**Mgr inż. Agata Górska**

**Agenza Brand&Design Agency**

[**biuro@agenza.pl**](mailto:biuro@agenza.pl)

**660 700 402**

**WPŁYW PRACY ZDALNEJ NA EFEKTYWNOŚĆ PRACY ORAZ ROLA MANAGERA PROJEKTU W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM PROJEKTOWYM W CZASIE KRYZYSU**

**Streszczenie**

Amerykański ekonomista, twórca monetaryzmu oraz laureat nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 1976 - Milton Friedman, powiedział kiedyś „Tylko kryzys – rzeczywisty lub domniemany – powoduje prawdziwą zmianę”. Kryzys związany z Pandemią Covid 19, zaskoczył nas wszystkich. Pracodawcy oraz osoby zarządzające zespołami projektowymi, zostali wystawieni na próbę. Zmiany i zarządzanie zasobami ludzkimi mogą prowadzić zarówno do sukcesu jak i porażki, wiążą się zawsze z przebudową obecnego systemu do wyjścia ze strefy komfortu. Jak zarządzać personelem, by kryzys był etapem rozwoju a nie destrukcyjną siłą niszczącą? W czasie Pandemii Covid19 w organizacjach pojawiło się wiele trudnych sytuacji, które wymagały od managerów przeprowadzenia skomplikowanych rozmów z pracownikami i przebudowy działających dotychczas standardów. Wyzwaniem dla kadry kierowniczej było budowanie współpracy w zespołach projektowych i pomiędzy nimi w pracy zdalnej lub hybrydowej, oraz odpowiednie motywowanie i reakcja na pojawiające się trudności. Czy praca zdalna w czasie Pandemii Covid 19 wymagała od menedżerów innych kompetencji? A jeśli tak, to jakich?W artykule autor poprzez badanie empiryczne na wybranej jednostce omawia wpływ pracy zdalnej i nienormowanego czasu pracy na efektywność pracy oraz opisuje rolę managera projektu w pracy zdalnej. W części wstępnej omówiono pojęcia pracy zdalnej, co workingu i nomadyzmu, natomiast w drugiej części artykułu zaprezentowano analizy i wnioski wywiadów osobistych (IDI) przeprowadzonych na potrzeby artykułu na przykładzie wybranej jednostki.

Słowa kluczowe: praca zdalna, co working, nomadyzm, efektywność pracy zdalnej, zarządzanie w kryzysie, projekt manager

**Wprowadzenie**

Tematyka uelastycznionych form pracy w powiązaniu z kryzysem w literaturze pojawiała się w charakterystyce strategii zarządzania w razie epidemii na przykładach azjatyckich organizacji[[1]](#footnote-1) (Finborn, 2003,s.16-17) oraz w ocenie wpływu kryzysu gospodarczego na rozwój telepracy[[2]](#footnote-2) (Radwan, 2009). Kolejnym czynnikiem i punktem wyjścia do implementacji elastycznych form pracy w literaturze zidentyfikowanej jako praca zdalna w Polsce był wprowadzony 20 marca 2020 roku stan epidemii[[3]](#footnote-3) (PARP, 2022) rozprzestrzeniającego się koronawisura SARS-CoV-2, wywołującego chorobę zdefiniowaną jako COVID-19 (ang. Coronavirus Diesease 2019)[[4]](#footnote-4) (Zbeng, 2020,s.259-260). Konsekwencją powyższego, może być zmiana oceny pracy zdalnej i stosunku do niej zarówno pracodawców, managerów jak i osób wykonujących pracę zdalną. Celem przeprowadzonych badań była próba oceny pozytywnych jak i negatywnych skutków pracy zdalnej oraz roli managera w zarządzaniu procesem projektowym w czasie kryzysu. Podjęto również próbę oceny wpływy nienormowanego czasu pracy na jej jakość, efektywność, wynik ekonomiczny oraz satysfakcję. Poddano analizie wpływ pracy zdalnej na wychodzenie ze strefy komfortu i nowe osoby w zespole tzn nomadów i specjalistów w danej dziedzinie. Artykuł składa się z trzech części, w których wyodrębniono część teoretyczną, empiryczną i wnioski z badań wraz z rekomendacjami dla praktyki. Badanie miało charakter ilościowy i zostało przeprowadzone w agencji brandingowej, która w 100 % przeszła na pracę zdalną. Przeprowadzono je za pomocą kwestionariusza badawczego. Zastosowano również analizy i wnioski osobiste (IDI). Artykuł nie jest zbiorem charakterystycznych cech w rodzajach wykonywanej pracy, lecz zaproszeniem do dyskusji o zmieniających się trendach.

