

dr hab. Jacek Gądecki, prof. AGH
Konsultacja merytoryczna
dr Magdalena Żadkowska, UG

Gdańsk, 2020 r.
www.porp.pl

2020

Perspektywy rozwoju pracy zdalnej w Pomorskiem

– nowe modele pracy
oraz wyzwania i potrzeby
pracodawców i pracowników

WYNIKI BADAŃ

*Rok 2020 to czas radykalnych zmian
w zakresie rynku i przestrzeni pracy.
Tak zwany "krajobraz pracy", po doświadczeniach
pandemicznych, już nigdy nie będzie taki sam.*

| | |
|---|----|
| Wstęp | 2 |
| Cele badania | 3 |
| Praca zdalna w nowej gospodarce | 5 |
| Elastyczność pracy | 6 |
| Rynek pracy i praca zdalna przed pandemią | 9 |
| Rynek pracy i praca zdalna w trakcie pandemii | 11 |
| COVID-19 a praca zdalna | 14 |
| Destandaryzacja pracy i jej przyspieszenie | 14 |
| Sektorowy wymiar pracy zdalnej | 15 |
| Praca zdalna a praca nieodpłatna | 18 |
| COVID-19 a przyszłość pracy | 18 |
| Wyniki badań terenowych zrealizowanych przez WUP w Gdańsku | 20 |
| Praca zdalna z perspektywy pracowników | 21 |
| Skutki zmian w zakresie funkcjonowania firmy spowodowane pandemią | 21 |
| Odsetek pracowników korzystających z pracy zdalnej | 22 |
| Miejsca pracy pracowników | 22 |
| Czas pracy (i nie-pracy) | 25 |
| Zasoby | 28 |
| Poszukiwane kompetencje | 29 |
| Oczekiwane wsparcie | 33 |
| Praca zdalna z perspektywy pracodawców | 35 |
| Zmiany i problemy | 36 |
| Miejsce pracy - problemy ze zmianą krajobrazu pracy | 37 |
| Czas pracy i jej efektywność | 40 |
| Poszukiwane kompetencje | 42 |
| Oczekiwane wsparcie | 42 |
| Wyniki badań | 44 |
| Rynek pracy i praca zdalna po pandemii: wnioski i rekomendacje | 47 |
| Wniosek 1. Praca zdalna jest oczywistością | 47 |
| Wniosek 2. Nie ma powrotu do świata sprzed pandemii | 48 |
| Wniosek 3. Dom w pandemii zużył się i zmęczył | 49 |
| Wniosek 4. Praca wróci, ale niekoniecznie w to samo miejsce | 49 |
| Rekomendacje | 51 |
| Bibliografia | 54 |
| Linki | 54 |



Wstęp

Rok 2020 przejdzie do badań społecznych (i nie tylko) jako rok radykalnych zmian w zakresie rynku i przestrzeni pracy. Tak zwany “krajobraz pracy”, po doświadczeniach pandemicznych, już nigdy nie będzie taki sam. Na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku postanowiliśmy razem przyjrzeć się przemianom pomorskiego rynku pracy w czasie trwania pandemii COVID19, w tym zwłaszcza w zakresie pracy zdalnej¹.

Zważywszy na nasze naukowo-praktyczne doświadczenie badania tak pracy zdalnej (zwanej dalej telepracą), jak i zmian relacji na rynku pracy związanych z kwestiami płci, wieku i mobilności mieliśmy możliwość porównać stan sprzed pandemii ze stanem gospodarki doświadczonej jej obecnością. Taka perspektywa pozwala nam, jak sądzimy, nie tylko podsumować wnioski z przeprowadzonych badań, ale też pokazać pewne trendy zmian i prognozy oraz rekomendacje na czas post-pandemiczny.

¹ Pod pojęciem pracy zdalnej rozumiemy pracę wykonywaną w domu i poza miejscem pracy (w innej przestrzeni domowej, np. u rodziców”, w przestrzeni coworkingowej, w domku letniskowym), która dzieje się w zastępstwie pracy, która mogłaby być wykonywana w służbowym miejscu pracy, a nie w czasie dodatkowym, jako jej uzupełnienie. W naszym raporcie jako synonimy „pracy zdalnej” używamy też sformułowania „telepraca” i „praca z/w domu”.

Cele badania

Zasadniczym przedmiotem naszego zainteresowania badawczego było aktualne i prognozowane zapotrzebowanie na pracowników oraz perspektywy rozwoju pracy zdalnej na pomorskim rynku pracy z uwzględnieniem wpływu pandemii wirusa SARS-CoV-2.

Raport został opracowany w oparciu o wyniki badań jakościowych i ilościowych przeprowadzonych na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku wśród pracowników i pracodawców z województwa pomorskiego, od października do listopada 2020 r.

Badanie ilościowe zostało zrealizowane z:

1. pomorskimi **pracodawcami**

- W ramach badania zrealizowano **1012 wywiadów CATI** (ang. *Computer Assisted Personal Interview*).
- Dobór próby miał charakter losowania warstwowego ze względu na zmienne: lokalizacja, sektor własności, sektor ekonomiczny oraz wielkość firmy - niezależnie (tj. brzegowo). Z badania wyłączone placówki oświatowe.
- Dobór próby ze względu na wielkość przedsiębiorstwa był nieproporcjonalny – zwiększenie (boost) udziału podmiotów średnich i dużych². Jednocześnie z badania zostały wyłączone firmy zatrudniające poniżej 5 pracowników.

2. pomorskimi **pracownikami pracującymi zdalnie**

- W ramach badania zrealizowano **500 wywiadów CATI** (ang. *Computer Assisted Personal Interview*).
- Dobór losowania próby miał charakter losowo-kwotowy.
- Kwoty ustalono na płeć, wiek, wykształcenie oraz doświadczenie w pracy zdalnej (80% z badanych po raz pierwszy w czasie pandemii pracowało zdalnie, 20% miało wcześniej takie doświadczenie).

Badanie jakościowe:

- W ramach badania zrealizowano 7 zogniskowanych wywiadów focusowych z następującymi grupami:
 - ✓ 2 z pracownikami,
 - ✓ 5 z przedsiębiorcami, w branżach:
 - gastronomia i turystyka,
 - kultura i eventy,

² Przy analizie danych zastosowano wagi analityczne, w celu korekty proporcji w próbie – pewne skrzywienie próby było pochodną przyjętego sposobu doboru próby (w tym m.in. nieproporcjonalnego doboru ze względu na wielkość firmy) oraz nastąpiło na skutek niższego poziomu realizacji w wybranych podgrupach, co jest nieuniknione w procesie realizacji tego typu projektu.

- finanse i BPO,
- IT i komunikacja,
- Handel.



Praca zdalna w nowej gospodarce

Oddzielenie domu i pracy w trakcie industrializacji miało ogromne znaczenie dla budowy indywidualnych i zbiorowych tożsamości. Dom w rzeczywistości przedindustrialnej był zarówno miejscem społecznej reprodukcji, jak i produkcji. Rewolucja przemysłowa doprowadziła do oddzielenia sfery prywatnej od sfery pracy, co w konsekwencji, przyniosło poważne zmiany społeczne, dotyczące m.in. sfer płci społeczno-kulturowej, wypoczynku, pracy, ale i osobowości. Współcześnie, granice te są coraz silniej zamazane. W realiach postindustrialnych, dzięki obecności technologii we współczesnym domu, sfery te mają szansę ponownie się połączyć. Gospodarstwa domowe, nasycone technologiami i urządzeniami elektronicznymi, umożliwiają współcześnie pracę z domu.

Z drugiej strony realia „nowej gospodarki” powodują zwiększenie intensywności i wydłużenie godzin pracy. Tę rzeczywistość z kolei można uznać za źródła prekarnych, fragmentarycznych i niepewnych wzorów pracy, które tylko utrudniają osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym³.

Precyzując nieco tę szeroką problematykę, można wskazać na trzy zasadnicze wątki odnoszące się do wpływu nowej gospodarki na zmiany społeczne i wzory pracy.

1. Po pierwsze, zmieniający się charakter pracy oraz powszechna świadomość jej wzmożonej intensywności (Kelliher i Anderson, 2009) zmieniają jej miejsce i podnoszą niepewność związaną z tą sferą życia. **Wielu ludzi pracę postrzega**

³ Ulrich Beck (2000, 2002), Manuel Castells (2008), Anthony Giddens (1999) i Richard Sennett (2006, 2012) to tylko najbardziej znani z teoretyków społecznych, którzy zwrócili uwagę na nadchodzący wielkimi krokami „wiek niepewności”.

- jako miejsce niestabilności, ryzyka i braku bezpieczeństwa.** Niepewność związana z umowami krótkoterminowymi, pracą tymczasową i samozatrudnieniem stała się we współczesnych społeczeństwach „żywołem życia” (Mythen 2005: 135).
2. Po drugie, **praca odpłatna staje się coraz bardziej inwazyjna** (Taylor 2002), co oznacza, że istotnym elementem doświadczenia współczesności pozostaje postępująca kolonizacja życia ludzkiego przez pracę zarobkową. Nie wynika to wyłącznie z konieczności zaspokajania naszych (coraz mocniej podsycanych) potrzeb ekonomicznych. Praca coraz silniej oddziałuje na poczucie tożsamości i poczucie własnej wartości wynikające z jej wykonywania oraz możliwości nawiązywania znaczących relacji z innymi ludźmi. Inwazyjność dotyka wiele gospodarstw domowych o podwójnych dochodach, a zwłaszcza pracujących rodziców, którzy – mniej lub bardziej dzieląc się obowiązkami – stosują różnorodne sposoby rozdzielania czasu między odpłatną i nieodpłatną pracę. Tego typu sytuacje z całą wyrazistością ujawniają problemy związane z koordynowaniem działań między partnerami zamieszkującymi w tych samych gospodarstwach domowych.
 3. Trzecią kwestią, silnie powiązaną z poprzednią, **pozostaje sprawa promowania i realnych postępów w realizacji równości płci w sferze pracy** – zwłaszcza w kontekście prowadzonych badań nad relacjami między odpłatną a nieodpłatną pracą domową. Generalnie rzecz biorąc, w przypadku obowiązków domowych, niezależnie od wykształcenia i wieku, mężczyźni spędzają na nieodpłatnej pracy domowej mniej czasu i odpowiadają za mniejszą liczbę zadań; kobiety, które mają dzieci, pracują więc zasadniczo na drugim, nieodpłatnym etapie. Pojęcie „równości” w odniesieniu do obowiązków domowych jest trudne do określenia: równość nie jest przecież wyłącznie funkcją czasu spędzonego na pracach domowych. Zakres i skala różnic między płciami zależy od wielu konfiguracji, ale różnice te mimo wszystko istnieją we wszystkich gospodarstwach domowych, nawet tych „egalitarnych”. Jak zauważa Sam Ladner, w przypadku pracy prowadzonej z domu na zasadach telepracy, dochodzi do „podwójnego utowarowienia pracy”, które oznacza, że współcześnie pracownicy muszą sprzedawać swoją pracę nie jednokrotnie – to znaczy wyłącznie pracodawcy, ale dwukrotnie: wykonując także nieodpłatną pracę domową. Dopiero łącząc te dwa zobowiązania w ramach swoich obowiązków zostają uznani za skutecznych (Ladner 2009: 301).

Elastyczność pracy

Rozwój globalnej gospodarki, wymagający od jednostki aktywności 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu, zwiększył zapotrzebowanie na uruchomienie i rozwój elastycznych i zdalnych form pracy, a rozwój technologii komunikacyjnych umożliwia wykonywanie pracy „zawsze i wszędzie” (Chesley 2005: 1237). W obliczu tych zmian teorie *work-life balance* nie wystarczą do odzwierciedlenia złożoności i płynności współczesnych powiązań między pracą a życiem rodzinnym.

Debata dotycząca godzenia pracy i życia prywatnego nie wynika jedynie z liczby dodatkowych godzin spędzonych na pracy, a raczej z intensyfikacji pracy i zmian w charakterze pracy zawodowej. Zmiany takie obejmują m.in. większą presję rynkową na wolne zawody (np. prawnicy, lekarze, architekci), malejącą kontrolę pracy w silnie

kontrolowanych dotąd środowiskach pracy (centra obsługi telefonicznej) oraz wspomniany wcześniej prekariat i projektariat związany z funkcjonowaniem na współczesnym rynku. Otoczenie w środowisku pracy, podobnie jak w gospodarstwach domowych, kreuje nierówności w życiu zawodowym: pracownicy funkcjonujący w trudnych warunkach (*call center*), podobnie jak samotni rodzice, mają znacznie mniejszą swobodę działania niż inni⁴.

„Work-life balance” czy też „równowaga między życiem zawodowym a życiem prywatnym” (dalej WLB) na poziomie praktyk godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym oznacza zwiększanie autonomii pracowników, zwłaszcza w dwóch wymiarach zasadniczych dla współczesnej pracy, tj. „obecności” w miejscu pracy i „uwagi” poświęconej pracy.

Współczesna złożoność „krajobrazu pracy” wymaga od nas negocjacji tych granic: zarówno ustalenia tego, gdzie leżą, jak i zarządzania procesem przekraczania czy kontrolowania ich przenikalności. Do tego typu negocjacji dochodzi na przestrzeni całego naszego życia (wchodzenie na rynek pracy i opuszczanie go), corocznie (odpoczynek w święta, wyjazdy na wakacje i wakacyjne powroty) i codzienne (wstawanie do pracy czy przełączanie się z trybu pracy zawodowej na nieodpłatną pracę domową).

Z punktu widzenia prowadzonych badań istotnym zagadnieniem pozostają kwestie dotyczące przestrzennej lokalizacji pracy: tego, co nazywamy „obecnością” (przejściem pracy z biura do domu). Ta może być analizowana w kategoriach, które określić można mianem makroprzejęć w roli – wielkich zmian związanych z przyjęciem nowej roli – roli telepracownika lub telepracownicy. Jako taka jest względnie nieproblematyczna: tzn. wnosi istotną zmianę w życiu firmy i telepracownika, ale rodzi więcej problemów dla tej pierwszej, zwłaszcza w sytuacji braku zaufania i niepokoju związanych z efektywnością pracy.

W codziennej praktyce pracy i życia prywatnego o wiele bardziej problematyczną kategorią pozostaje uważność – ta wymaga nieustannego podtrzymywania czy przełączania między sferą prywatną a zawodową, odnosząc się do mikro- czy nawet „nanoprzejęć” w roli. Mówienie o WLB zyskuje na popularności wraz ze wzrostem liczby mężczyzn i kobiet, którzy muszą się zmierzyć z coraz bardziej wymagającymi pracodawcami, funkcjonować w coraz silniej nastawionych na rywalizację środowiskach pracy.

Założenie, że praca ulokowana w domu pozwala na lepsze godzenie sfery prywatnej i zawodowej, jest poddawane w wątpliwość. Dla wielu pracowników obowiązki zawodowe „wdzierają się” do życia prywatnego. To prowadzi do dalszego wzrostu presji i rosnącego poczucia „braku czasu”. Pod hasłem WLB kryje się dość powierzchowny obraz różnorodnych wyzwań, przed którymi staje współczesny pracownik i którym należy sprostać: po pierwsze, pojęcie WLB wydaje się sugerować, że praca nie jest częścią życia (opozycja *work versus life*), po drugie, zdaje się ignorować różnice między pracą płatną a niepłatną, np. przez niedoceniecie nieodpłatnej pracy opiekuńczej, wydającej się jedynie kolejnym elementem „niezwiązanym z pracą zawodową”. Niezależnie od zajmowanej pozycji klasowej metafora WLB jest jednak niebezpieczna: „równowaga jest delikatna, a każdy fałszywy

⁴ Zamiast mówić o „równowadze między życiem zawodowym a prywatnym”, w raporcie pojawiać się będą odwołania do innej grupy teorii: teorii granic, która pokazuje to, jak aktywnie przemierzamy się między sferą pracy a sferą życia rodzinnego w sytuacjach, w których rozmycie ról może być powszechne.

ruch w jedną stronę spowoduje, że elementy z drugiej strony zaczną zsuwać się w dół. Komunikat zawarty w tej metaforze równoważenia jest jasny – spędzaj za dużo czasu w pracy, a twoja rodzina będzie cierpieć i vice versa” (Halpern i Murphy 2005: 3)⁵.

Debata na temat równoważenia życia osobistego i zawodowego „doprowadziła do szybkich rozwiązań, takich jak elastyczne polityki w zakresie pracy, o ograniczonej często skuteczności, ponieważ nie kwestionują one założeń dotyczących genderowego charakteru pracy lub ograniczeń dotyczących indywidualnego wyboru” (Gambles i in. 2007: 369)⁶.

Dlatego zamiast odwoływać się do pojęć elastyczności i równowagi lepiej odwołać się w raporcie raczej do terminu „integracja życia zawodowego z prywatnym” przyjętego także w dokumentach strategicznych województwa pomorskiego.

