzkim, ze szczególnym zainteresowaniem konceptem *Future of Work* oraz *Workplace*; certyfikowana coach i mentorka.

e-mail: [kp110242@doktorant.sgh.waw.pl](mailto:kp110242@doktorant.sgh.waw.pl)

ORCID: 0000-0002-8947-0513