**Zarys historyczny i istota pracy zdalnej**

Termin praca zdalna (ang. remote working) czy też praca na odległość w literaturze przedmiotu pojawiają się w1962 roku, gdy w Wielkiej Brytanii jednostka organizacyjna „F International” celem ograniczeń fluktuacji kadry, zatrudniała kobiety, w usługach programistycznych, które wykonywały pracę w domu[[5]](#footnote-5) (Wyrzkowska, 2014, s.3801-3813). Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, iż termin telepraca (ang. *telework*) pojawia się w 1972 r. użyty przez Jacka Shiffa , który pisał o tym na łamach „The Washington Post”[[6]](#footnote-6) (Zalega, 2009, s. 35-45). Za twórcę pojęcia pracy zdalnej uważa się jednak Jacka Nillesa wg którego czynnikami stymulującymi pracę zdalną były:

􏰀- pierwszy światowy kryzys energetyczny czego konsekwencją był gwałtowny wzrost paliwa,

􏰀- zagrożenie ekologiczne, w części spowodowane emisjami spalin samochodowych[[7]](#footnote-7) (Szluz, 2013, s. 253-266).

Nielles w 1973 r. przeprowadził projekt telepracy, definiując ją jako przesyłanie efektów pracy za pomocą techniki informacyjnej, zamiast przemieszczania się osób, które miałyby tą pracę wykonać[[8]](#footnote-8) (Nilles, 1976). Idea telepracy została spopularyzowana przez Alvina Toffera w jego książce „Trzecia fala” z roku 1980 oraz futurologa Francisa Kinsmana w jego książce The Telecommuters z 1987 roku[[9]](#footnote-9) (Szluz, 2013, s. 253-266). W Europie w 1995 r. Komisja Europejska uznała, iż dzięki rewolucji informatycznej istnieje szeroki zakres wykonywania pracy poza tradycyjny biurem i telepraca może stać się przyszłością życia zawodowego[[10]](#footnote-10) (Książek, 2004, s. 8). Współcześnie rynek pracy charakteryzuje się różnorodnością form i gospodarowania czasem pracy[[11]](#footnote-11) (Chabot, 1997, s.130). Globalna gospodarka, rozwijająca się w kierunku outsurcingu powiązanego ze zdalnym przetwarzaniem wpłynęła w znacznym stopniu na wzrost liczby mikroprzedsiębiorstw, samozatrudnionych i freelancerów[[12]](#footnote-12) (Stachura, 2018, s. 1). Odpowiedzią na strukturalne zmiany na rynku pracy i rosnącą liczbę osób pracujących zdalnie stał się *coworking,* czyli wspólne środowisko pracy[[13]](#footnote-13) (Spinuzzi, 2012). Wśród najważniejszych wartości *coworkingu* można wskazać: współpracę, otwartość, wspólnotowość, dostępność i trwałość[[14]](#footnote-14) (Kwiatkowski, Buczyński, 2011). *Coworking* to miejsce pracy nowej generacji, zapewniające gotowe do wynajęcia środowisko pracy dla freelancerów[[15]](#footnote-15) (Fuzi, Clifton, Laudon, 2015). Jako początek zjawiska uznaje się 2005 rok oraz założenie przez B. Neuberga w San Francisko pierwszej przestrzeni *coworkingowej Space Spiral Muse* na znak buntu wobec niskiej produktywności pracy w domu[[16]](#footnote-16) (Gandini, 2015). Od tego czasu *coworking* spotykany jest na całym świecie i stał się namiastką i hybrydą pracy w danej przestrzeni i pracy na własnych zasadach[[17]](#footnote-17) (Leforestier, 2009). Praca na odległość, możliwa dzięki inteligentnym modułom elektronicznym oraz przy możliwości szybkiego przemieszczania się umożliwiła powstanie i rozpowszechnienie się nowego stylu życia i pracy jakim jest cyfrowy nomadyzm[[18]](#footnote-18). (Makimoto, Manners, 1997). Początkowo neologizm dla autorów książki „Dodital Nomad” w latch 70 tych, tłumaczony jako „digital” czyli wykorzystujący technologię oraz „nomada” odnoszącego się do członka plemienia, wędrującego w poszukiwaniu nowych pastwisk[[19]](#footnote-19) (Makimon, Manners, 1997). Współcześnie w raporcie Natalii Hatarskiej z 2017 r. jak sami badani wskazują, nomadzi skupiają się na cyfrowości, możliwościach pracy zdalnej, wynikającej z rozwoju technologicznego i tanich lotów. Cyfrowy nomadyzm to coś więcej niż praca zdalna i podróże. To styl życia, możliwość realizacji marzeń, rozwijania pasji i zainteresowań,eksplorowanie świata poprzez podróżowanie i poznawanie nowych kultur ludzi przy możliwości pracy zdalnej[[20]](#footnote-20) (Hatarska, 2017, s.10). Zjawisko pracy zdalnej połączonej z podróżami zyskało wielu zwolenników podczas pandemii Codiv 19 - wg BBC News w 2020 r. w USA oszacowano liczbę cyfrowych nomadów na 10,9 mln o połową więcej w stosunku do roku 2019. W Europie praca zdalna podczas Pandemii Covid19 wpłynęła na dłuższe wyjazdy i pracę do ciepłych krajów, szczególnie Hiszpanii, Portugalii traktując wyjazd jako workation, czyli połączenie pobytu w atrakcyjnym miejscu z pracą zdalną, co przed pandemią Covid 19 było praktykowane przez studentów[[21]](#footnote-21) (rp.pl, 2022). Potencjał *workation* dostrzegła portugalska Madera, gdzie w lutym 2021, wraz z poparciem władz regionalnych, powstała Wioska Cyfrowych Nomadów (*Digital Nomads Madeira Islands)*, promująca w ten sposób Maderę i *workation[[22]](#footnote-22)* (rp.pl, 2022).Wraz z popularyzacją zdalnej pracy w 2021 r. pojawił się slomadyzm, polegający na wymianie na dom na kilka tygodni i wykonywaniu pracy zdalnej[[23]](#footnote-23) (Szaper, 2021).