Można także odwołać się do teorii określanych mianem „teorii granicy między życiem prywatnym a zawodowym”, które zdaje się lepiej oddawać złożoność relacji między życiem prywatnym i zawodowym. Teorie granicy między życiem prywatnym a zawodowym mogą stanowić odpowiedź na ograniczenia koncepcji równoważenia, ponieważ: 1) odwołują się do wyraźnych różnic między życiem zawodowym a prywatnym, w dwóch sferach o odmiennych celach czy kulturze, nie zakładając, że da się je zrównoważyć, 2) zdejmują odpowiedzialność za równoważenie z samej wyłącznie osoby telepracującej (co jest niewątpliwie obciążające) i w związku z tym 3) rozszerzają sprawstwo na innych aktorów społecznych i nie-społecznych, w tym partnerów, dzieci, współpracowników, ale i na zaplecze przestrzenne i materialne, sprzęty i technologie powiązane ze sferą pracy i życia (określanych mianem „elementów układu telepracy”).

Stąd, zamiast o równoważeniu powinniśmy lepiej mówić o tzw. pracy granicznej, to znaczy o „strategiach, zasadach i praktykach stosowanych w celu tworzenia, utrzymywania i modyfikowania granic kulturowych” (Nippert-Eng 1996: 7). Wypracowywanie procedur i nabywanie dodatkowych umiejętności ułatwia telepracownikom zaspokajanie różnych oczekiwań i odgrywanie różnych ról. Możemy wskazać dwie formy „pracy granicznej”: 1) „umiejscowienie” – to znaczy wyznaczenie granicy między sferami prywatną i zawodową oraz 2) „transcendencję”, utrzymującą granicę „w jednym miejscu, a jednocześnie pozwalającą nam przeskakiwać w tę i z powrotem” pomiędzy pracą a życiem prywatnym (Nippert-Eng 1996: 8). Telepracownicy, organizując swoje życie wokół odgrywanych ról domowych i zawodowych, „w toku negocjacji określają te elementy, które mają zostać zintegrowane,

⁵ Skrajnym przejawem tego osobistego oddania pracy pozostaje wizja pracy jako „nowego wypoczynku”. Nie tylko część zawodów, ale nawet aranżacja przestrzeni firm, zwłaszcza tych związanych z branżą kreatywną, jest na tyle atrakcyjna, że perspektywa długich godzin spędzonych w pracy ma być odbierana jako „fajda”, a nie obowiązek: pozwala skutecznie „odpocząć” w pracy. „Wybór” jest silnie związany z wartością, jaką jest ukończenie „projektu” we współczesnej kulturze: „osiągnięcia stają się głównym źródłem poczucia własnej wartości i tożsamości, źródłem podstawowych zmian w charakterze pracy” (Lewis 2003: 353).

⁶ Warto w tym miejscu wspomnieć jeszcze o pojawiającej się w niektórych firmach nowej kategorii – zwinności (*agility*). Ma ona być związana zarówno z zarządzaniem sytuacyjnym, jak i z uelastycznieniem współpracy (włączając takie wyzwania, jak: *job sharing*, mentoring, praca zdalna czy *home office*). Wszystkie one narażają tożsamość jednostki na negatywne skutki. Zwinność – pozytywna co do intencji otwarcia organizacji na zmianę, zaangażowania w godzenie przez pracowników życia zawodowego z rodzinnym – staje się wyzwaniem i może nieść zagrożenie, wokół którego pojawiać się będą zjawiska negatywne dla wykonywania pracy: od obniżania własnej wartości, przez poczucie niemocy i bezradności w związku z realizacją wszystkich celów, po wypalenie zawodowe.

oraz te, które mają pozostać od siebie oddzielone: stosując praktyki „segregacji” (budowania wyraźnych różnic między rolami) czy „integracji” (budowa elastyczności i łatwiejsze przechodzenie między rolami)” (Ashforth, Kreiner i Fugate 2000: 474).

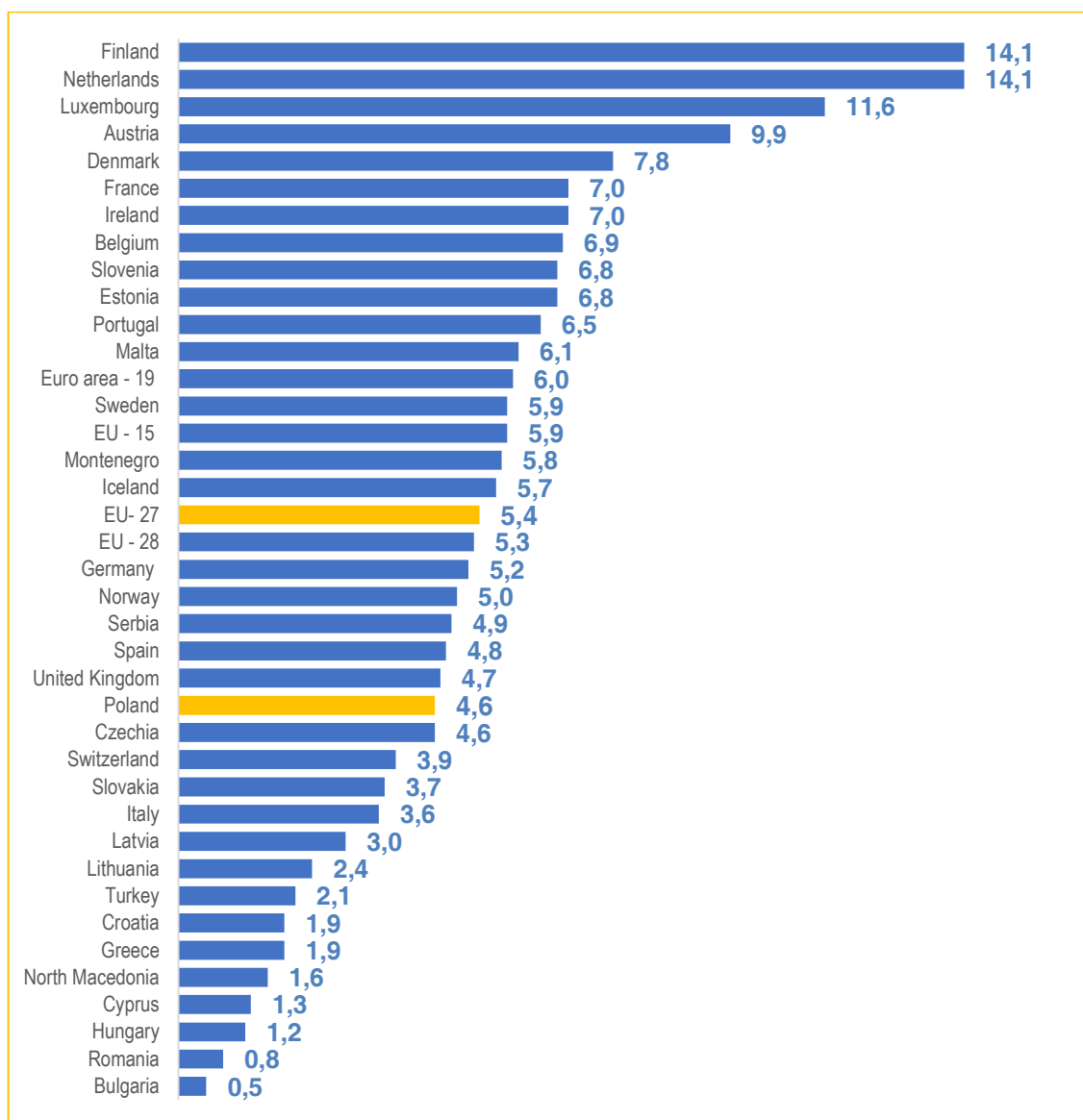
Rynek pracy i praca zdalna przed pandemią

Jak pokazały wcześniejsze badania⁷ telepraca była traktowana i promowana jako narzędzie zapewniające elastyczne formy zatrudnienia, zwłaszcza dla kobiet. Już wtedy dało się zauważyć, że praca zdalna z domu to nie tylko poważne wyzwanie technologiczne i społeczne dla pracowników, szefów czy całych zespołów, ale także poważna próba dla życia rodzinnego.

Dane EUROSTATU wskazują, że w ciągu ostatniej dekady udział zazwyczaj pracujących z domu w zatrudnionych w wieku 15-64 lata utrzymywał się na mniej więcej stałym poziomie około 5% Europejczyków i Europejsek. W 2019 r. wskaźnik ten w Polsce wynosił 4,6%. Dane dla Polski odzwierciedlały również średnie dane dla całej Unii Europejskiej (27) gdzie wskaźnik ten wynosił 5,4%.⁸

⁷ Mowa o projekcie *A więc siedzisz w domu? Etnograficzne studium odpłatnej pracy domowej wykonywanej na zasadach telepracy* realizowanym ze środków NCN w latach 2014-2016 przez zespół, w skład którego wchodziło: Marcin Jewdokimow, Magdalena Żadkowska i Jacek Gądecki.

⁸ Eurostat: *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*; <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>, 22.01.2021 r.



Wykres 1.
 Odsetek osób zazwyczaj pracujących z domu w krajach UE w 2019 r.
 Opracowanie: Eurostat

Wzrósł jedynie odsetek osób, które czasami pracowały w domu: z 6,0% w 2009 r. do 9,0% w 2019 r. w UE i z 7,8% do 9,8% w Polsce oraz odsetek osób prowadzących działalność na własny rachunek, które zgłaszały, że zazwyczaj pracują w domu: z 16,2% w 2009 r. do 19,4% w 2019 r. (dane dla UE).⁹

Natomiast Polski Instytut Ekonomiczny podaje, że jeśli chodzi o możliwość pracy zdalnej, to w Polsce miało ją 27% zatrudnionych, a w krajach OECD 40%. Różnica między Polską a innymi krajami OECD wynika ze struktury naszej gospodarki opartej na sektorze przemysłowym.

⁹ Tamże

Dane z 2019 r. pokazują też, że istniały różne tendencje podejmowania pracy zdalnej w zależności od wieku i płci pracowników:

- w 2019 r. nieco wyższy odsetek kobiet zgłaszało, że zazwyczaj pracowały w domu (5,7% w porównaniu z 5,2% mężczyzn),
- ponadto, częściej pracowały z domu: osoby w wieku 50-64 lata - 6,6%, podobnie jak osoby w wieku 25-49 lat - 5,3%,
- natomiast tylko 2,1% osób młodszych, w wieku 15-24 lata, zgłaszało, że zazwyczaj pracowały z domu.¹⁰

Według danych UN WOMEN związanych z obciążeniem obowiązkami domowymi sytuacja sprzed pandemii charakteryzowała się około trzy razy większą liczbą godzin poświęconych bezpłatnej pracy domowej i opiece nad osobami zależnymi przez kobiety niż przez mężczyzn.

Dane na temat rozpowszechnienia pracy zdalnej przed pandemią pozwalają sądzić, że asymetryczny rozwój telepracy na europejskich rynkach pracy zostanie jeszcze wzmocniony poprzez różnicujący wpływ pandemii. O ile praca zdalna była przed pandemią "niewidzialna", a w zasadzie niedostrzegana, o tyle - już po COVID 19 - staje się zauważalna, ale niestety także silnie różnicująca, to znaczy może okazać się powszechniejsza, ale jednocześnie coraz silniej asymetryczna, pogłębiając nierówności na rynku pracy.

Rynek pracy i praca zdalna w trakcie pandemii

W marcu 2020 r., w związku z zaostrzeniami związanymi ze stanem zagrożenia epidemiologicznego tysiące pracowników i pracownic przeniosły swoje biura do domów. Już kilka pierwszych dni "zamknięcia w domu" uświadomiło do jakich problemów i ograniczeń w życiu rodzinnym może to prowadzić.

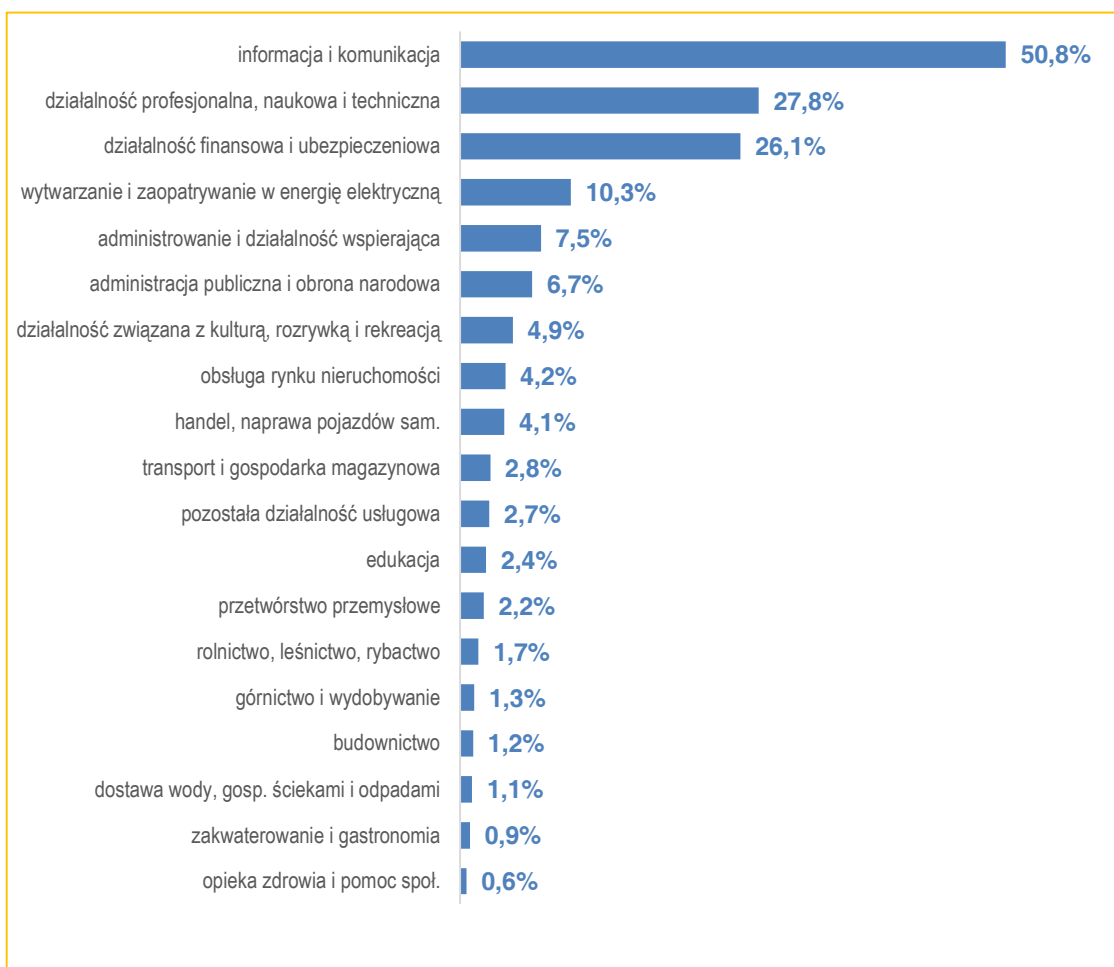
W sytuacji większości firm przeniesienie pracy do domu działało się w warunkach eksperymentalnych - niewiele firm mogło pochwalić się gotowymi procedurami czy instrukcjami wykonywania pracy zdalnej. Rzadko które Kodeksy Pracy na świecie uwzględniały sytuację pracy zdalnej. Nawet jeżeli procedury np. BHP, czy ochrony danych istniały, okazało się, że brakuje szeregu różnych rozwiązań takich jak dedykowane wsparcie psychologiczne, doradcze (w zakresie nagłej konieczności łączenia życia zawodowego z rodzinnym) czy organizacyjno-domowe związane tak z urządzeniem przestrzeni pracy, jak i z wyznaczeniem jej granic. Zanim przyjrzymy się zagrożeniom, jakie przyniosła praca wykonywana z domu warto przyjrzeć się krótko skali zjawiska.

Według badań Głównego Urzędu Statystycznego procent osób pracujących w Polsce całkowicie w sposób zdalny wyniósł 11,0% na koniec marca 2020, 10,2% na koniec czerwca i 5,8% na koniec września 2020 r., tj. w momencie realizacji naszych badań.

¹⁰ Eurostat: *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*; <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>, 22.01.2021 r.

Dane na koniec III kwartału 2020 r. pokazują, że wykorzystanie pracy zdalnej rosło wraz ze wzrostem wielkości podmiotów. Udział pracujących zdalnie w jednostkach zatrudniających mniej niż 50 osób pracę wyniósł średnio nieco ponad 3% pracujących, natomiast w firmach zatrudniających powyżej 49 osób - 7,6%. Jednocześnie skala wykorzystania pracy zdalnej w sektorze prywatnym była większa niż w sektorze publicznym¹¹.

Dla wniosków z badań naszego raportu, uwzględniającego różnice branżowe, ważne jest też przyjrzenie się statystykom pracy zdalnej w obrębie różnych sekcji PKD, zwanych dalej branżami - rys. za GUS. Z prezentowanych danych wynika, że najczęściej pracujących objętych pracą zdalną (nieco ponad 50%.) było w sekcji *informacja i komunikacja*.¹²



Wykres 2.
Udział pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie w wybranych sekcjach PKD na koniec III kwartału 2020 r.

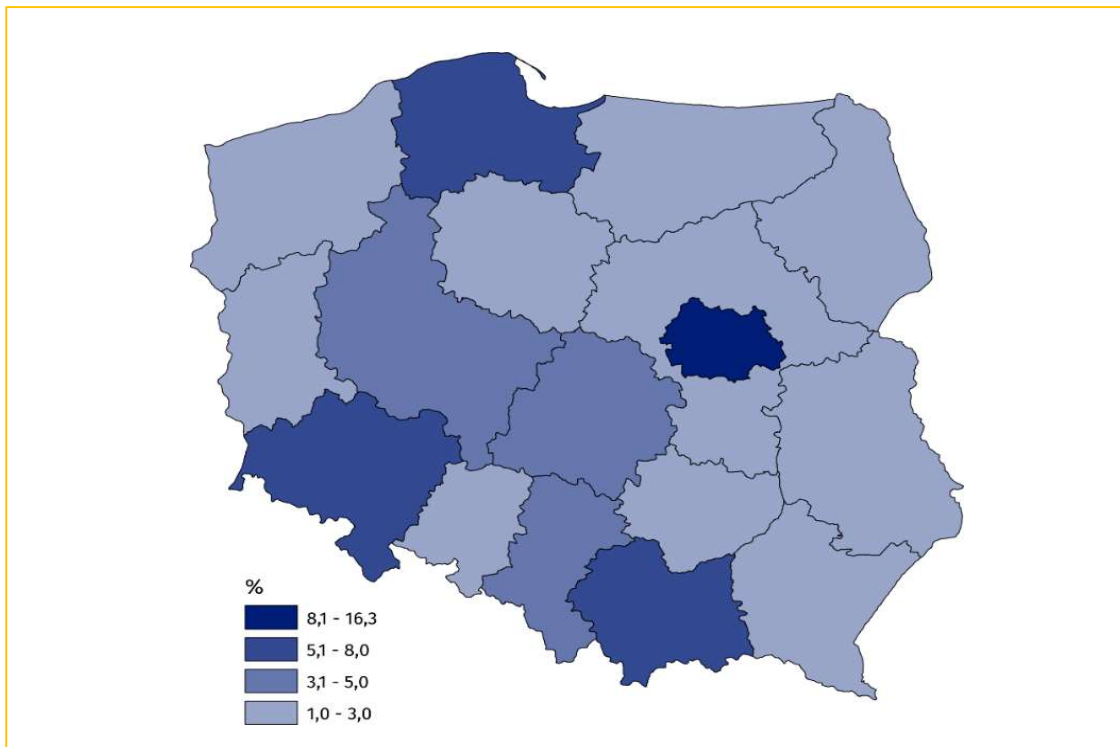
Opracowanie GUS

Praca zdalna spowodowana sytuacją epidemiczną była wdrożona przez pracodawców w poszczególnych regionach w różnej skali. W największym stopniu na

¹¹ *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w trzecim kwartale 2020 roku*, GUS, Informacje Sygnalne, 10.12.2020 r.

¹² Tamże

pracę zdalną przechodzą w regionie warszawskim stołecznym - pracował tam w ten sposób niemal co szósty pracujący. W województwie pomorskim, na koniec III kwartału, wskaźnik pracy zdalnej wynosił 5,8%.¹³



Mapa 1. Udział pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie według regionów (NUTS 2016) na koniec III kwartału 2020 r. Opracowanie GUS.

Kolejne restrykcje epidemiologiczne zostały wprowadzone 17 października i 7, 9 i 28 listopada - czyli jeszcze w czasie prowadzenia badań, i miały wpływ na atmosferę zbierania danych tak ilościowych, jak i jakościowych.

¹³ *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w trzecim kwartale 2020 roku*, GUS, Informacje Sygnalne, 10.12.2020 r.



COVID-19 a praca zdalna

Destandaryzacja pracy i jej przyspieszenie

Odwołując się do założeń dotyczących tak zwanej „destandaryzacji” pracy, o których pisali m.in. Ulrich Beck (2002) i Manuel Castells (2008) można zauważyć, że w warunkach nowej gospodarki praca, generalnie, nabiera nietypowego charakteru w wielu jej wymiarach (tab.1.). Dodatkowo, procesy destandaryzacji pogłębiają się za sprawą pandemii.

Tab. 1. Główne wymiary standardowego i niestandardowego modelu pracy

| Wymiary | Praca standardowa | Praca niestandardowa |
|---------------------|--|--|
| Wymiar umowny | Wysoce uregulowany i zbiorowo negocjowany | Zderegulowany i indywidualnie negocjowany |
| Wymiar przestrzenny | Przestrzennie skoncentrowany, miejsce pracy odseparowane od domu | Przestrzennie zróżnicowany, wiele miejsc pracy |
| Wymiar czasowy | Praca pełnoetatowa, stała | Zróżnicowany czas, nietrwała |
| Wymiar Genderowy | Mężczyzna żywiciel rodziny, kobieta nieodpłatna praca domowa | Podwójne przychody, podział prac domowych |

Źródło: opracowanie własne, za: Edgell 2011.

Możemy to obserwować przynajmniej w trzech wymiarach:

Po pierwsze, przeniesienie do domu głównego miejsca pracy miało bardzo nagły charakter, a osoby pracujące zdalnie spędzają zasadniczą część dnia i tygodnia roboczego, pracując właśnie z domu, w towarzystwie partnerów/ek i dzieci, które realizują swoje obowiązki zawodowe czy szkolne także w formule zdalnej. Osoby te nie funkcjonują w warunkach rozwiązań hybrydowych (zwłaszcza w czasie *lockdownu*): pracując na przykład w przestrzeniach coworkingowych, czy traktując pracę w domu wyłącznie jako uzupełnienie dla pracy wykonywanej w siedzibie firmy. Dodatkowo, w swojej pracy opierają się na technologiach ICT, przynajmniej w celach komunikowania się z klientami, kontrahentami czy użytkownikami, a technologie te są dla wielu z nich nowe i nieznanne.

Po drugie, zmianie ulegają także formy zatrudnienia, a także relacje pracodawca-pracownik, np. w zakresie kontroli i nadzorowania pracy ze strony zwierzchników, pracujących w macierzystej firmie. Sytuacja pandemii doprowadziła do znacznego zróżnicowania „umownego” wymiaru pracy. W praktyce nasi badani funkcjonowali w bardzo zróżnicowanych warunkach zatrudnienia.

Po trzecie, deregulacyjny charakter pracy odnosi się także do kwestii płci społeczno-kulturowej. Badania sprzed czasu pandemii wskazywały wyraźnie, że płeć jest tą zmienną, która ma ważny wpływ zarówno na postrzeganie telepracy przez samych badanych, jak i konstruowanie jej obrazu (reprezentacje, oczekiwania). Wiedzieliśmy, że telepraca może dawać poczucie elastyczności w zarządzaniu czasem i obowiązkami kobietom, zwłaszcza matkom, ale z drugiej strony, może wpłynąć na rozwój ich działalności zawodowej.

Jak wykazał raport JRC prowadzącego badania dla Komisji Europejskiej skutki kryzysu COVID-owego faktycznie doprowadzą do dalszej deregulacji i prawdopodobnie dotkną najbardziej wrażliwych segmentów populacji aktywnej zawodowo - głównie pracowników o niższych wynagrodzeniach i gorszych warunkach zatrudnienia. Skutki te wydają się być również znaczące dla kobiet i młodych pracowników. Należy zauważyć, że te segmenty ludności czynnej zawodowo to prawdopodobnie również te, które dysponują mniejszymi zasobami, aby stawić czoła bezrobociu i nagłej utracie dochodów. Wyzwania dla osób bezrobotnych będą prawdopodobnie dość znaczące w perspektywie krótko- i średnioterminowej, ponieważ będą one musiały szukać pracy w kontekście ograniczonej aktywności gospodarczej i niedoboru zatrudnienia.

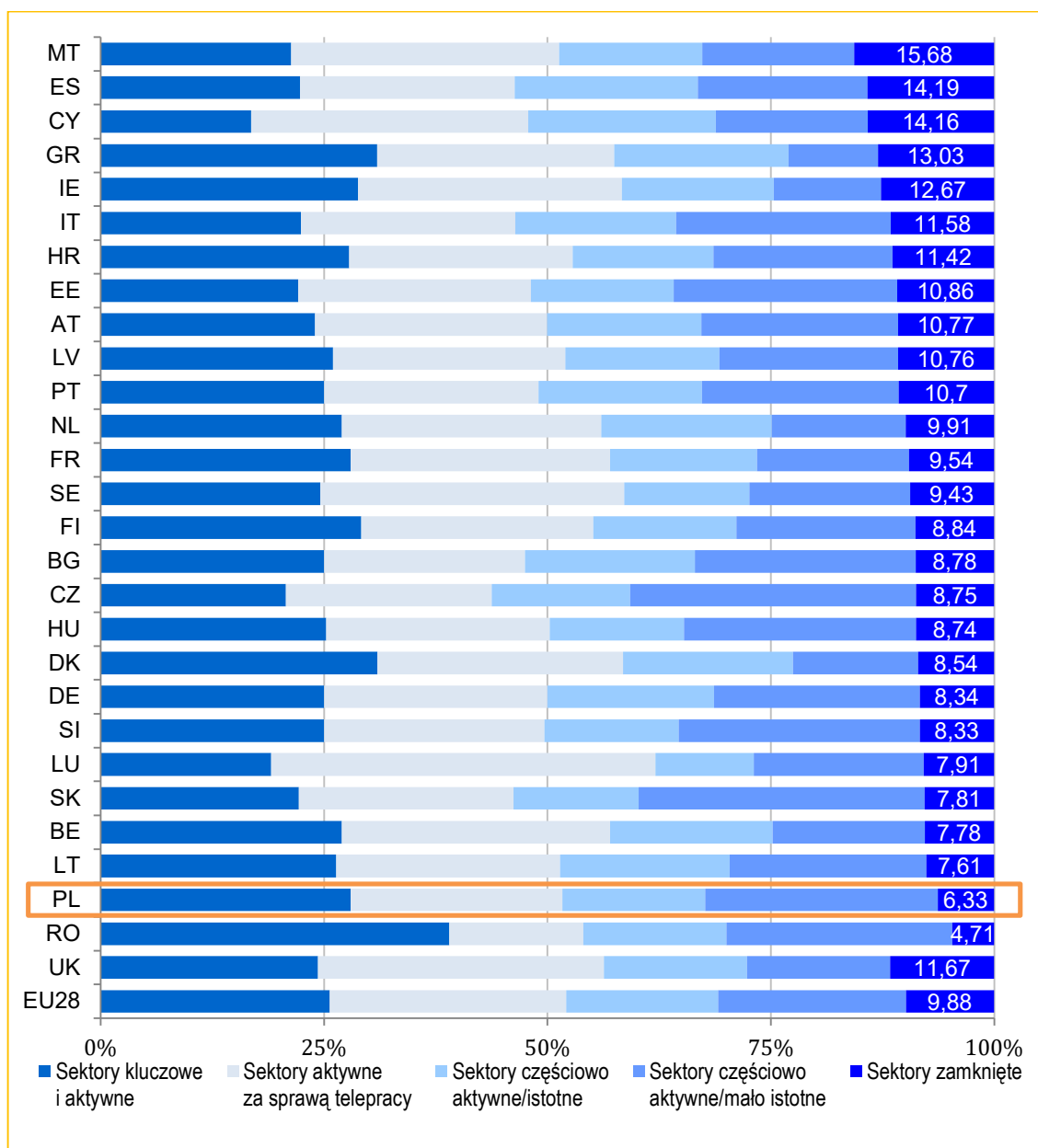
Sektorowy wymiar pracy zdalnej

W cytowanym powyżej raporcie pojawiła się też istotna klasyfikacja sektorów gospodarki, zaproponowana ze względu na wpływ, jaki COVID ma na zatrudnienie w danym sektorze. Klasyfikacja ta wydaje się nam bardzo użyteczna i posłużyła – w fazie projektowania badań - do celowego doboru próby badanych w badaniach jakościowych oraz - w ramach tego raportu - do formułowania rekomendacji sektorowych. Opiera się ona na pięciu sektorach:

1. **Sektory kluczowe i w pełni aktywne:** obejmują głównie produkcję żywności, usługi użyteczności publicznej, zdrowie i wszystkie inne sektory określone jako

ważne we wszystkich krajach UE. W tych sektorach większość zatrudnienia nadal funkcjonuje normalnie.

2. **Sektory aktywne, ale za sprawą telepracy:** obejmują m.in. edukację, większość administracji publicznej, sektor finansów, ubezpieczeń i telekomunikacji. Większość miejsc pracy w tych sektorach jest utrzymywana, ale przy zastosowaniu rozwiązań telepracy. Brana jest tu pod uwagę także działalność profesjonalna, naukowa i techniczna.
2. **Sektory raczej niezbędne i częściowo aktywne, ale niezdolne do telepracy:** obejmują znaczną część handlu detalicznego i produkcji, które pozostają do pewnego stopnia aktywne, nawet w warunkach ścisłego zamknięcia.
3. **Sektory mało istotne i częściowo aktywne, niezdolne do telepracy:** obejmują większość produkcji przemysłowej, o której wcześniej nie wspomniano, a także niektóre czynności związane z naprawami maszyn i komputerów oraz budownictwem. Działania te nie są niezbędne ani możliwe do realizacji drogą zdalną; ale ponieważ na ogół nie obejmują one bezpośredniej interakcji z klientami, w zwykłych sytuacjach zamkniętych mogą (na ściśle określonych warunkach, w ramach rozwiązań i reżimów) normalnie funkcjonować.
4. **Sektory zamknięte:** obejmują usługi hotelarskie i gastronomiczne, a także biura zakwaterowania, nieruchomości i biura turystyczne, a także usługi rekreacyjne. Nie są one istotne i zostały wyraźnie zamknięte zgodnie z wszystkimi przeanalizowanymi w raporcie dekretemi związanymi z pandemią i nie mogą dalej funkcjonować za pośrednictwem telepracy.



Wykres 3.
 Udział 5 sektorów w krajach UE ogółem i w Polsce
 Opracowanie własne na podst. Raportu JRC

W całej UE (27 plus Wielka Brytania) około 25% zatrudnienia przypada na sektory uważane za kluczowe i funkcjonujące mniej więcej tak, jak zwykle, nawet w ramach ścisłego systemu zamkniętego, podczas gdy około 25% przypada na sektory, które częściowo lub całkowicie działają przy wykorzystaniu telepracy (jako np. sektor edukacji). Podsumowując, oznaczałoby to, że około 50% zatrudnionych jest aktywnych zawodowo w warunkach ścisłego zamknięcia, połowa jest fizycznie obecna, a połowa z nich pracuje zdalnie.

Praca zdalna a praca nieodpłatna

Praca w domu oznacza jednak zawsze konieczność ciągłego negocjowania granic nie tylko między światem zewnętrznym a domem, ale także, a może przede wszystkim, wewnątrz niego. Negocjowanie to sprowadza się do podziału zadań i działań (tu wprowadzane są podziały obowiązków, rozdzielane są pewne typy zadań, związanych z nieodpłatną pracą domową i opieką nad zależnymi), rozdzielania przestrzeni i czasu niezbędnych na zadania związane z pracą odpłatną i nieodpłatną prowadzoną w domu (por. Kaufmann 1995).

Odmienne doświadczenia z telepracą nie stanowią absolutnie przeciwstawnych typów, ale raczej zakładają istnienie pewnego kontinuum. Na praktyki te ma wpływ nie tylko, jak możemy podejrzewać, płeć społeczno-kulturowa, ale i inne zmienne, jak na przykład: typ wykonywanej pracy, wykształcenie, wiek, doświadczenie w pracy w domu oraz charakter nieodpłatnej pracy domowej (López-Estrada 2002). Konstruowanie i funkcjonowanie codziennych praktyk związanych z pracą w domu ma poważne konsekwencje dla społecznych i symbolicznych wyobrażeń na temat domu i pracy, co ma swoje przełożenie również na wyobrażenie ról i relacji związanych z płcią społeczno-kulturową. W związku z tym praca może przybierać różny charakter: od zajęć, które mają charakter jawnego wyzysku, po te, które przyczyniają się do wyzwolenia i wzmocnienia pozycji kobiet (Beach 1989).