**Model organizacji i zarządzanie pracą zdalną**

Praca zdalna jest odpowiedzią na wyzwania, jakie pojawiły się w związku z rozproszonymi biznesami XXI w. gdzie kluczową rolę odgrywa budowanie sprawnie działających zespołów zadaniowych i tworzenie wirtualnych zespołów projektowych[[24]](#footnote-24) (Sułkowski, 2009, s. 300). Zarządzanie relacjami to działania związanie z budowaniem relacji do specyfiki organizacji[[25]](#footnote-25) (Lepart-Gansiniec, 2016, s. 33). Zarządzanie relacjami to tworzenie struktur, wprowadzanie systemów motywacyjnych promujących samodzielność, inicjatywy i samodzielność[[26]](#footnote-26) (Model organizacji i zarządzanie pracą zdalną to zasady jednostki, gdzie specjaliści nie świadczą pracy bezpośrednio w siedzibie organizacji a za pośrednictwem technologii, gdzie mimo rozproszenia działają zgodnie z regułami określonymi w jednostce organizacyjnej. Schemat organizacyjny w takim modelu oparty jest na relacjach pionowych (przełożony-pracownik) i poziomych (specjaliści w danym zespole)[[27]](#footnote-27) (Brzozowski, 2010, s. 38-45). Pracodawcy powinni zarządzać zasobami ludzkimi w sposób elastyczny, chcąc skutecznie reagować na rynkowe zmiany[[28]](#footnote-28) (Kwiatkowski, 2011). Kierunki rozwoju oaz interfejsy nowej generacji umożliwiające dostęp poprzez technologię do stałego dostępu do zasobów oraz usług, wskazują że w niedalekiej przyszłości pracę będzie można świadczyć z dowolnego miejsca a świecie a biura i siedziby firmy staną się zbędnym kosztem organizacji[[29]](#footnote-29) (Trzyszka, 2019, s.18

**Uwarunkowania pracy zdalnej w Pandemii Covid 19**

Terrmin VUCA będący akronimem słów: zmienność (ang. *volatility*), niepewność (ang. *uncertainty*), złożoność (ang. *complexity*) i niejednoznaczność (ang. *ambiguity*), które charakteryzują warunki współczesnego funkcjonowania człowieka w różnych obszarach jego działania. Termin ten zyskał w ostatnim czasie znaczenia zarówno w gospodarczych praktykach jak i literaturze przedmiotu. Pandemia COVID-19 jest z pewnością obliczem zmienności, niepewności, złożoności czy niejednoznaczności otoczenia. Globalna zmiana rzeczywistości, spowodowała wymuszenie funkcjonowania w odmiennych, nieznanych dotąd warunkach. Niepewność związana z konsekwencjami pandemii skutkuje nie tylko dyskomfortem, ale także zaniechaniem niektórych działań przedsiębiorczych czy podejmowaniem decyzji zachowawczych lub wręcz odwrotnie – pochopnych i nieprzemyślanych.

Epidemia koronawirusa COVID-19 miała swoje początki w listopadzie 2019 roku w mieście Wuhan (środkowe Chiny, prowincja Hubei). Początkowo wydawało się, że problem będzie dotyczył najpierw części Chin, a potem Azji, jednakże liczba kolejnych zachorowań i rosnący zasięg rozprzestrzeniania się wirusa spowodował, że 11 marca 2020 roku epidemia została uznana przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) za pandemię. W Polsce czwartego marca 2020 r. potwierdzono pierwszy przypadek Covid 19 a 11 marca wprowadzono decyzję o zamknięciu placówek oświatowych i kolejnych sektorów. Praca w domu miała zmniejszyć ryzyko infekcji, z tego względu ustawą z drugiego marca 2020 r. w art.3, zostały wprowadzone rozwiązania związane z zapobieganiem i zwalczaniem Covid 19 (DZ.U. Z 2021 R. POZ.2095 ZE ZM.), według których pracodawca może zlecić pracownikowi pracę zdalną w określonym czasie[[30]](#footnote-30) (sip.lex.pl, 2022). Organizacje znalazły się w nowej, dotąd nie znanej sytuacji, gdzie analizę danej sytuacji należy rozpocząć od teorii zarządzania. Peter F. Drucker definiuje kryzys organizacji, jako pochodną etapu, w cyklu życia sektorów, ściśle przy organizacjach wyspecjalizowanych[[31]](#footnote-31) (Drucker, 1992, s.138-139). Drucker nie przedstawia jednak sytuacji nadzwyczajnych takich jak kataklizmy, wojna czy ogólnoświatowe epidemie. Brak jednoznacznych wytycznych dla kadry zarządzającej w czasie kryzysu, prowadzi do czynności o znamionach zwinnego zachowania[[32]](#footnote-32) (Chomicki, Mierzejewska, 2020, s. 45-54). Pojęcie „zwinności” pojawia się w naukach o zarządzaniu na początku lat 90. XX wieku w obszarach produkcji, gdzie zwinna p*rodukcja* *Agalie Manufacturing* dotyczyła systemu, w którym dostarczano produktów dopasowanych do potrzeb klientów[[33]](#footnote-33) (Nagel, Dove, 1991, s. 11). W późniejszych latach kategoria „zwinności” była wykorzystywana w zarządzaniu projektami, których koncepcją jest przystosowanie organizacji do zewnętrznych nieprzewidzianych sytuacji kryzysowych[[34]](#footnote-34) (Chomicki, Mierzejewska, 2020, s.45-54). Pokrewną koncepcją zwinnego zachowania, są dynamiczne zdolności firmy do integrowania, rekonfigurowania zewnętrznych i wewnętrznych zasobów w odpowiedzi na nieoczekiwane zmiany otoczenia[[35]](#footnote-35). (Teece, 2012, s. 1395-1401). Realizowanie obowiązków poprzez pracę zdalną podczas pandemii Covid 19, jest przykładem zwinnego działania w sytuacjach kryzysowych, co doprowadziło do wirtualizacji przedsiębiorstw[[36]](#footnote-36) (Chomicki, Mierzejewska, 2020, s. 45-54).