Według danych UN WOMEN związanych z obciążeniem obowiązkami domowymi sytuacja w czasie pandemii uległa znacznej zmianie i obciążenie obowiązkami wzrosło według 28% kobiet i 16% badanych mężczyzn. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni raportowali zwiększoną ilość czasu spędzanego na bezpłatnej opiece. Badania przeprowadzone przez Ipsos dla UN Women w 16 krajach pokazały, że przed COVID-19 średni czas poświęcany przez kobiety na opiekę nad dziećmi wynosił około 26 godzin tygodniowo, a od początku pandemii spędzają one na opiece nad dziećmi około 31 godzin. Z drugiej strony, mężczyźni zgłaszali, że przed kryzysem spędzali około 20 godzin tygodniowo na opiece nad dziećmi, a w czasie pandemii średnio 24 godziny. Ilość godzin pracy opiekuńczej wzrosła więc średnio 5,2 godziny dla kobiet i więcej o 3,5 dla mężczyzn, przy czym różnica między płciami znacznie się różni w poszczególnych krajach. Oznacza to, że w większości krajów kobiety spędzają ponad 30 godzin tygodniowo wyłącznie na opiece nad dziećmi - prawie tyle samo, ile wynosi średni czas pracy w pełnym wymiarze godzin w tygodniu.

COVID-19 a przyszłość pracy

Na szczególną uwagę w perspektywie przyglądania się zmianom na światowych rynkach pracy zasługują wyniki badań przeprowadzonych przez Cushman& Wakefield, opublikowane w formie raportu: *The future of Workplace2020*". Autorzy raportu zestawiają dostępne dane dotyczące doświadczenia pracy sprzed ery COVID-19 z danymi od ponad 40 000 respondentów na całym świecie w obecnej sytuacji pracy z domu.

Ustalenia zawarte w powyższym opracowaniu mogą być postrzegane jako ważne wskazówki dotyczące zmian i nowych doświadczeń w zakresie wykonywania pracy. Najważniejsze wnioski dotyczą wielowymiarowości zjawiska i braku tak prostych rozwiązań, jak i powtarzalnej trajektorii zmian.

1. Tempo zmian związanych z wyborem miejsca pracy zdecydowanie wzrosło:

- 73% pracowników uważa, że firmy powinny zgodzić się na pewien rozmiar/ poziom pracy w domu,
- Ucierpiały więzi społeczne i międzyludzkie, i ma to znaczący wpływ na kulturę korporacyjną i procesy uczenia się,
- Przedstawiciele młodszego pokolenia zgłaszają więcej problemów i wyzwań związanych z pracą w domu.

2. Wydajność nie jest zarezerwowana wyłącznie dla biur:

- W czasach sprzed pandemii COVID-19, pracownicy zdalni byli bardziej zaangażowani i mieli lepsze doświadczenia pracy niż osoby pracujące w biurze,
- W czasie pandemii efektywna współpraca zespołowa osiągnęła nowy poziom, dzięki lepszemu wykorzystaniu technologii ułatwiających współpracę zdalną, przy utrzymaniu zdolności do koncentracji, choć ta forma pracy utrudnia przekazywanie wiedzy ukrytej w efektywny i szybki sposób.

3. Powstanie całkowicie nowy ekosystem miejsc pracy:

- Miejsce pracy nie będzie już pojedynczą lokalizacją, ale ekosystemem różnych lokalizacji i doświadczeń wspierających wygodę, funkcjonalność i dobre samopoczucie,
- Celem przestrzeni biurowych będzie zapewnienie inspirujących miejsc, które wzmacniają więzi kulturowe, naukę, więzi z klientami i współpracownikami oraz wspierają innowacje.
- Obecne rozmiary powierzchni biurowej pozostaną niezmiennie, równoważąc rozluźnienie związane z dystansem społecznym z mniejszym zapotrzebowaniem na powierzchnię biurową w nowej strategii dotyczącej całkowitego miejsca pracy.



Wyniki badań terenowych zrealizowanych przez WUP w Gdańsku

Jednym z głównych celów naszego badania było określenie kierunków i zakresu dalszego wsparcia pomorskich firm w zakresie ochrony i przemian miejsc pracy, ale także tego, jak wygląda teraźniejszość i jak będzie wyglądać przyszłość pracy zdalnej. Przyjrzyjmy się zatem przemianom miejsca pracy z dwóch stron, z perspektywy pracowników (w tym rozdziale) i z perspektywy pracodawców (w rozdziale kolejnym).

Praca zdalna z perspektywy pracowników

Charakterystyka próby

Badanie przeprowadzono jesienią 2020 r. na próbie 500 pracowników i pracownic (telefoniczne ustrukturyzowane wywiady CATI ang. *Computer Assisted Personal Interview*) pracujących zdalnie podczas pandemii dobranych kwotowo według płci, wieku, wykształcenia oraz doświadczenia w pracy zdalnej.

W badaniu wzięło udział nieco więcej pomorskich pracowników (55%), aniżeli pracowników (45%). Najliczniejszą grupę respondentów stanowiły osoby w przedziale od 41 do 45 r. życia (25%), oraz osoby w wieku 31-35 lat (24%) oraz w wieku 36-40 lat (23%). 94% badanych respondentów posiadała wykształcenie średnie lub wyższe, co z pewnością jest pochodną przyjętych założeń doboru. Zgodnie z nimi, 20% osób biorących udział w badaniu stanowiły osoby, które jeszcze przed pandemią miały styczność z pracą zdalną.

Dodatkowo zrealizowano dwa wywiady grupowe w podziale na płeć z pracownikami i pracownicami pomorskich przedsiębiorstw.

Skutki zmian w zakresie funkcjonowania firmy spowodowane pandemią

Skutki pandemii COVID-19 odczuwalne są przez większość badanych pracowników. Zmian w zakresie funkcjonowania firmy doświadczyło trzech na pięciu pracowników.

Pracownicy wskazali, m. in. na brak dodatkowych świadczeń (29%), a co trzecia osoba zatrudniona w pomorskich przedsiębiorstwach wspomniała o obniżeniu wynagrodzenia (34%). Co czwarty respondent-pracownik relacjonował natomiast o obniżeniu wymiaru czasu pracy (25%). Pracodawcy obniżali również budżet na szkolenia głównie w firmach działających w sektorze prywatnym (16%), a także w małych firmach (21%). Małe firmy częściej też wstrzymywały podwyżki i premie (33%) oraz obniżały wynagrodzenia (40%). Dodatkowo, 17% badanych pracowników i pracownic pomorskich firm obawia się utraty pracy w przeciągu pół roku (suma odpowiedzi raczej tak - 14% i zdecydowanie tak 3%).

Odsetek pracowników korzystających z pracy zdalnej

W sytuacji lockdownu podejmowanie pracy zdalnej zadeklarowała ponad połowa badanych pracowników (59%), a podobny odsetek korzysta z tej formy pracy już po lockdownie (54%).

Całkowicie zdalnie w momencie realizacji badania pracowało około 12% badanych, jednak zdecydowanie dominuje model hybrydowy, przy czym w 28% przypadków decyzje o rozwiązaniach hybrydowych leżą po stronie pracodawcy, a 14% pracowników ma w tym zakresie swobodę i może samodzielnie decydować o rozwiązaniach hybrydowych¹⁴.

Miejsca pracy pracowników

Przyjrzyjmy się zatem jak z perspektywy pracowników i pracownic wygląda miejsce pracy dotknięte pandemią COVID19 i w wielu przypadkach przeniesione w związku z tym do domu. Praca w domu oznacza nieustanne odtwarzanie i przetwarzanie wewnętrznych granic. Praca nad ich kształtowaniem zależy od (i jest odzwierciedleniem) trzech czynników:

1. stopnia, w jakim ludzie z innych sfer przenikają do danej sfery,
2. stopnia, w jakim przedmioty (obejmujące określone narzędzia po dekoracje) i atmosfera otoczenia są podobne/różne,
3. stopnia, w jakim nasze myślenie, działanie i sposoby prezentowania siebie w sferach są podobne/odmienne (Nippert-Eng 1996: 8).

Ważne jest wytyczenie różnych granic: na przykład granica fizyczna polegająca na wyznaczeniu osobnego miejsca pracy może umocnić behawioralne i psychologiczne granice czy sposoby postrzegania czasu pracy i czasu prywatnego.

Blisko połowa badanych pracuje zdalnie w osobnym pokoju, a jedna trzecia w części wspólnej, takiej jak kuchnia czy salon. 67% pracujących zdalnie może zamknąć drzwi w pomieszczeniu, w którym pracuje. Analizując miejsce pracy należy wskazać, że blisko 57% ma biurko lub stół przeznaczone wyłącznie do pracy. Tylko 39% badanych deklaruje dostęp do miejsca pracy w domu, które zapewnia idealne warunki do pracy, a więc osobnego pokoju, stołu lub biurka przeznaczone tylko do pracy i możliwość zamknięcia drzwi do takiego pomieszczenia.

Granice przestrzenne są tu szczególnie istotne. Jak pokazywaliśmy w badaniach nad telepracą (Gądecki, Jewdokimow, Żadkowska 2017) ideałem telepracowników jest specjalny, osobny pokój - gabinet, który uwalnia telepracownika od trosk domowych i pozwala za sobą zamknąć drzwi. Zamknięty pokój gwarantuje odseparowanie od pozostałych domowników. Opisując swoje miejsce pracy, respondenci wskazują

¹⁴ Całkowita praca zdalna częściej dotyczy sektora publicznego (39%). Dodatkowo, w średnich i dużych firmach częściej stosuje się pracę zdalną w wybrane dni tygodnia (42% i 48%).

niemal wszystkie domowe pomieszczenia. Nie wszyscy mają ten komfort, by pracować w wydzielonym, zamkniętym pomieszczeniu. Posiadający gabinet czy choćby niewielkie biuro zdają się je teraz bardziej doceniać.

Często wymienianą przestrzenią jest sypialnia, tymczasowo zaadaptowana na biuro, ze wstawionym krzesłem i niewielkim biurkiem. Nierzadko funkcję tę pełni samo łóżko. Alternatywą biura w wielu domach staje się przestrzeń wspólna - kuchnia bądź jadalnia, których decydującym walorem jest zazwyczaj stół, służący za biurko. Latem jako przestrzeń do pracy wykorzystywane są niekiedy balkon lub taras, ale przy mniej sprzyjającej aurze za oknem za azyl i miejsce ciszy służy nawet łazienka.

Przestrzeń na tzw. *home office* jest często zmieniana, co wynika zarówno ze współistnienia innych domowników, sposobu na znalezienie najwygodniejszej przestrzeni metodą prób i błędów, jak i chęci „odzyskania” własnej przestrzeni domowej. Inną grupą są także osoby w nieustannym ruchu, które nie potrzebują jednego wyznaczonego miejsca.

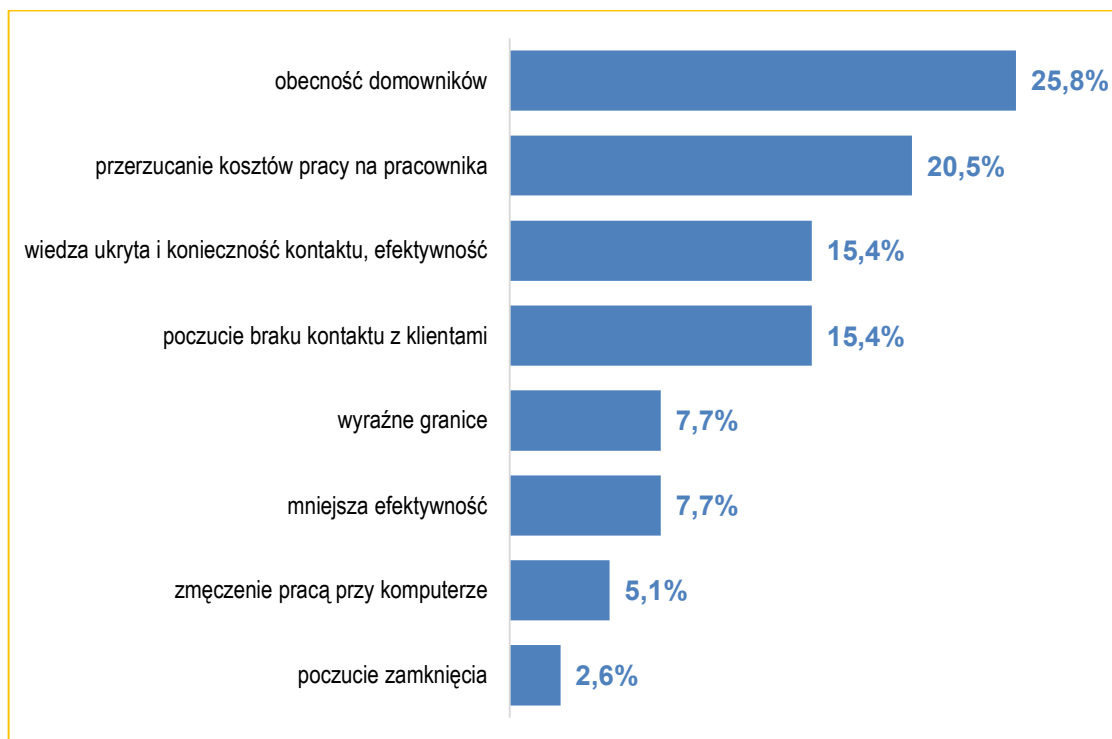
O ile granice fizyczne są łatwe do wyznaczenia i podtrzymania, o tyle te społeczne, psychologiczne i behawioralne okazują się trudniejsze w zarządzaniu. Problemy w utrzymaniu granic wynikają m.in. z zakresu oczekiwań kierowanych wobec telepracowników przez pozostałych członków rodziny (na przykład dzieci) (Heck, Rowe i Owen 1995). O ile rozpoznanie tych potrzeb stanowi podstawę negocjowania granic, o tyle należy przedsięwziąć dodatkowe kroki, by granice te podtrzymać (Surman 2002).

Praktyka pokazuje, że często miejsce pracy w domu wygląda jak strefa wojny - to znaczy oprócz obiektów związanych bezpośrednio z pracą (stosów dokumentów) w miejscu pracy znajdują się brudne naczynia, czy kubki po kawie. Za sprawą tego naruszenia przestrzeni domu przez nowe funkcje, które są w nim pełnione, pojawia się problem przenikania granic nie tylko osób, ale i przedmiotów, które wiążą się z życiem rodzinnym: tak jest na przykład, gdy pracuje się przy rodzinnym stole. Na komfort pracy w domu wpływa współobecność i obowiązki codzienne (domowe, zawodowe i rodzinne) innych osób. Dlatego warto przyjrzeć się sytuacji domowej respondentów/ek oraz zinterpretować otrzymane wyniki w zależności od płci i sytuacji rodzinnej respondentów:

- tylko co szоста osoba pracująca zdalnie pracuje w domu sama,
- osoby, które nie mieszkają same w 83% przebywają z drugą osobą, która również pracuje zdalnie,
- co trzecia osoba pracuje przynajmniej z jedną osobą, która uczy się zdalnie w szkole podstawowej, natomiast co piąta – z osobą, która uczy się zdalnie w szkole ponadpodstawowej lub wyższej.

Potwierdzają to także rezultaty badań fokusowych - współobecność domowników stanowi główną przeszkodę w pracy zdalnej badanych - 25% wypowiedzi uczestników i uczestniczek zogniskowanych wywiadów grupowych dla pracowników dotyczyła właśnie współdomowników¹⁵.

¹⁵ Analiza FGI przeprowadzona przy pomocy programu MaxQDA.



Wykres 4.
 Minusy pracy zdalnej zdaniem pracowników. Statystyki kodów w ramach analiz mieszanych.
 Opracowanie własne na podst. MaxQDA.

Rodzice posiadający dzieci w wieku szkolnym (w badaniach ilościowych 33% badanych deklarowało, że ich dzieci uczą się równocześnie zdalnie w ramach szkół podstawowych, a 20% badanych współdzieli przestrzeń domu z uczącymi się zdalnie uczniami i uczennicami szkół średnich) w domu przyznawali się do ogromnego zaburzenia rytmu pracy i trudności w jej wykonywaniu i w znalezieniu na nią miejsca:

“Kaźde w swoim pokoju się uczy. Ale też ciężiej było właściwie po skończonej nauce, z racji tego że dzieci są w takim wieku, że raczej nie są to dzieci, które są cicho, (śmiech) tak bym nazwała. Więc jeżeli kończyły się zajęcia, to też trzeba było się gdzieś schować, żeby swoją pracę jakoś wykonywać, a nie słyszeć gdzieś tam bawiące się czy krzyczące dzieci” (FGI_1_K).