**Metodyka prowadzonych badań oraz charakterystyka próby badawczej**

Na podstawie przesłanek przedstawionych w części teoretycznej określono następujące cele prowadzonych badań:

• ocena wykonywania pracy zdalnej przed pandemią COVID-19 w trakcie jej trwania oraz po zniesieniu obostrzeń w obszarze specjalistów i współprac ze środowiska agencji marketingowo- brandingowej Agenza

• ocena i analiza zarządzania zasobami ludzkimi oraz roli managera w pracy zdalnej przed pandemią COVID-19 oraz w trakcie jej trwania z perspektywy pracownika (specjalisty wykonującego daną pracę) w obszarze specjalistów i współprac ze środowiska agencji marketingowo- brandingowej Agenza

• ocena i analiza zalet i wad w pracy zdalnej związanej z pandemią COVID-19 w obszarze specjalistów i współprac ze środowiska agencji marketingowo- brandingowej Agenza.

Do osiągnięcia założonych celów przeprowadzona kwerenda literatury przedmiotu posłużyła do opracowania narzędzi badawczych i analiz empirycznych. Badanie przeprowadzono w obszarze specjalistów i współprac ze środowiska agencji marketingowo- brandingowej Agenza. Badanie prowadzono w okresie od 01-28 kwietnia 2022 r. i miało charakter celowy. Badanie skierowano do osób, które czasie od 2020 r dołączyły do zespołów projektowych agencji marketingowo- brandingowej i pracowały zdalnie. Uczestnictwo w badaniu było dobrowolne i anonimowe. Badania były anonimowe, a uczestnictwo w nich dobrowolne. W badaniach wzięło udział 12 specjalistów z czego 75 % dołączyło do zespołów projektowych agencji po marcu 2020 roku, czyli po wybuchu pandemi Covid 19, pracując zdalnie. W 50 % były to osoby płci żeńskiej i 50 % płci męskiej. Przedział wiekowy osób biorących udział w badaniu to 22-41 lat. Respondentów w przedziale wiekowym 20-25 lat - 10 %, w przedziale 25-30 lat % - 50 % , w przedziale 30-35 lat - 20 % , w przedziale 35-40 lat lat 15 %, w przedziale 40-45 lat - 5 %. 70 % respondentów świadczyło usługi poprzez samozatrudnienie i umowy B2B. Brak możliwości wnioskowania na populację implikuje charakterystyka próby badawczej gdyż próba nie jest reprezentatywna. Należy podkreślić, że w badaniu uwzględniono poprawnie wypełnione i odesłane kwestionariusze, w których respondenci zadeklarowali wykonywanie pracy zdalnej podczas pandemii Covid 19. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wysyłany do respondentów techniką CAWI (ang. *computer-assisted web interview*). Kwestionariusz zawierał 17 pytań i został dołączony do niniejszego artykułu.

**Wyniki badania i analiza**

Badanie rozpoczęto próbą zidentyfikowania rodzaju pracy oraz jej zakresu wśród respondentów przed pandemią Covid 19, w trakcie pandemii Covid 19 oraz po zniesieniu obostrzeń związanych z pandemią Covid 19. Rozkład odpowiedzi na pytanie o rodzaj wykonywanej pracy przedstawia tabela nr 1. Warto zaznaczyć, ze przed wybuchem pandemii Covid 19, w zespołach projektowych agencji były cztery osoby, które pracowały stacjonarnie w trakcie trwania pandemii w związku z przejściem na pracę zdalną zespoły powiększyły się o specjalistów zewnętrznych, pracujących zdalnie i wykonujących zlecenia na podstawie umów B2B. Najczęściej wybierana odpowiedź wśród respondentów przed pandemią Covid 19 to praca stacjonarna (4) praca hybrydowa (3) i praca zdalna (3), których miejsce po zniesieniu obostrzeń zastąpiły praca zdalna (6), coworking (2) oraz nomadyzm (2). Wśród odpowiedzi, respondenci nie wpisali dodatkowych organizacyjnych pojęć oraz nie zaznaczali kilku odpowiedzi, wybierając zdecydowanie jedną. W tabeli nr 1 przedstawiono odpowiedzi dotyczące rodzaju wykonywanej pracy w środowisku agencyjnym i około agencyjnym firmy Agenza. Inspiracją do zadanego pytanie, dotyczącego rodzaju wykonywanej pracy były rozważania nad praktykami rynku pracy innych autorów[[37]](#footnote-37) (Wróbel, Jendza, 2018).

Tabela 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące rodzaju wykonywanej pracy w trzech wariantach: przed pandemią Covid 19, w trakcie pandemii Covid 19 oraz po zniesieniu obostrzeń związanych z pandemią Covid 19 (N=12)

| Odpowiedzi | Przed pandemią Covid 19 | W trakcie pandemii Covid 19 | Po zniesieniu obostrzeń związanych z Covid 19 |
| --- | --- | --- | --- |
| Praca stacjonarna | 4 | 1 | 1 |
| Praca hybrydowa | 3 | 2 | 1 |
| Praca zdalna | 3 | 7 | 6 |
| Coworking | 1 | 0 | 2 |
| Nomadyzm | 1 | 2 | 2 |

Źródło: opracowanie własne.

Kolejno zapytano respondentów o zakres obowiązków w wykonywanej pracy. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawiono w tabeli nr 2. Zdecydowana większość badanych nie zmieniła profilu wykonywanej pracy, wykonując ten sam profil pracy zarówno przed wybuchem pandemii Covid jak i w trakcie oraz po zniesieniu obostrzeń związanych z pandemią Covid 19. Wywiady osobiste, wskazują, że wśród badanych jednostek przed 20 marca 2020 roku nie zostały podjęte działania preparacyjne na ewentualność pracy zdalnej w przypadku kryzysu uniemożliwiającego pracę stacjonarną. Wśród odpowiedzi związanych z profilem wykonywanej pracy mamy zadania związane z projektowaniem (2), zadania związane z programowaniem (1), zadania związane z optymalizacją i Seo (2), zadania związane z marketingiem (4), zadania związane z komunikacją zespołów i Klientów (1), zadania związane z komunikacją w zespołach projektowych (1), zadania związane z planowaniem i raportowaniem (1), zadania kadrowo-księgowe (2), zadania związane z nauczaniem (0-1-1). Warto zaznaczyć, że wraz z wprowadzeniem obostrzeń i przeniesienia wielu płaszczyzn do świata wirtualnego, firma, w której środowisku przeprowadzono badanie, odnotowała rekordową liczbę zleceń i nowych projektów. Wraz z rozwojem pracy zdalnej, firma idąc na przeciw wymaganiom klientów otworzyła się na nowych specjalistów z różnych dziedzin podejmując współprace B2B, outsorcując wiele zadań na zewnątrz, poprzez stworzenie zespołów projektowe i łącząc w nich specjalistów z różnych dziedzin. Stworzono wiele zespołów projektowych w danej tematyce, w których w 70 % zarządzał projekt manager.

Tabela 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące zakresu wykonywanej pracy w trzech wariantach: przed pandemią Covid 19, w trakcie pandemii Covid 19 oraz po zniesieniu obostrzeń związanych z pandemią Covid 19, N=12

| Odpowiedzi | Przed pandemią Covid 19 | W trakcie pandemii Covid 19 | Po zniesieniu obostrzeń związanych z Covid 19 |
| --- | --- | --- | --- |
| Zadania związane z projektowaniem | 2 | 2 | 2 |
| Zadania związane z programowaniem | 1 | 1 | 1 |
| Zadania związane z optymalizacją i Seo | 2 | 2 | 2 |
| Zadania związane z marketingiem | 4 | 4 | 4 |
| Zadania związane z komunikacją zespołów i Klientami (project manager) | 1 | 1 | 1 |
| Zadania związane z komunikacją z zespołem projektowym (project manager) | 1 | 1 | 1 |
| Zadania związane z planowaniem i raportowaniem (project manager) | 1 | 1 | 1 |
| Zadania kadrowo/księgowe | 2 | 2 | 2 |
| Zadania związane z nauczaniem (wykłady, konsultacje) | 0 | 1 | 1 |

Źródło: opracowanie własne

W dalszej kolejności zapytano respondentów o preferowane godziny pracy z uwzględnieniem pracy: stacjonarnej, hybrydowej, zdalnej w trakcie pandemii Covid 19 i po zniesieniu obostrzeń w trzech sugerowanych opcjach czasowych: praca w stałych godzinach, częściowo elastyczna, dowolnie elastyczna. Jeden z respondentów wybrał stałe godziny pracy przy pracy stacjonarnej w profilu pracy księgowo-kadrowej, zdecydowana większość wybrała elastyczne godziny pracy w trakcie i po zniesieniu obostrzeń związanych z pracą zdalną, co zobrazowano w tabeli nr 3. Rozkład odpowiedzi dotyczących pracy zadaniowej i dowolnie elastycznych godzin pracy jest porównywalny dla pracy zdalnej w trakcie pandemii Covid 19 jak i po zniesieniu obostrzeń i pozostaniu przy pracy zdalnej.