“U mnie jest trochę bardziej skomplikowane z racji tego, że mąż też jest w większości na zdalnej, przynajmniej był przez te pół r.. Teraz obecnie ma kilka dni zdalnej, kilka dni jest to praca wyjazdowa. W związku z tym my musieliśmy się dzielić, przestrzenią mieszkania nie tylko we dwoje, a właściwie w czwórkę, bo mamy dwójkę dzieci, które były też na zdalnej nauce. Więc kaźde jedno pomieszczenie, że tak powiem, było obstawiane. Czasem to ja miałam pracę w sypialni, czasem mąż miał pracę w sypialni. Czasem to była kuchnia, właściwie stół łączący kuchnię z salonem. Więc w zależności od tego, kto się pierwszy usadowił, tak bym to nazwała [śmiech], tak też wykorzystywaliśmy tą przestrzeń. Latem było trochę prościej, z racji tego, że ten mały ogródek to jednak mój azyl... i po prostu siedziałam w ogródku, można było w słończku posiedzieć i tą pracę też wykorzystywać. Więc latem to trochę było jednak prościej. W chwili obecnej pogoda jednak jest taka, że nie pozwala na te siedzenie na ogródku, w związku z tym dzielimy się sypialnią i kuchnią” (FGI_1_K).

„Jeżeli chodzi o moje miejsce pracy, to postaram się to może tak troszeczkę [pokazać]... O, to jest taki mój fotelik, taki mój kącik pracy. I tak naprawdę, ponieważ to jest praca w tej chwili głównie na telefonie i z tabletem, więc... to nie jest tak, że ja siedzę w jednym miejscu cały czas. Bo cały czas gdzieś tam się po domu przemieszczam z telefonem przy uchu. Jeżeli potrzebuję dostęp do komputera, to wtedy sobie usiądę. Natomiast staram się mimo wszystko gdzieś tam trochę po domu się przemieszczać. Bo ciężko usiedzieć w jednym miejscu przez cały dzień. Jeżeli chodzi o pozostałe osoby, to moja żona również pracuje zdalnie w tej chwili. Starsza córka uczy się zdalnie, młodsza na szczęście uczy się w szkole normalnie, więc jakoś tu sobie radzimy i myślę, że jakoś ten okres jeszcze przetrwamy i tu się nie pozabijamy w domu (uśmiech). (FGI_2_M).

Badania pokazały, że rola mężczyzny zależna jest od przyjętego modelu funkcjonowania rodziny. Mimo, iż 83% badanych pracuje w domu, w którym partner i partnerka także pracują zdalnie, nie oznacza to równego podziału obowiązków między pracującymi zdalnie dorosłymi współmieszkańcami.

W modelu tradycyjnym, jak podkreślają mężczyźni – mają ten komfort, że mogą spokojnie oddać się pracy, nie dzieląc tego czasu pomiędzy życie zawodowe a obowiązki domowe i rodzinne.

„Jeżeli chodzi o obowiązki domowe i rodzinne, to powiem szczerze, ja mam o tyle komfortową sytuację, że mam partnerkę, która nie pracuje, zajmuje się domem, na chwilę obecną przynajmniej, więc rozumiem to, że ja mam pracę, że ja się zamykam w pokoju, że to jest czas święty i że nie można mi przeszkadzać” [M, 50-60 l., pośrednik w obrocie nieruchomości]

W modelu mieszanym, w którym oboje partnerzy pracują, w różnym stopniu partycypując w obowiązkach domowych, mężczyźni angażują się w pomoc w nauce czy w kuchni:

Jeżeli chodzi o pracę domową, no to siłą rzeczy w momencie, kiedy jestem w domu, no to gdzieś tam zawsze pomiędzy jednym, drugim telefonem jest jakaś chwila czasu. Więc coś się zawsze robi. Czy coś tam się upichci, czy tutaj, nie wiem... Cokolwiek, jakies tam takie drobne rzeczy, które gdzieś tam... Ktoś już wcześniej wspomniał, gdzieś to się odkładało zawsze, przekładało się: a, zrobię to w sobotę. No, w tej chwili można to zrobić w tygodniu. Jest na pewno troszeczkę więcej czasu na te elementy domowe, trochę mniej czasu na pracę zawodową [M, 40-49 l., branża finansowa].

Czas pracy (i nie-pracy)

Kluczową funkcję w zestrojeniu świata pracy i domu w przypadku telepracowników pełnią technologie. Teoretycznie, jak wspominaliśmy przy okazji definiowania telepracy, technologia powinna sprzyjać elastyczności i oddzieleniu sfery pracy od rzeczywistości domu. Telepracownik, siadając do komputera, daje znać, że rozpoczyna pracę, logując się do systemu (jeśli pracuje dla firmy zewnętrznej), wysyła też jasny sygnał pracodawcy i współpracownikowi. Fakt podłączenia urządzenia, najczęściej laptopa, byłby więc jasnym „rytuałem przejścia” między domem i pracą. Patrząc na to z perspektywy pracodawcy, sytuacja jest idealna: można powiedzieć, że

dzisiaj kontrola czasu nie wymaga już notatnika czy stopera; pracownicy sami dostarczają tych informacji. Współczesne narzędzia takie jak oprogramowanie komputerów osobistych czy smartfonów są dalece bardziej zaawansowane (Ladner 2009: 288).

Taka wizja pracy odtwarza powszechne wyobrażenie o pracy na odległość, która wykonywana jest bezproblemowo, i jest bardziej efektywna. Tu wracamy do kwestii „pracy” i „nie-pracy” oraz trzeciego pojęcia – pracy rzeczywistej. Zamiast identyfikować „pracę” na podstawie lokalizacji („praca” i „nie-praca”), definiują oni pracę w kategoriach „pracy rzeczywistej” (*real work*), a więc takiej, która może być prowadzona poza „publiczną” sferą miejsca pracy (np. poza picie kawy i spotkaniami z kolegami czy bezproduktywnym czasem spotkań). W opinii telepracowników sfera prywatna zapewnia lepsze środowisko „rzeczywistej pracy” niż miejsce pracy, pozwala bowiem na bardziej efektywne wykorzystywanie czasu (Mirchandani 1998). Jak pokazaliśmy wcześniej, efektywność tej pracy i udział „realnej pracy” w czasie dnia są dyskusyjne.

Matki pracujące w domu z dziećmi są multifunkcjonalne – nie tylko wykonują zadania zawodowe, ale są pełnoetatowymi mamami, animatorkami zabaw z racji ograniczonych kontaktów dziecka z rówieśnikami, kucharkami. Pełnią też funkcję nauczycielek. Co podkreślają respondentki, często mimo obecności ojca w domu, dzieci zdają się częściej zauważać matki. Nawet bardziej samodzielne pociechy korzystają z bliskości kobiet i chcą spędzać z nimi czas. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni - podobnie jak w ogólnościowych badaniach UN WOMEN przyznają, że wzrosła ilość czasu poświęcana obowiązkom domowym i rodzinnym. Nasi badani tak opisują ten fenomen:

“U mnie to jest tak, że moje dzieci są w wieku 9 i 12 lat, więc one są dosyć samodzielne. Więc ciężko powiedzieć o tym, żeby trzeba było im poświęcać dużo więcej tej uwagi. Nie tak jak w przypadku koleżanek, które mają małe dzieci. Ale jednak... a to coś do zjedzenia zrobić na ciepło, bo tak to miały w szkołach obiady, więc ten jeden posiłek dziennie był ciepły. W chwili obecnej trzeba coś na ciepło jednak zrobić. Jakies tam problemy dodatkowe przy nauce czy też chociażby sama obecność, że porozmawiać, skoro już mama jest w domu. To, niestety, te dzieci... niestety albo stety (śmiech), dzieci więcej też czasu chcą spędzać i rozmawiać z rodzicami. W związku z tym trochę jednak tej uwagi trzeba więcej poświęcać, także po godzinach pracy, na dzieci” (FGI_1_K).

Wywiady z badanymi potwierdzają jednak wnioski ze wcześniejszych naszych badań - mężczyznom łatwiej jest stawiać granice i zakomunikować “TERAZ JESTEM W PRACY”.

„Akurat jestem w tej komfortowej sytuacji, że mogę sobie tutaj ten swój kącik spokojnie wygospodarować i gdzieś w tych godzinach, kiedy pracuję, powiedzieć: słuchajcie, przepraszam bardzo, nie wchodźcie, nie przeszkadzajcie” (FGI_2_M).

Z drugiej strony, niezależnie od płci badanych, widać wysokie ryzyko przepracowania i nadmiaru pracy związane z brakiem rytuałów przejścia i zakomunikowania sobie i innym o końcu pracy.

“U mnie to wygląda w ten sposób, że tej pracy jest nawet więcej. Dlaczego? Jadąc do biura, jadę, powiedzmy, na godz. 8, 9, 10, obojętne i wychodzę o założonej godzinie, zostawiam komputer tak naprawdę, wracam do tego życia prywatnego. A teraz wygląda to mniej więcej tak, że wszyscy jesteśmy w domach, ten komputer cały czas gdzieś tam jest ze mną. I ta praca czasami wygląda tak, że nawet z tych nudów... Ponieważ, no, co można robić cały czas w domu, siedzieć i oglądać telewizję? Ja nie mam dzieci, więc to też jest trochę inna sytuacja. Jednak siadam do tej pracy i robię czasami dużo więcej, niż robiłem wcześniej. Więc to by była jakaś taka moja uwaga” (FGI_2_M).

Respondenci widzą zmiany w ich stosunku do pracy z domu w zależności od czasu, jaki upłynął od momentu jej rozpoczęcia. Oprócz problemów związanych z wyznaczaniem sobie granic czasowych na wykonywanie obowiązków służbowych mówią też o uwięzieniu czy “usadzeniu” w domu, z którego przestaje się wychodzić.

“Tutaj na pewno też ciężko, bo w tym domu tak naprawdę przebywa się przez większość czasu. Teraz też robi się coraz szybciej, już o szesnastej, ciemno. Więc jak już kończę pracę, to jest dość ciemno, więc z domu coraz mniej się też wychodzi. Można powiedzieć, że przez 24 godziny ciągle przebywa się w domu, i to już powoli też jest męczące” (FGI_1_K).

Poczucie “tracenia czasu” przekładające się na późniejsze rozważania o zapotrzebowaniu na wsparcie widać u większości badanych:

“Znaczący to się bardzo przenika, bo często jest tak, że mimo wszystko jak się jedzie do tego biura, to człowiek gdzieś się spieszy, człowieka jakby nawet ogranicza powiedzmy jakaś komunikacja miejska, cokolwiek, a w domu w sumie czasami człowiek robi się taki rozlazły i wszystko się troszeczkę przeciąga i jeszcze pół godziny dłużej czy coś zrobię, czy nie zrobię, to w sumie nie robi aż takiej dużej różnicy w tym przypadku” (FGI_1_K).

Tylko nieliczni deklarują, że posiadają kompetencje w pozwalające im zadbać o granice czasu pracy i nie-pracy:

“Samodyscyplina jest bardzo ważna. Godzina 17.00 dziękuję, opuszczam biuro. Bo mógłbym pracować całą noc, wiadomo, że czasami coś mnie wciągnie, ale samodyscyplina, 9.00, kawa, zaczynam pracę. 17.00 kończę, dziękuję, do widzenia” (FGI_2_M).

Zmiany związane z zarządzaniem czasem są pozytywnie oceniane tylko w trzech aspektach: po pierwsze **oszczędności** przeznaczonych na transport do i z pracy; po drugie, nie bez znaczenia pozostaje **możliwość poświęcania czasu bliskim** – to, że jest go więcej twierdzi 52% osób pracujących zdalnie. Po trzecie porównując zarządzanie wykorzystaniem czasu w domu do zarządzania czasem pracy w biurze, respondenci zwracają uwagę na **długość spotkań** - w pracy stacjonarnej poświęca się więcej czasu na spotkania (37%).

Ewidentnie jednak daje o sobie znać wspomniana wcześniej destandardyzacja: brak standaryzacji pracy, czyli stopień, w jakim czasoprzestrzenne ścieżki różnych ludzi

(współpracowników) są od siebie różne i trudne do zsynchronizowana. Standaryzacja ta jest bardzo ograniczona zarówno ze względu na dynamicznie zmieniające się sytuacje jak i na udział wielu aktorów, w tym przypadku zarówno współpracowników, przełożonych, jak współdomowników.

Można więc mówić o próbach orkiestracji, która „rozciąga się poza indywidualne i osobiste planowanie, oznaczając konieczność negocjowania i organizowania własnych harmonogramów w odniesieniu do innych harmonogramów innych osób” (Nansen i in. 2009: 199). Orkiestracja oznacza konieczność zgrania dwóch osobnych rytmów – w przypadku telepracy planowanie dnia pracy splecione jest z zadaniami przypisanymi środowisku domowemu. Wiele z rutynowych zadań związanych z pracą, takich jak: sprawdzanie poczty elektronicznej, pisanie dokumentów czy kontakty z klientami, jest tylko w luźny sposób powiązanych z harmonogramem. Telepracownicy między tymi zadaniami są zaangażowani w takie działania domowe, jak: pranie, wychowywanie dzieci, robienie zakupów czy obieranie ziemniaków. Możemy więc powiedzieć, że w przypadku pracy zawodowej wykonywanej w domu na zasadach telepracy spotykają się dwa rytmy: rytm domu i rytm pracy zawodowej, które w kategoriach szerszych możemy potraktować jako czas cykliczny (charakterystyczny dla życia domowego) i linearny (charakterystyczny dla życia zawodowego).

Powrót pracy do domu, zwłaszcza w tak daleko posuniętej formie jak regularna telepraca, prowadzona codziennie z domu, oznacza często wprowadzenie innego konkurencyjnego rytmu pracy, który ma charakter nie tyle cykliczny, co linearny, nastawiony zwłaszcza we współczesnej gospodarce na projekt, wykonanie, zadanie. Rozważając próby zorkiestrowania rzeczywistości, koncentrujemy się na trzech kwestiach. Chodzi nam o próby zsynchronizowania świata osoby telepracującej: 1) ze światem domu (partnerami i dziećmi, innymi osobami), 2) ze światem pracy (klientami oraz współpracownikami) oraz 3) ze światem udomowionych technologii, które odgrywają ważną rolę w tej synchronizacji.

Zasoby

Wspominając o zasobach warto zwrócić uwagę, że destandaryzacja oznacza także inne dzielenie zasobów. W sytuacji pandemii i szybkiego przeniesienia pracy z biur do domów konieczne okazało się poszukiwanie nowych rozwiązań technicznych i użyczanie zasobów technologicznych, zarówno tych prywatnych, jak i firmowych. 69% pracowników pracuje w całości na sprzęcie zapewnionym przez firmę, a 21% tylko częściowo pracuje na zasobach firmy, angażując dodatkowo zasoby prywatne. Z drugiej strony 15% pracowników korzysta z służbowego sprzętu do celów prywatnych.

Rozmowy z pracownikami pokazują szersze spektrum tego zjawiska.

Respondenci grup fokusowych przyznawali, że pracują na prywatnym sprzęcie i z własnych środków finansują zakup potrzebnego do pracy oprogramowania. Obserwowany jest także model mieszany, w którym część narzędzi pracy zapewnia pracodawca (np. telefon), pozostałe, takie jak laptop, wyposażenie dodatkowe czy obsługa techniczna, leżą w gestii pracownika (dotyczy to m.in. sprzedawców, czy branży turystycznej). Ten sposób działalności nie zawsze związany jest bezpośrednio z przejściem na tryb zdalny w związku z pandemią, a jest przyjętym wcześniej

modelem funkcjonowania. Dotyczy to zwłaszcza pracowników funkcjonujących w sektorze publicznym:

“Ja pracuję w budżetówce i u nas nie ma takiej opcji, że dostajemy wszyscy laptopy, wszyscy monitory, wszyscy wszystko. Więc ja pracowałam na swoim prywatnym sprzęcie, gdzie w połowie lockdownu popsuł mi się laptop i na pilnie szukałam informatyka, który mi to naprawi. Na szczęście się udało i nie musiałam ponosić bardzo dużych kosztów. Ale generalnie... nie dostaliśmy właściwie nic. Ani myszek, ani biurek, ani komputerów. Niektórzy koledzy zabierali... wiem, że zabierali stacjonarny komputer do domu, przyjeżdżali i zabierali, z monitorami. Ale ja nie miałam miejsca, gdzie to postawić, więc laptop był dla mnie lepszym rozwiązaniem...” [K_27-40 lat administracja publiczna].

COVID-19, podkreślmy to raz jeszcze, w dużej mierze **pogłębia różnice między pracownikami, które były widoczne już wcześniej**. Tak dzieje się w przypadku firm międzynarodowych, dla których konieczność wyposażenia pracownika w narzędzia pracy jest „oczywistością”. Nie dotyczy to wyłącznie podstawowego sprzętu, ale również dodatkowych akcesoriów jak stacja dokująca, słuchawki czy dodatkowy monitor.

Poszukiwane kompetencje

Potrzebę nabycia lub rozwinięcia nowych **kompetencji w związku z przejściem na pracę zdalną** wskazał co dziesiąty pracownik (10%), połowa nie widzi takiej konieczności (58%). Wśród wymienionych kompetencji, które w dobie pracy zdalnej mogłyby być przydatne, najczęściej wskazuje się samodzielną organizację czasu pracy (37%) i radzenie sobie ze stresem (30%). Mniej istotne okazują się kompetencje cyfrowe (23%) oraz elastyczność i umiejętność dostosowania do nowych warunków (20%).



Wykres 5.

Poszukiwane przez pracowników kompetencje.

Opracowanie własne na podstawie badań ilościowych.

Jedna trzecia (33%), zapytanych o plany w zakresie rozwoju swoich umiejętności zawodowych w ciągu najbliższego roku, pracowników chciałoby podnieść swoje kompetencje zawodowe. Pozostałe 67% osób nie chce się szkolić. Najczęściej plany dotyczą chęci podjęcia kursów językowych (13%), uczestnictwa w konferencjach i seminariach (12%) oraz podjęcia stażu lub praktyk zawodowych (12%).

Preferuje się tradycyjną formę szkolenia twarzą w twarz (60%). 6% pracowników wolałoby się szkolić wyłącznie zdalnie, 67% nie widzi różnicy w formie szkoleń (zdalnie czy stacjonarnie), a 19% nie ma na ten temat zadania. Poszukiwane przez pracowników kompetencje możemy podzielić na 3 kategorie:

- kompetencje miękkie,
- kompetencje branżowe,
- kompetencje ogólne (np. techniczne czy językowe).

Kompetencje miękkie

Nowe warunki pracy - w tym wspomniane już komplikacje wynikające z problemów z dzieleniem miejsca i czasu pracy oraz destandaryzacja oznaczają konieczność większej elastyczności, z czego zdają sobie sprawę pracownicy funkcjonujący w warunkach pracy zdalnej:

" [...] bardzo ważna jest też samodyscyplina i umiejętność pracy... bez tej ręki szefa nad sobą, czyli w domu. Podzielenie pracy zawodowej i domowej, czyli nie pierzemy, nie sprzątam, nie gotujemy, bo mamy godziny pracy [...] Jest to trudne przeważnie dla nas, kobiet. Więc na rynku pracy generalnie pracodawcy będą poszukiwać, tak mi się wydaje, takich ludzi, którzy są elastyczni i umieją dopasowywać się do nowych warunków, które są zupełnie inne i dość trudne, powiedziałabym" [K_27-40 lat, matka_FGI_2_pracownicy].

Jest to możliwe tylko o tyle, o ile są w stanie się samodyscyplinować, co – w konsekwencji - służyć ma wzrostowi efektywności zawodowej, a także życiowej. Stąd za kluczowe kompetencje w nowych warunkach pracy pracownicy i pracowniczki, biorące udział w badaniach fokusowych, uznają te związane z samoorganizacją i samomobilizacją:

"taką kompetencją czy też cechą była po pierwsze samodyscyplina. Organizacja pracy własnej... żeby też się mobilizować, bo wiadomo, mamy różne dni, jeden jest gorszy, drugi lepszy... I tak samomobilizacja i ta organizacja pracy własnej, dla mnie w momencie, kiedy na tą pracę zdalną przeszłam, była bardzo istotna. Żeby tej mobilizacji nie brakowało, żeby te rozpraszacze nie wpływały aż tak na naszą wydajność. I tutaj w moim przypadku osobiście to dla mnie było dość, a raczej najbardziej, istotne" [K_18-26, matka_FGI_1_Pracownicy].

"to spotkanie pokazało mi, [...] że mamy tutaj już teraz trochę inne problemy. Takie jak właśnie odnalezienie się w tych zmianach. Ale też musimy nauczyć się samodyscypliny, samoorganizacji. I tutaj na pewno ważne jest to, żebyśmy mieli taki

dostęp do psychologów czy nawet szybszy dostęp do opieki medycznej” [K_18-26, FGI_1_Pracownicy].

Oczekiwania dotyczące wzrostu efektywności pracy prowadzą jednak do poważnych napięć, stąd, zarówno w badaniach ilościowych, jak i jakościowych na drugim miejscu, po samoorganizacji, pojawiają się oczekiwania związane z radzeniem sobie z sytuacją napięć i stresów, wynikających z podejmowania pracy zdalnej. W trakcie dyskusji z pracownikami kompetencje te określano najczęściej mianem kompetencji z "zakresu odporności na stres" lub kompetencji związanych ze "zwiększeniem zdolności adaptacyjnych" pracowników:

"ja też myślę, że bardzo istotna jest taka umiejętność psychiczna dostosowania się do tych zmian. Bo spadła na nas jednocześnie potrzeba równoczesnej organizacji, uczenia się, przystosowania do nowych warunków, opieki nad dziećmi. I myślę, że nie wszyscy psychicznie radzą sobie, siedząc jeszcze do tego w domu" [K_18-26, FGI_1_Pracownicy].

"kluczowa tutaj będzie również taka gotowość na zmiany. I w zasadzie to, że wchodzimy w nowe narzędzia, nowy sprzęt i tak dalej. I potrafimy sobie nawet sami dać radę, bez jakichś tam konkretnych szkoleń, ale metodą, że tak powiem, <<samoszkolenia>>" [K_18-26, FGI_1_Pracownicy].

"uświadomiłam sobie po raz kolejny, że albo idziemy w zmiany i jesteśmy gotowi na nie, albo nas w ogóle nie ma po prostu, bo nie mamy wyboru. Więc jestem już teraz pewna, że jakby trzeba się zmierzyć z [...] tą nową rzeczywistością. Czy chcemy, czy nie chcemy, trzeba się uczyć i zdobywać nowe informacje i nowe wiadomości [...] jakby wiedziałam to już wcześniej, ale uświadomiło mi, że bez tej wiedzy i tych kompetencji nowych nie damy rady, bo to [COVID-autorzy] będzie trwało jednak" [K_18-26, FGI_1_Pracownicy].

Kompetencje branżowe

Najczęstszym motywem podnoszenia kompetencji była chęć podnoszenia umiejętności potrzebnych w obecnej pracy, wskazywana przez połowę wyrażających chęć szkolenia (51%). Generalnie zmiany spowodowane przez COVID-19 powodują wśród pracowników konieczność szybkiej aktualizacji wiedzy branżowej. Jak wspomina przedstawicielka sektora finansów:

"w mojej branży, jeżeli chodzi na przykład o bankowość, wyszło wiele zmian [...] my mieliśmy taką umiejętność dostosowania się do nowych warunków i szybko musieliśmy uczyć się nowych rzeczy" [K_18-26_Pracodawcy_finanse].

Według 26% osób pracujących w przebadanych firmach, podnoszenie kompetencji zmniejsza ryzyko utraty obecnej pracy. Kolejnymi motywami podnoszenia kompetencji są perspektywa awansu (15%) oraz znalezienie nowej pracy w innym (15%) lub tym samym zawodzie (15%). Podejmowane aktywności dotyczące podnoszenia kompetencji są przede wszystkim finansowane w całości przez pracodawców (40%). 27% osób wskazało, że finansuje szkolenia samodzielnie, taki sam odsetek dzieli się kosztami z pracodawcą.

Kompetencje ogólne

Trzecią i ostatnią kategorią kompetencji, która pojawiła się wśród rozmówców to kategoria, którą określić można jako “kompetencje ogólne”, które definiowane są przez badanych dwojako, albo 1) jako kompetencje techniczne związane z obsługą nowych urządzeń i oprogramowania, które pojawia się w kontekście pracy zdalnej (w tym oprogramowania związanego z komunikacją czy planowaniem pracy), albo 2) jako kompetencje językowe, które zawsze przydatne są na rynku pracy, a w sytuacji pandemii zyskują jeszcze na znaczeniu. W odniesieniu do tej pierwszej kategorii mówimy o bardzo podstawowych kompetencjach cyfrowych ułatwiających pracę zdalną:

“ja uważam, że najważniejszą przy pracy zdalnej jest umiejętność obsługiwanie programów, które są potrzebne do pracy zdalnej. Żeby programy były łatwe, przyjazne, intuicyjne. I byłoby dobrze, żeby pracodawcy szkolili z tego pracowników. Bo to jest najważniejsze, jak człowiek nie umie obsługiwać programów, to pracować nie będzie, bo nie ma jak.” [K_27-40_Pracodawcy_finanse].

“jest teraz tak dużo narzędzi fajnych, gdzie można udostępnić pulpit, gdzie można wszystko zobaczyć, zrobić case'a jakiegoś. Więc myślę, że to jest dobra forma szkoleń” [K_27-40_Pracodawcy_finanse].

“tak, chodziło o to, żeby były dodatkowe szkolenia z obsługi sprzętu i oprogramowań [...] właściwie zaczynając od ogólnych - nie każdy jest tak naprawdę obeznany nawet z samą obsługą komputera. A kończąc na tych branżowych konkretnych, na których mamy pracować” [K_27-40_Pracodawcy_finanse]

Kompetencje ogólne to także kompetencje językowe - pracownicy i pracowniczki zauważają, że znajomość języków obcych jest nadal kluczowa przy poszukiwaniu i zdobywaniu pracy. Kompetencje językowe okazują się też kluczowe w sytuacji pandemii, i potencjalnie w postpandemicznej “nowej normalności”. Jak przewidują sami pracownicy praca zdalna redukuje kolejne przeszkody i uwarunkowania przestrzenne i otwiera na poszukiwanie pracy na globalnych rynkach, w przypadku świadczenia usług specjalistycznych:

“chciałam tutaj, a propos tych kompetencji pokazać, [...] jak to się zmienia w przypadku korporacji międzynarodowych i w takich właśnie firmach, które mają swoje oddziały w kilku państwach. Tam bardzo istotna jest znajomość języków obcych, ponieważ w niektórych miejscach chociażby działy IT są likwidowane [...] Czyli na przykład gdzieś [...], niektóre oddziały są likwidowane... na przykład we Francji oddział jest likwidowany. Natomiast cały dział IT znajduje się w Niemczech. I teraz wszyscy musimy kontaktować się z działem IT po niemiecku. I tutaj, uważam, gdy w przypadku pracy zdalnej i jej rozwoju, możemy też pracować w jednej firmie na różnych kontynentach czy też w różnych państwach, ta znajomość języków obcych jest bardzo ważna. I to nie jest tylko język angielski, ale też zauważam bardzo duże zapotrzebowanie na język niemiecki. Język niemiecki jest też tym językiem bardzo poszukiwanym u pracowników, a nie jest też tak rozpowszechniony jak język angielski” [K_18-26_Pracodawcy_finanse].

Oczekiwane wsparcie

W związku z tym, że z rodziną spędza się najwięcej czasu pracując zdalnie, to właśnie od domowników wymaga się zrozumienia i cierpliwości. Praca ta wymaga reorganizacji dotychczasowego podziału zadań i nowego podziału ról w domu. Respondenci wskazują, że oczekują nie tylko ciszy i spokoju, ale również zrozumienia tego, że czasem chcą побыć sami. Teraz niemal cały czas spędzają w gronie domowników, wcześniej pewnym oderwaniem była droga i czas spędzony w biurze. Co ważne, pracujący z domu borykają się nierzadko z potrzebą tłumaczenia, zwłaszcza dzieciom, że praca z domu to nadal praca, nie czas wolny.

Od siebie samych z kolei pracownicy wymagają nie tylko pewnej samodyscypliny i wytrwałości oraz umiejętności zintegrowania życia zawodowego i prywatnego, ale również zrozumienia i wiary w siebie. Dla wielu z nich przejście na pracę zdalną było gwałtowne i wynikało bardziej z konieczności niż chęci, dlatego przystosowanie do nowej sytuacji wymaga czasu. Rok 2020 prawdopodobnie uzmysławia konieczność masowych rozwiązań związanych z dbaniem o dobrostan psycho-fizyczny pracowników.

Przeżycie pandemii tak dosłownie - oczekiwanie choroby, przeżycie infekcji i uwrażliwienie na konieczność dystansu społecznego w kontekście ochrony innych, jak i pośrednio - izolacja i zamknięcie w domu, zmienność nastroju, wzrost poczucia zagrożenia o siebie i bliskich będzie miało długofalowe skutki psychologiczne. Podejrzewać należy, że pracownicy bardziej refleksyjnie zaczną podchodzić do wsparcia, jakiego oczekują od pracodawców.

„Ja do tej pory myślałem, że te myśli, które mam związane z tymi ograniczeniami, z tym, że pracuję zdalnie, że to tylko jest mój problem. A tu się okazuje, że podobne odczucia mają inne osoby z różnych branż...”

„... I że jako ludzie po prostu jesteśmy... - taka główna myśl, że po prostu jesteśmy bardzo podobni generalnie i mamy podobne potrzeby, mamy potrzeby integracji z innymi, potrzeby docenienia w pracy.” [FGI_2_M]

Rozmowy grupowe z pracownikami pozwalają zidentyfikować pewne stadia emocjonalne, które pojawiają się podczas pracy zdalnej.

Początkową fazą było pewne zdziwienie i niedowierzanie związane z nagłym i niemal pełnym *lockdownem*. Całkowite przeniesienie pracy do domu oznaczało dezorientację i konieczność zmiany sposobu funkcjonowania.

Kolejnym krokiem była próba poszukiwania pozytywnych stron tej sytuacji. Jako korzyści wymieniano oszczędność czasu i wygodę wynikającą z braku konieczności dojeżdżania do i z pracy. Dość szybko natomiast przymus pracy zdalnej zaczął wywoływać poczucie przygnębienia, odizolowania z czasem wręcz narastającą frustrację. U niektórych doszła do tego obawa o utratę pracy, ale także o zdrowie własne i współpracowników. Co warto podkreślić, odczucia te są dość zbieżne, niezależnie od reprezentowanej branży czy stanowiska. Pracownicy natomiast mają często poczucie, że to ich indywidualna ocena sytuacji i są osamotnieni w tym, że nie do końca odnajdują się w pracy zdalnej.

Z naszych badań ilościowych wynika, że największego wsparcia oczekuje się od pracodawców, decydujących o przejściu firmy na pracę zdalną. Można dokonać pewnej klasyfikacji potrzeb:

- Podstawowe, które związane są tak z zapewnieniem narzędzi do pracy (sprzętu i programów), jak i odpowiedniego wsparcia IT i wsparcia w postaci szkoleń z podstawowej obsługi programów do pracy zdalnej. Wielu pracowników inwestuje w nie całkowicie samodzielnie.
- Kolejne dotyczą pomocy przy dostosowaniu miejsca pracy w domu (np. poprzez wypożyczenie czy dofinansowanie), zmiany zapisów w umowach, dbałości o rozwój umiejętności miękkich czy stałego kontaktu ze współpracownikami.
- Na szczycie piramidy znalazły się benefity w postaci poszerzonego pakietu medycznego, kart sportowych, dofinansowania studiów czy *voucherów* na kawę/herbatę.

Mniejsze oczekiwania kierowane są w stronę instytucji publicznych, które z jednej strony nie cieszą się dużym zaufaniem, z drugiej – nie są bezpośrednim ogniwem kontaktu. Często kojarzą się z działalnością na rzecz osób bezrobotnych. Rolę instytucji pracownicy widzą w doradztwie zawodowym i pomocy w reorientacji, zapewnieniu ulg podatkowych czy organizacji bezpłatnych zajęć np. ruchowych oraz współpracy z pracodawcami. Pogłębione rozmowy, tak z pracownikami jak z pracodawcami, wskazują jednak na konieczność zajęcia się potrzebami natury psychologicznej. Respondenci deklarują pogorszenie stanu psychicznego, obniżenie nastroju czy frustrację i lęk.



Praca zdalna z perspektywy pracodawców

Charakterystyka próby badawczej

W badaniu ilościowym doświadczeniem zmian związanych z rynkiem pracy wywołanych pandemią COVID 19 podzieliło się z nami ponad 1000 pracodawców. Najczęstszą podejmowaną przez badane przedsiębiorstwa działalnością były usługi rynkowe (35%) oraz handel (19%). Usługi nierynkowe oraz przemysł i produkcja stanowiły po 16% całej próby, natomiast budownictwo 12%.

Najczęściej występującymi branżami były:

- produkcja (20%),
- handel hurtowy i detaliczny (14%),
- budownictwo (11%).