Tabela nr 3 Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące preferowanych godzin pracy: przed pandemią Covid 19, w trakcie pandemii Covid 19 oraz po zniesieniu obostrzeń związanych z pandemią Covid 19, N=12

| Odpowiedź | poniedziałek-piątek  08:00-16:00 | częściowo elastyczne  poniedziałek-piątek  start 08:00-10:00 i koniec 16:00-19:00 | dowolnie elastyczne-praca w dowolne dni tygodnia w dowolnych godzinach/ praca zadaniowa |
| --- | --- | --- | --- |
| Praca stacjonarna przed pandemią Covid 19 | 1 | 1 | 0 |
| Praca hybrydowa w trakcie pandemii Covid 19 | 1 | 1 | 0 |
| Praca zdalna w trakcie pandemii Covid 19 | 1 | 1 | 10 |
| Praca zdalna po zniesieniu obostrzeń | 0 | 1 | 10 |

| Odpowiedź | poniedziałek-piątek  08:00-16:00 | częściowo elastyczne  poniedziałek-piątek  start 08:00-10:00 i koniec 16:00-19:00 | dowolnie elastyczne-praca w dowolne dni tygodnia w dowolnych godzinach/ praca zadaniowa |
| --- | --- | --- | --- |
| Praca stacjonarna przed pandemią Covid 19 | 1 | 1 | 0 |
| Praca hybrydowa w trakcie pandemii Covid 19 | 1 | 1 | 0 |
| Praca zdalna w trakcie pandemii Covid 19 | 1 | 1 | 10 |
| Praca zdalna po zniesieniu obostrzeń | 0 | 1 | 10 |

Źródło: opracowanie własne

Sumaryczne zestawienie odpowiedzi na pytanie o ilość dni w miesiącu oraz godzin dziennie przeznaczonych na pracę wskazuje, że zmniejszyła się liczba godzin przeznaczonych na pracę w stosunku do wykonanej pracy. Zdecydowana większość (90 %) respondentów odpowiedziała, że pracowała krócej i efektywniej przy pracy zadaniowej z określonym terminem projektu jednak w dowolnie elastycznym czasie, co znacznie wpłynęło na ich zarobki, które się zwiększyły (kwestionariusz pytania: 5,6,7,8,9). Wykres nr 1 przedstawia strukturę pracy poza organizacją macierzystą przy pracy zdalnej. Zdecydowana większość pracująca przed Pandemią Covid 19 w jednej jednostce organizacyjnej podjęła aktywności w kilku jednostkach przy różnych projektach, również międzynarodowych (kwestionariusz pytanie 17) Wraz ze zniesieniem obostrzeń trend pracy w kilku jednostkach poprzez pracę wykonywaną przez specjalistów utrzymał się i był jest na najwyższym poziomie co przedstawia wykres nr 1.

Wykres nr 1, Dodatkowe aktywności przy pracy zdalnej poza jednostką macierzystą

Źródło: Opracowanie własne

W pracy zdalnej w różnych zespołach projektowych respondowani docenili rolę projekt menagera, który w kryzysie łączył zespoły projektowe, planował, nadzorował oraz motywował poprzez wsparcie w indywidualnych aktywnościach (kwestionariusz pytania: 11, 12, 13).

W ostatnich pytaniach respondenci zostali poproszeni o wskazanie wad i zalet pracy zdalnej. Zdecydowana większość jako zalety pracy zdalnej wskazała:

wzrost koncentracji

wzrost kreatywności i efektywności pracy

elastyczny czas pracy

rozliczenie z powierzonego zadania a nie godzin

Jako wady pracy zdalnej po aktualnych doświadczeniach respondenci wskazali w większym stopniu (70 %) problemy techniczne związane z oprogramowaniem i w mniejszym stopniu (30 %) problem z oddzieleniem pracy od życia domowego.

**Podsumowanie i wnioski**

Wdrożenie pracy zdalnej w środowisku jednostki, w której przeprowadzono badanie, znacząco wpłynęło na jej rozwój, zwiększając tym samym jakość i ilość realizowanych projektów w związku z nawiązaniem współpracy ze specjalistami pracującymi zdalnie na podstawie umów B2B. Badanie dostarcza również dowodów na to, że wykonywanie pracy zdalnej w dowolnie elastycznym godzinowo czasie z jasno określonym terminem projektu przynosi najlepsze efekty zarówno dla osób wykonujących pracę jak i organizacji. Wyniki badania umożliwiają sformułowanie rekomendacji dla menagerów projektu, którzy chcąc rozwijać zespoły projektowe powinni określić jasno plan działania, dokładnie termin projektu motywując przy tym w rozwoju osobistych aktywności. Organizacje, chcące się rozwijać, powinny współpracować ze specjalistami i dać im swobodę pracy w innych organizacjach. Wyniki badania wskazują na pozytywną oceną pracy zdalnej z wyraźnym zaznaczeniem wykonywania pracy w dowolnie elastycznych godzinach pracy. Może stanowić to asumpt do zmian czynników wpływających na motywację pracowników.