Badana próba odzwierciedliła założoną strukturę populacji przedsiębiorstw w województwie pomorskim, z pominięciem firm zatrudniających mniej niż 5 pracowników. Mikro i małe firmy łącznie stanowiły 86%. Średnie przedsiębiorstwa stanowiły 13% ogółu, a największe 2%. Badane firmy reprezentowały głównie sektor prywatny (77%). Do sektora publicznego należało 23% badanych podmiotów. Przedsiębiorstwa, które wzięły udział w badaniu mieściły się w dużej części na terenie Trójmiasta (39%). Niemal 23% przedsiębiorstw miało swoją siedzibę w Gdańsku, 13% w Gdyni, a 3% w Sopocie.

Zmiany i problemy

Skutki pandemii COVID-19 w momencie realizacji badania odczuwalne były przez większość badanych firm - 62% odpowiedzi twierdzących. Zmian w zakresie funkcjonowania firmy doświadczyło trzech na pięciu przedsiębiorców. Przedstawiciele badanych podmiotów gospodarczych wskazywali głównie na obniżenie wydatków na szkolenia oraz na wstrzymanie podwyżek i premii (po 41%).

Obniżenia wynagrodzeń wystąpiły częściej w dużych (39%) i w małych firmach (18%) niż w średnich (10%). Częściej dotyczyło to firm związanych z handlem i usługami rynkowymi (odpowiednio 86% i 85%). W pozostałych ograniczeniach nie odnotowano różnic istotnych statystycznie.

Pandemia COVID-19, pod względem redukcji zatrudnienia, istotnie częściej dotknęła małe firmy – co czwarty badany pracodawca z tej grupy zadeklarował, że liczba osób zatrudnionych w jego przedsiębiorstwie zmalała od marca 2020 r. Podobnie sytuacja wygląda wśród średnich firm. Podmioty tej wielkości jednak częściej niż pozostałe mówią o planowanym wzroście zatrudnienia w ciągu najbliższych 3 miesięcy. Wskazuje to na chęć odbudowy biznesu po kryzysie powstałym w wyniku pandemii. Zwiększenie poziomu zatrudnienia planowane jest przede wszystkim w branży przemysłowo-produkcyjnej, gdzie z takim zamiarem nosi się 26% badanych. Największa liczba firm wskazała na planowane zatrudnienia pracowników produkcji oraz pracowników budowlanych.

W mikroprzedsiębiorstwach liczba pracowników nie zmieniła się (71%). Zatrudnienie nieznacznie zredukowano w małych i średnich przedsiębiorstwach (19% i 22%). Natomiast w dużych firmach odnotowano nieznaczny wzrost zatrudnienia (8%).

Wzrost zapotrzebowania w firmie na konkretne stanowiska pracy, zawody lub specjalności deklaruje co piąty przedsiębiorca dotyczy to przede wszystkim dużych firm (46%). Rozpatrując branże, deficyty w kadrach obserwuje się przede wszystkim w branży budowlanej (44%). Spadek zapotrzebowania na kadry dotyczy 14% badanych firm. Występuje on przede wszystkim w firmach prowadzących działalność w tzw. usługach rynkowych (21%).

Zamykanie granic, a także obowiązkowa kwarantanna dla imigrantów zarobkowych po przyjeździe do Polski może mieć znaczący wpływ na sytuację zatrudnieniową. Blisko co piąty pomorski przedsiębiorca zatrudniał pracowników z zagranicy przed pandemią. W momencie prowadzenia badania zdecydowana większość firm deklaruwała, że sytuacja związana z pandemią nie wpłynęła na ich otwartość względem zatrudniania osób z zagranicy.

Największymi problemami organizacyjnymi w przedsiębiorstwach były:

- motywowanie i nadzór pracowników - stanowiło istotny problem dla 18% przedsiębiorców, a nieistotny dla 24% z nich,
- nadzorowanie pracowników - 10% przedsiębiorców określiło kwestie nadzoru jako istotny problem, a 27% z nich uznało je jako nieistotne,
- zapewnienie sprzętu do pracy zdalnej – wskazane jako trzeci najczęściej wymieniany problem (istotnie częściej wskazywali na niego przedstawiciele sektora publicznego aniżeli prywatnego).

Wśród innych problemów zgłaszanych przez przedsiębiorców pojawiły się kwestie związane z niepewnością funkcjonowania firmy, pracą osób posiadających dzieci, a także dezorganizacją pracy w całej instytucji.

Zasoby

Większość przedsiębiorców zapewnia wszystkim swoim pracownikom komputer służbowy do pracy zdalnej (59%). W przypadku 32% przedsiębiorstw tylko część pracowników ma zapewniony sprzęt, a w 8% przedsiębiorstw wszyscy korzystają z komputerów prywatnych.

“To wszystko trzeba instalować. Nie wszyscy pracownicy mają służbowe laptopy, nie wszyscy mają służbowe telefony. Niektórzy się buntują. Niektórzy nie mają odpowiedniego sprzętu. Niektórzy nie mają odpowiedniego internetu (Śmiech). Plus ci, którzy są w domu, a nie są przeszkoleni z obsługi danych programów, mają problem, żeby uczestniczyć w życiu zakładu pracy” (FGI_Finanse_K)

“Mogę powiedzieć, że problem był w przypadku pracowników, którzy przeszli na zdalny i mieli obawy o sprzęt komputerowy, z racji, że produkujemy aplikacje też wyższej jakości, dla firm jak Volkswagen, to potrzebowaliśmy bardzo drogich kart graficznych, po 12 tys. jedna karta i pracownicy się bali coś takiego do domu zabrać. A to tylko karta graficzna, a co dopiero reszta komputera. Ale udało się ich jakoś przekonać. Osobiście musiałem wszystko przetransportować, postawić, i nie było problemu” (FGI_IT_M)

Miejsce pracy - problemy ze zmianą krajobrazu pracy

Odnosząc się do miejsca pracy warto spojrzeć na nie szeroko - jako na zestaw miejsc tworzących cały krajobraz pracy. Współcześnie praca może być wykonywana w różnych okolicznościach, np. w trakcie podróży (jak w przypadku przedstawicieli handlowych, trenerów i *coachów*, konsultantów, ekspertów czy pracowników naukowych). Generalnie można wskazać, że rzeczywistość współczesnego pracownika jest mało „umiejscowiona”, w tym sensie, że trudno wyznaczyć arbitralnie jedno miejsce pracy¹⁶.

W przypadku badanych pracodawców przed pandemią niecała połowa z nich dopuszczała zdalny tryb pracy w swojej firmie (48%), a w trakcie badania możliwość pracy z domu deklarowana była w przypadku 56% przedsiębiorstw. Na pracę zdalną swoim pracownikom nie pozwalają przede wszystkim firmy mniejsze, zatrudniające od

¹⁶ Możemy więc stwierdzić, że w praktyce mamy współcześnie do czynienia z całym zestawem lokalizacji i miejsc pracy budującym ten „krajobraz pracy. Analizując współczesną przestrzeń pracy, możemy więc mówić o trzech jej kategoriach:

1. Pierwszym, najbardziej ograniczonym z nich jest poziom tzw. stacji roboczych (*work stations*), które pozostają bezpośrednimi lokalizacjami, w których dokonujemy pracy. Są to między innymi pokoje pracy, biurka czy komputery. Stacje robocze zostają ukonstytuowane wokół ucieleśnionego procesu pracy: związanego z sięganiem, dotykiem czy operowaniem różnymi urządzeniami,
2. Drugim poziomem pozostają „miejsca pracy” (*work places*), czyli budynki czy inne przestrzenie, gdzie zlokalizowane są „stacje robocze”,
3. Trzecią i najszerszą kategorię stanowi właśnie „krajobraz pracy” (*work landscape*) – cała sieć stacji roboczych i miejsc pracy, jakie zajmują jednostki w toku swojego życia zawodowego (Felstead, Jewson i Walters 2005: 15–16).

5 do 9 pracowników (51%). W badanej próbie dotyczy to głównie sektora budownictwa, co podyktowane jest charakterem wykonywanej pracy (54%).

Co czwarta firma, która przed pandemią dopuszczała możliwość pracy zdalnej dla mniejszej części zespołu – dzisiaj pozwala na to większej części pracowników. Można zatem zaobserwować nie tyle wzrost odsetka podmiotów, które zmieniły tryb pracy na zdalną, a raczej poszerzenie jej zakresu w ramach konkretnych przedsiębiorstw.

Badanie przedstawicieli pomorskich pracodawców wykazało, że w 67% firm, które umożliwiają obecnie pracę zdalną, pracownicy obecnie z niej korzystają. W niemal połowie tych przedsiębiorstw z takiej możliwości korzysta mniejsza część pracowników (47%). Praca zdalna jest formą wykorzystywaną niemal we wszystkich dużych przedsiębiorstwach (95%). Ze względu na specyfikę pracy najrzadziej korzysta się z niej w branży budowlanej (50%). Całkowita praca zdalna częściowo dotyczy istotnej części sektora publicznego (39%).

Dodatkowo, w średnich i dużych firmach częściej stosuje się pracę zdalną w formie hybrydowej, to znaczy wykonywaną zdalnie w wybrane dni tygodnia. W przyjętych modelach pracy zdalnej dominuje ten, w którym jest ona wykonywana sporadycznie (np. w przypadku obawy zagrożenia zdrowia – 51%). Drugim, pod względem częstości, wybieranym modelem jest praca zdalna w wybrane dni tygodnia (39%). Z obu tych form korzystają głównie średnie firmy. Jako powody niezdecydowania się na pracę w trybie zdalnym przedstawiciele firm wskazywali przede wszystkim specyfikę wykonywanej pracy (85%) oraz brak potrzeby stosowania takich rozwiązań (28%).

Tęsknota za biurem

Generalnie współczesne trendy w aranżowaniu nowych przestrzeni organizacyjnych (zwłaszcza w obszarze innowacyjności) kładą nacisk na zmienność, procesualności i mobilność. Organizacje oczekują od pracowników i pracownic większej elastyczności i gotowości do adaptacji tworząc „płynne” przestrzenie organizacji (Baumann 2000).

Mimo deklarowanej zmienności obecnej we współczesnych trendach projektowania przestrzeni pracy kluczowe jest jednak współwystępowanie pracowników w tej samej przestrzeni fizycznej. To, zdaniem wielu, niezbędny warunek udanej współpracy, dobrej wydajności, czy większej innowacyjności produktów lub usług oferowanych przez firmy. Badani pracodawcy podkreślają, że najistotniejszą trudnością wynikającą z COVID-19 była właśnie utrata tej wspólnej przestrzeni biurowej istotnej nie tylko z powodów społecznych (życia socjalnego firmy), ale ważniejszej przyczyny - jako przestrzeni istotnej dla przekazywania wiedzy i umiejętności niezbędnych do wykonania zadań, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności.



Wykres 6.

Minusy pracy zdalnej zdaniem pracodawców. Statystyki kodów w ramach analiz mieszanych.

Opracowanie własne na podstawie MaxQDA.

„No i pracy w domu brakuje kolegów, koleżanek z pracy, z którymi można się na bieżąco zastanowić nad jakimś zagadnieniem, problemem, głośno myśleć, jak to księgowo mają w zwyczaju, mówić do siebie, ktoś coś zawsze usłyszy, coś doradzi albo pomoże na bieżąco rozwiązać problem”. [K_FGI_3_Finanse].

„Uważam, że jednak mimo wszystko ta praca w grupie, akurat w naszym zawodzie, jest bardzo wskazana, wręcz nawet bym powiedziała, że to zamykanie w pokojach czy w boksach jest niewskazane, bo faktyczne głośne mówienie swoich myśli powoduje, że kolejna osoba, która jakąś lukę w przepisach ma, dowie się czegoś więcej. Więc... W domu praca to tak nie do końca jest zachęcająca mimo wszystko” [K_FGI_3_Finanse].

„Bardzo często, kiedy wszyscy są zajęci, to nikt nie będzie w stanie nam powiedzieć, o co chodzi. Podczas, gdy pracując w biurze podchodzimy do kogoś, kto być może jest bardziej doświadczony, pytamy się go o zdanie, czy o radę, udziela nam tej rady i problem zostaje rozwiązany. W przypadku pracy zdalnej nie zawsze jest taka możliwość. My zostajemy sami z zadaniem do rozwiązania i wtedy te umiejętności choćby samodzielnego myślenia i poszukiwania informacji są bardzo cenne, bo po prostu oszczędzają czas pracy i podnoszą efektywność tego co robimy [K_FGI_3_Finanse].

Jak zauważa jeden z inżynierów jakości nadzorujący procesy technologiczne:

“Na co dzień oczywiście przeszkadza mi to jako inżynierowi jakości, pewnych rzeczy nie da się zobaczyć przez kamerę, przez obiektyw, więc... czasami jest to bardzo duży problem i bardzo duża bariera. Bo mam niekiedy niektórych pracowników, którzy pracują na miejscu, ale często są też z innych dziedzin firmy i tak naprawdę ciężko mu pewną rzecz opisać, więc też często muszę opierać się na swojej intuicji albo na zdaniu innych, co nie do końca jest dobre, szczególnie jeżeli chodzi o jakość” [M_FGI_2_Pracownik].

Co ciekawe, pomimo poczucia prawidłowo funkcjonującej w firmie pracy zdalnej (64%), umiejętności motywowania pracowników pracujących w takim trybie (54%), a także zachęcania swoich pracowników do takiego modelu pracy (37%), jedynie co piąta firma myśli o rozwijaniu go również po pandemii. Wśród badanych dominuje podejście, które określiliśmy jako "oczekiwanie powrotu do normalności", które charakteryzuje się podkreśleniem jedynie przejściowego charakteru wprowadzonych zmian:

„Oczywiście ja niezmiennie mam ogromną nadzieję (śmiech), że powrót będzie do normalności, tak jak był przed pandemią. [...] Mam możliwości dla pracowników, jeżeli wszystko wróci do normy, jeżeli chodzi o całego tego wirusa, no to chcę, żeby wszyscy wrócili normalnie do pracy” [K_FGI5_finanse].

Czas pracy i jej efektywność

Normy społeczne określające to, jak wiele czasu powinniśmy spędzać w pracy, są niemal tak stare, jak zasady określające podział pracy. Wzorce wykorzystania czasu są społecznie budowane, podtrzymywane i wspierane między innymi przez tradycje stanowiące o tym, kiedy musimy i powinniśmy, a kiedy nie wolno nam pracować. Zmienne, takie jak: „czas”, „synchronizacja” i „tempo pracy” ustanawiają ramy, w obrębie których praca jest zewnątrznie organizowana oraz wewnątrznie doświadczana. Praca tradycyjna, będąca synonimem ośmiogodzinnego dnia pracy etatowej jest charakterystyczna dla przeszłości i jako taka stanowi raczej obciążenie.

Biorąc pod uwagę zmiany, jakie wprowadziła przymusowa praca zdalna za sprawą COVID-19 warto zauważyć, że naruszyła dwa z trzech istotnych elementów dyscypliny czasu. Na dyscyplinę czasu składają się trzy zasadnicze elementy: 1) standaryzacja, czyli stopień, w jakim ścieżki czasoprzestrzenne różnych osób są do siebie podobne, 2) regularność, czyli stopień, w jakim czasoprzestrzenne ścieżki obejmują powtarzalne rutyny oraz 3) koordynacja, polegająca na dążeniu do możliwie gładkiego połączenia i zdyscyplinowania ścieżek czasoprzestrzennych różnych osób (Glennie i Thrift 1996). W sytuacji kiedy praca podejmowana jest niestandardowo i nieregularnie - przynajmniej w ramach 8 godzinnego dnia pracy pojawiają się poważne wyzwania związane z jej koordynacją i kontrolą. Jak zauważa jeden z pracodawców - sam opracowujący narzędzia monitorowania pracy:

„Warto spojrzeć na to jak pracodawcy podchodzą do pracy zdalnej. Wśród wdrażanych systemów są również rejestracje czasu pracy i ze swojego własnego doświadczenia mogę powiedzieć, że praca zdalna, jeżeli jest traktowana reżimem mówiąc kolokwialnie, taka jak praca zwykła ośmiogodzinnym, czy dziewięć... to tak naprawdę to jest niemierzalne, z tego względu, że jak już mój przedmówca wspomniał to jest typowo zadaniowy tryb pracy. Im bardziej te zadania są jasne, tym efektywniejsi jesteśmy. O tyle, o ile sam proces motywacji jest taki, że tego czasu możemy poświęcić tyle, ile mamy go na zadanie, czyli dużo mniej, jeżeli poukładamy to sobie dowolnie, byleby było wiadomo, co trzeba zrobić. To tak naprawdę mamy dużo większą władzę nad swoim własnym dniem, wyłączając właśnie pełną godzinę, półtorej godziny stania w korkach dziennie, więc to jest bardzo dużo czasu. Acz z drugiej strony ku temu, żeby taką efektywność osiągnąć, konieczna jest wiedza na temat tego, co robić, jak robić i duży stopień kontroli pracownika nad tym, co robi sam” [M_FGI_6_branża IT].