Artykuł jest zaproszeniem do dyskusji o zmiennych trendach, ze względu na relatywnie mało reprezentatywną próbę nie jest zbiorem charakterystycznych cech w rodzaju wykonywanej pracy, lecz stanowi punkt wyjścia do szerszej analizy i kolejnych badań związanych z implementacją pracy zdalnej zarówno z perspektywy specjalistów jak i organizacji.

Bibliografia

Brzozowski M., 2010, Organizacja wirtualne, s.38-45

Chabot A. , Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji, Warszawa 1997, s. 130.

Chomicki, M. i Mierzejewska, K. (2020). Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19. *e-mentor*, *5*(87), 45–54

Drucker, 1992, S.138-139)

Einhorn, B., 2003 r., Walka z SARS, telepraca i herbatka ziołowa, Business Week- polska edycja, 5(134), str.16-17

Fuzi A., Clifton N., Loudon G., (2015), New spaces for supporting entrepreneurship? Co-working spaces in the *Welsh entrepreneurial landscape*, “International Conference for Entrepreneurship. Innovation and Regional Development”,

Gandini A., The rise of coworking spaces: a literature review, “Ephemera: Theory and Politics in Organization” 2015, Vol. 15(1).

Hatarska, 2017, s. 10

Książek D. (2004), *Telepraca*, «PiZS» 2004 nr 7, s. 8.

Kwiatkowski A., Buczynski B., Coworking: How freelancers escape the coffee shop office, Fort Collins, 2011

Nilles J M. , (1976). The telecommunications – transportation trade off: Options for tomorrow. Wiley.

Leforestier A., *The co-working space concept*, 2009, <http://salus.adapt.it/wp-content/uploads/2020/04/LEFORESTIER_Co-working-space_2009.pdf> (dostęp 28.04.2022)

Lenart-Gansiniec R., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 283, Katowice 2016, s. 33

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), 23.03. 2020, Koronawirus- sprawdź co wprowadzenie stanu epidemii oznacza dla przedsiębiorców, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/59130:koronawirus-sprawdz-co-wprowadzenie-stanu-epidemii-oznacza-dla-przedsiebiorcow>- 20.04.2022 r.

Makimoto, Manners, 1997, „Digital Nomad”

Nagel L., Dove R., 1991, The virtual corporation, Le high University, Ilinois, vol 2, s 11

Radwan, A., 2009 r, Kryzys gospodarczy przyspieszy rozwój telepracy, Gazeta Prawna

Spinuzzi C., Working alone together coworking as emergent collaborative activity, “Journal of Business

and Technical Communication” 2012, Vol. 26(4),

Stachura P., Kuligowska K., (2018), Coworking – geneza zjawiska i perspektywy rozwoju str.1

Sułkowski P., , 200 9,Teleworking jako źródło korzyści gospodarczych i społecznych s. 300Szapar I., 2021 r, „Pracuj zdalnie, żyj normalnie”

Szluz B., (2013) Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy. Szansa czy zagrożenie? Modern Management Review, 4, str. 253-266.

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. Journal of Management Stu- dies, 49(8), 1395–1401

Trzyszka M., 2019, Model organizacji i zarządzania systemem pracy zdalnej w branży IT, s 18

Wróbel, Jendza, 2018, Kontrowersje wokół definicji telepracy, <https://www.researchgate.net/publication/339295483_Kontrowersje_wokol_definicji_telepracy> - 28.04.2022

Wyrzykowska B., (2014) Przedsiębiorstwo bez pracowników -telepraca. Logistyka 4, 3801-3813.

Zalega T., (2009) Praca zdalna- obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. Master of Business Administration, 17(4), str. 35-45.

Zheng, Y., 2020, COVID-19 and the cardiovascular system, *Nature Reviews Cardiolog*y, 17, str. 259-260

<https://www.rp.pl/ekonomia/art18471431-cyfrowych-nomadow-bedzie-trudno-z-powrotem-sciagnac-do-biur> - 29.04.2022 r.

<https://www.rp.pl/ekonomia/art18471431-cyfrowych-nomadow-bedzie-trudno-z-powrotem-sciagnac-do-biur> - 29.04.2022 r.

Szapar I., 2021 r, „Pracuj zdalnie, żyj normalnie”

https//sip.lex.pl/procedury/praca-zdalna - 30.04.2022 r.

1. Einhorn, B., 2003 r., Walka z SARS, telepraca i herbatka ziołowa, Business Week- polska edycja, 5(134), str.16-17 [↑](#footnote-ref-1)
2. Radwan, A., 2009 r, Kryzys gospodarczy przyspieszy rozwój telepracy, Gazeta Prawna [↑](#footnote-ref-2)
3. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), 23.03. 2020, Koronawirus- sprawdź co wprowadzenie stanu epidemii oznacza dla przedsiębiorców, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/59130:koronawirus-sprawdz-co-wprowadzenie-stanu-epidemii-oznacza-dla-przedsiebiorcow>- 20.04.2022 r. [↑](#footnote-ref-3)
4. Zheng, Y., 2020, COVID-19 and the cardiovascular system, *Nature Reviews Cardiolog*y, 17, str. 259-260 [↑](#footnote-ref-4)
5. Wyrzykowska B., (2014) Przedsiębiorstwo bez pracowników -telepraca. Logistyka 4, 3801-3813. [↑](#footnote-ref-5)
6. Zalega T., (2009) Praca zdalna- obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. Master of Business Administration, 17(4), str. 35-45. [↑](#footnote-ref-6)
7. Szluz B., (2013) Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy. Szansa czy zagrożenie? Modern Management Review, 4, str. 253-266. [↑](#footnote-ref-7)
8. Nilles J M. , (1976). The telecommunications – transportation trade off: Options for tomorrow. Wiley. [↑](#footnote-ref-8)
9. Szluz, B. (2013) op.cit [↑](#footnote-ref-9)
10. Książek D. (2004), *Telepraca*, «PiZS» 2004 nr 7, s. 8. [↑](#footnote-ref-10)
11. Chabot A. , Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji, Warszawa 1997, s. 130. [↑](#footnote-ref-11)
12. Stachura P., Kuligowska K., (2018), Coworking – geneza zjawiska i perspektywy rozwoju str.1 [↑](#footnote-ref-12)
13. Spinuzzi C., Working alone together coworking as emergent collaborative activity, “Journal of Business

    and Technical Communication” 2012, Vol. 26(4), [↑](#footnote-ref-13)
14. Kwiatkowski A., Buczynski B., Coworking: How freelancers escape the coffee shop office, Fort Collins,

    2011.  
     [↑](#footnote-ref-14)
15. Fuzi A., Clifton N., Loudon G., (2015), New spaces for supporting entrepreneurship? Co-working spaces in the *Welsh entrepreneurial landscape*, “International Conference for Entrepreneurship. Innovation and Regional Development”, [↑](#footnote-ref-15)
16. Gandini A., The rise of coworking spaces: a literature review, “Ephemera: Theory and Politics in Organization” 2015, Vol. 15(1). [↑](#footnote-ref-16)
17. Leforestier A., *The co-working space concept*, 2009, <http://salus.adapt.it/wp-content/uploads/2020/04/LEFORESTIER_Co-working-space_2009.pdf> (dostęp 28.04.2022) [↑](#footnote-ref-17)
18. Makimoto, Manners, 1997, „Digital Nomad” [↑](#footnote-ref-18)
19. Makimoto, Manners, 1997, „Digital Nomad” op.cit [↑](#footnote-ref-19)
20. Hatarska, 2017, s. 10 [↑](#footnote-ref-20)
21. <https://www.rp.pl/ekonomia/art18471431-cyfrowych-nomadow-bedzie-trudno-z-powrotem-sciagnac-do-biur> - 29.04.2022 r. [↑](#footnote-ref-21)
22. <https://www.rp.pl/ekonomia/art18471431-cyfrowych-nomadow-bedzie-trudno-z-powrotem-sciagnac-do-biur> - 29.04.2022 r. [↑](#footnote-ref-22)
23. I. Szapar, 2021 r, „Pracuj zdalnie, żyj normalnie” [↑](#footnote-ref-23)
24. P. Sułkowski, 2009,Teleworking jako źródło korzyści gospodarczych i społecznych s. 300 [↑](#footnote-ref-24)
25. Lenart-Gansiniec R., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 283, Katowice 2016, s. 33 [↑](#footnote-ref-25)
26. R. Lenart-Gansiniec, Rozwój organizacji uczącej., op. cit., s. 33. [↑](#footnote-ref-26)
27. M. Brzozowski, 2010, Organizacja wirtualne, s.38-45 [↑](#footnote-ref-27)
28. Kwiatkowski A. , Problem regulacji rynku pracy w alternatywnych opisach gospodarki, Deregulacja polskiego rynku pracy, red. K.W. FRIESKE, cit., s. 18. [↑](#footnote-ref-28)
29. M. Trzyszka, 2019, Model organizacji i zarządzania systemem pracy dalnej w branży IT, s. 18 [↑](#footnote-ref-29)
30. https//sip.lex.pl/procedury/praca-zdalna - 30.04.2022 r. [↑](#footnote-ref-30)
31. Drucker, 1992, s.138-139) [↑](#footnote-ref-31)
32. Chomicki, M. i Mierzejewska, K. (2020). Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19. *e-mentor*, *5*(87), s. 45–54 [↑](#footnote-ref-32)
33. Nagel L., Dove R., 1991, The virtual corporation, Le high University, Ilinois, vol 2, s. 11 [↑](#footnote-ref-33)
34. Chomicki M, Mierzejewska K, 2020, op cit, s. 45-54 [↑](#footnote-ref-34)
35. Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. Journal of Management Stu- dies, 49(8), 1395–1401 [↑](#footnote-ref-35)
36. Chomicki M, Mierzejewska K, 2020, op cit, s. 45-54 [↑](#footnote-ref-36)
37. Wróbel, Jendza, 2018, Kontrowersje wokół definicji telepracy, <https://www.researchgate.net/publication/339295483_Kontrowersje_wokol_definicji_telepracy> - 28.04.2022 [↑](#footnote-ref-37)