Kontrola wykonywanej pracy poza siedzibą firmy wydaje się być poważnym wyzwaniem dla pracodawców. Zwiększenie nadzoru w znacznym stopniu wprowadziło jednak jedynie 7% podmiotów. Umiarkowaną kontrolę wprowadziło 30% firm, a małą 11%. Warto zauważyć, że połowa firm nie zmieniła stopnia sprawowanej kontroli pracy. Taka sytuacja dotyczy głównie małych firm (62%).

Dodatkowym narzędziem wspomagającym pracę zdalną może być regulamin tego trybu. 32% firm wprowadziło taką regulację, w tym 26% dopiero na potrzeby sytuacji pandemii. Taka sytuacja miała miejsce istotnie częściej w podmiotach z sektora publicznego aniżeli prywatnego (47% vs. 19%). 66% firm nigdy nie przygotowało takiego dokumentu.

Przedstawiciele przedsiębiorców zwrócili też uwagę na problemy z efektywnością zatrudnionych osób. Niemal połowa (47%) nie zgadza się ze stwierdzeniem, że efektywność osób pracujących zdalnie jest wyższa niż w modelu stacjonarnym. Dobrze ilustrują to wypowiedzi pracodawców reprezentujących niewielkie firmy z branży finansowej:

„Z mojej perspektywy pracownicy raczej nie tyle są mniej efektywni sami z siebie, że chcą być mniej efektywni, tylko niestety ta powolność pracy zdalnej powoduje troszeczkę mniejszą efektywność. Oraz brak spotkań z klientami - personalnych, który powoduje jednak mimo wszystko szybsze uzyskiwanie informacji oraz szybsze wdrożenie w życie pewnych elementów w naszej pracy. Więc ja raczej uważam, że ta niższa efektywność nie jest winą ani pracownika, ani pracodawcy, tylko tak naprawdę samego trybu pracy, czyli tego zdalnego” [M_FGI2_Pracownicy].

„Pracownicy, którzy o godzinie 8 siedzieli już przy swoich biurkach, rozpoczynali pracę (ponieważ tak zawsze zaczynaliśmy przed czasem całej tej pandemii) [...]. Teraz natomiast pierwszy telefon, kiedy mogę się do kogokolwiek dodzwonić, jest to godzina 9. I zawsze coś wypada. Na przykład proszę danego pracownika, no nie chcę w szczególności także też wchodzić, o zrobienie danej rzeczy, to albo „nie mam internetu w domu”, albo coś tam się stało, albo coś. Ja osobiście po prostu... No, ja nie widzę żadnych efektów pracy zdalnej” [K_FGI5_Finanse].

Pracodawcy chętnie poruszają wątki zaufania do pracowników. Jak wskazują pracodawcy z branż takich, jak IT, w których praca rozliczana jest za efekty i odbywa się w metodologiach zwinnych, nie ma potrzeby daleko posuniętej kontroli, stąd decydują się oni na uelastycznienie, czy wręcz skrócenie godzin pracy:

“Postanowiłem zaryzykować, chociaż w przypadku pracy zdalnej to też nie jest aż takie ryzyko, ustawiłem oficjalnie 6 godzin pracy, co jakby powoduje... muszę przyznać, że na ten moment jestem zadowolony z tego modelu, bo ewidentnie praca idzie szybciej. Jakby pracownicy mają w tym momencie całkowitą swobodę” (FGI_IT_M).

O tym, jakie metody kontroli stosują pracodawcy można powiedzieć na podstawie wypowiedzi pracowników. 43% z nich wskazało, że muszą przygotowywać dla pracodawców raporty z wykonywanej pracy, 52% spośród przygotowujących sprawozdania z pracy sporządza je raz w tygodniu, a 30% codziennie. 26% pracowników w ogóle nie jest kontrolowana. Respondenci relacjonują bardzo różne podejście do kwestii zaufania i uzależniają je kulturą firmy:

“Jeżeli chodzi o kwestię zaufania, jest mi tutaj się ciężko wypowiadać, ponieważ zdecydowałem się akurat na tę firmę, w której pracuję, ze względu na amerykańskie podejście do pracy. To znaczy, tam nie jesteśmy rozliczani ani z godzin, ani... No, po prostu nie musimy siedzieć w biurze, jeżeli mamy coś do załatwienia, robimy, co chcemy. Jesteśmy rozliczani na podstawie zaufania. Więc tutaj nie wyobrażam sobie dać innej odpowiedzi niż 5, ponieważ każdy robi zgodnie z sumieniem. I jesteśmy traktowani z wzajemnością. Jeżeli sobie ufamy, to druga osoba też innej ufa. I szef tak samo nam ufa” (FGI_2_M).

“Jeżeli chodzi o moją firmę, to pracodawca miał dużo prościej, jeżeli chodzi o biuro, z racji tego, że były i kamery, i jakieś tam środki do tego, żeby, że tak powiem, podejrzeć, co pracownik danego dnia robi. W chwili obecnej muszą się wykazać dużo większą... dużo większym zaufaniem niż było wcześniej, z racji tego, że nie mogą sprawdzić tego tak naprawdę, ile wykonujemy pracy obecnie w domu. Może nie dodatkowe zadania, ale dodatkowe raporty wieczorami wysyłane jak najbardziej tak: ile zrobiliśmy, do ilu klientów zadzwoniliśmy, ile obsłużyliśmy klientów. To wszystko jak najbardziej w chwili, kiedy się pojawiła praca zdalna, od nas więcej wymagają tego typu raportów” (FGI_2_K).

Poszukiwane kompetencje

Większość przedsiębiorców nie obserwuje u pracowników braków w kompetencjach. Jeśli wskazywano jakieś luki w umiejętnościach to w dużej mierze były one związane z obecną sytuacją pandemiczną. Dotyczy to między innymi:

- braku elastyczności i umiejętności dostosowania się do zmian – brak tej kompetencji u większości pracowników zaobserwowany został przez 13% pracodawców, u części pracowników 19% pracodawców.
- nieumiejętności radzenia sobie ze stresem i izolacją - niedostateczne umiejętności w tym zakresie wśród wszystkich pracowników zgłosiło 6% pracodawców, a u części pracowników 16%.

brak samodzielnej organizacji czasu pracy - u wszystkich pracowników u blisko 4% firm, a 14% przedsiębiorców zadeklarowało brak tej kompetencji u części pracowników.

Oczekiwane wsparcie

Zainteresowanie wsparciem ze strony instytucji publicznych można uznać za niewielkie. Ponad połowa badanych nie jest zainteresowana żadną z form pomocy, o którą zostali zapytani. Największym zainteresowaniem cieszyłyby się natomiast szkolenia dla pracowników (29%) oraz warsztaty kształtujące kompetencje miękkie (27%), z czego te ostatnie szczególnie w dużych firmach (53%). Co czwarty badany oczekiwałby wsparcia w zakresie doradztwa dla kadry zarządczej dotyczącego identyfikacji kompetencji do rozwoju w firmie (szczególnie w małych firmach – 29%), a także wsparcia procesów cyfryzacji w firmie (istotnie częściej w sektorze publicznym – 32%).

Przedstawiciele firm, które oczekiwałyby wsparcia ze strony instytucji publicznych, zostali zapytani o to, czy otrzymanie go mogłoby się odbywać drogą online. Blisko trzech na pięciu badanych wyraziło takie zainteresowanie (59%). Odsetek ten był istotnie wyższy wśród dużych firm (53%). Indywidualne potrzeby i obszary wsparcia wskazało 28% przedsiębiorców. Najczęściej wskazywano na kwestie finansowe.



Wyniki badań

1. Skutki pandemii COVID-19 są odczuwalne zarówno przez większość badanych przedsiębiorców, jak i pracowników.
2. Wśród najczęściej pojawiających się zmian, jakie zaszły w firmach za sprawą COVID-19 wymieniano: wstrzymanie podwyżek i premii, obniżenie wydatków na szkolenia, a także obniżkę wynagrodzeń.
3. Pandemia COVID-19 pod względem redukcji zatrudnienia istotnie częściej dotknęła małe firmy – od marca 2020 r. 19% z nich przeprowadziło zwolnienia.
4. W sytuacji pandemii zwiększenie zatrudnienia planowane jest w ciągu najbliższych 3 miesięcy przede wszystkim w branżach związanych z przemysłem i produkcją.
5. Praca zdalna dla części pracowników nie jest nowością – jeszcze przed pandemią funkcjonowała ona w części badanych firm. Badania ilościowe wskazują, że niemal połowa pomorskich firm, które obecnie dopuszczają pracę zdalną, dopuszczała ją również wcześniej. Wyniki badań jakościowych doprecyzowują jednak, że miała ona raczej charakter incydentalny – za zgodą pracodawcy pracownik mógł wykonywać swoje obowiązki w ramach tzw. *home office* w uzasadnionych przypadkach: choroby dziecka, awarii domowych czy, złego samopoczucia.
6. Praca zdalna w trybie krótkoterminowym może być efektywniejsza od stacjonarnej. Ograniczone zostają bowiem elementy, które wpływają na rozproszenie uwagi pracowników – długie spotkania, rozmowy przy kawie.

W dłuższej perspektywie okazuje się jednak, że ograniczenie tych elementów może mieć również negatywne skutki.

7. Pomimo dostrzeganych zalet pracy zdalnej, zarówno przez pracowników, jak i pracodawców, badani podkreślają, że w dłuższej perspektywie niesie ona za sobą wiele zagrożeń.
8. Do najczęściej wymienianych zagrożeń można zaliczyć psychologiczne aspekty przebywania w izolacji. Taki tryb pracy wpływa na szereg zachowań związanych z przywiązaniem do firmy, komunikacją wewnątrz zespołów, a także budowaniem relacji pomiędzy współpracownikami, motywacją do pracy i nabywaniem nowych kompetencji – szczególnie przez nowozatrudnionych. Szczególnie istotne jest to przy pracy zespołowej, gdzie wymiana doświadczenia, a także wartość dodana płynąca z pracy w grupie mają ogromne znaczenie.
9. Pracodawcy wskazują na pojawiające się w trybie pracy zdalnej problemy z motywowaniem pracowników i nadzorowaniem ich pracy, a pracownicy przyznają, że praca w takim trybie wymaga od nich większej samodyscypliny i nieco zaburza równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Wpływ na to ma niewątpliwie brak wydzielonej przestrzeni do pracy w ponad połowie gospodarstw domowych oraz przejście na pracę czy naukę zdalną pozostałych domowników.
10. Nie bez znaczenia w wielu podmiotach są również braki jeśli chodzi o sprzęt czy narzędzia do pracy zdalnej, a także niewystarczające kompetencje techniczne pracowników. Dla niektórych nagłe przejście na pracę zdalną oznaczało wręcz cyfrową rewolucję.
11. Zainteresowanie wsparciem ze strony instytucji publicznych można uznać za niewielkie. Ponad połowa badanych nie jest zainteresowana żadną z form pomocy, o którą zostali zapytani. Wśród najczęściej pojawiających się, oczekiwanych form wsparcia pojawiły się rozwiązania pozwalające utrzymać płynność finansową przedsiębiorstwa (dopłaty do wynagrodzenia, dofinansowanie do składek i podatków, a także ogólne wsparcie finansowe).
12. Respondenci badania jakościowego zwrócili też uwagę na trudności związane z biurokracją i zrozumieniem procedur towarzyszących ubieganiu się o wsparcie finansowe. Postulują ich uproszczenie i przyspieszenie czasu podejmowania decyzji.
13. Pracownicy potrzebują wsparcia w postaci zapewnienia sprzętu do pracy, odpowiedniej obsługi IT czy przeszkolenia technicznego, jak również szkoleń z umiejętności miękkich (jak organizacja czasu czy radzenie sobie ze stresem), oczekują go przede wszystkim od pracodawców.
14. Pomoc instytucjonalna utożsamiana jest przede wszystkim z etapem poszukiwania pracy. Rolę instytucji publicznej widzieliby przede wszystkim pośrednio – poprzez współpracę z firmą (dofinansowanie, ustalenie zakresu i harmonogramu szkoleń) lub w pomocy w reorientacji zawodowej.
15. Panuje zgodność co do tego, że pandemia w sposób nieodwracalny wpłynęła na podejście do modelu zatrudnienia. Obie strony widzą wiele jej zalet, dostrzegając również ograniczenia.

16. Model pracy zdalnej prowadzonej wyłącznie w modelu home-office nie jest zdaniem badanych pracowników optymalny. Badani oczekują raczej powrotu do pracy stacjonarnej. Najbardziej pożądanym rozwiązaniem, jak wynika z wywiadów prowadzonych z pracownikami pozostaje model hybrydowy, w którym **firma nie rezygnuje z pracy stacjonarnej**, ale daje możliwość pracy z domu w wybrane dni tygodnia. Potwierdza to fakt, że mimo wielu korzyści pracy niestacjonarnej, ponad 90% przedsiębiorstw nie planuje zmiany powierzchni biurowej czy zakładowej, a pracownicy niechętnie poleciliby ją innym.



Rynek pracy i praca zdalna po pandemii: wnioski i rekomendacje

Wniosek 1. Praca zdalna jest oczywistością

Statystyki wskazują jedynie dwukrotny wzrost liczby gospodarstw domowych, w których odbywa się praca zdalna. 4,7% w 2019 r. w porównaniu do 11% w marcu 2020 i 7,1% w końcu września 2020. Ten nagły wzrost uświadomił jednak, że można pracować z domu, że w domu “się nie siedzi” (jak sugerowały nasze poprzednie badania) i że świadomość mocnych i słabych stron telepracy będzie wpływała na: na indywidualne wybory pracodawców (jak dalece taki system wdrożą), ale po drugie, stanowić będzie ważny aspekt wyboru firmy i ścieżki kariery zawodowej przez pracowników i przyszłych pracowników. Pytanie o to, “czy chcę pracować z domu?” na stałe wejdzie do scenariuszy rozmów rekrutacyjnych czy kwestionariuszy doradców i doradczyń zawodowych.

“Tak, jak mówiłem, ja gdzieś tam pewnie reprezentuję dużą firmę, czyli wydaje mi się, że gdzieś tam pójdziemy tym modelem, że jednak ta praca zdalna będzie jedną z opcji dla pracownika. To będzie pewnie taki też przejściowy benefit, że jeżeli ktoś będzie miał taką potrzebę, dziecko w domu chore czy jakąś inną tutaj sytuację, czy po prostu może rotacyjnie, 2 dni w biurze, 3 dni pracy zdalnej. Także ja myślę, że to u nas w tym kierunku pójdzie. Widzimy, gdzieś tam międzynarodowe korporacje, jak chociażby

Microsoft czy Facebook, które zapowiadają, że tego powrotu do biur u nich w ogóle nie będzie. Myślę, że taki model to nie jest coś, w co my byśmy poszli, bo jednak te bezpośrednie relacje i w zespołach, i w departamentach, one są bardzo ważne i to jest coś, czego nam tutaj u mnie, w zespole i gdzieś tam w firmie najbardziej brakuje. Czyli już nie tylko tych cały czas spotkań bezpośrednio na Teamsie, na Zoomie czy na Skypie, ale takiej zwykłej pogadanki, bo inaczej się jednak rozmawia i relacje się buduje bezpośrednio z tymi osobami. Czyli myślę, że tutaj będzie promowany ten model mieszany, tak jak powiedziałem na początku” [M_FGI5_Finanse].

Wniosek 2. Nie ma powrotu do świata sprzed pandemii

Mimo obaw i niechęci do całkowicie zdalnej pracy, które podziela znacząca część respondentów (zarówno wśród pracowników, jaki pracodawców) wydaje nam się, że nie ma powrotu do świata sprzed pandemii. Przykłady rozwiązań stosowanych w dużych firmach i w określonych branżach, takich jak sektor IT czy sektor finansowy, zmieniają świat pracy w istotnym stopniu. Wpłyną także na praktyki mniejszych firm i innych sektorów:

“Ja się zgodzę z przedmówcami przede wszystkim, dużo firm do tego modelu starego wróci. Ale z różnych względów. Pierwszy względ to jest bezpieczeństwo danych, w które trzeba było bardzo dużo zainwestować, żeby zapewnić bezpieczeństwo. A nie każda firma ma na to fundusze. Drugi czynnik, który mógłby powodować to, że wrócą firmy do starego modelu, to mentalność pracodawców i samych pracowników oraz ich umiejętności techniczne. Praca zdalna często wymaga jakiegoś obycia z komputerami, a tutaj tak naprawdę my jako IT jesteśmy troszeczkę wierzchołkiem tej góry lodowej, jeśli chodzi o podstawowe umiejętności. Ja np. stykam się z ludźmi w wieku pod 60-tkę, czy 50+ które do momentu pandemii były osobami totalnie nietechnicznymi. A jednak jeżeli jest w takiej firmie pracujących 15 osób, to wdrożenia, szkolenia tych ludzi pochłaniają zdecydowanie więcej pieniędzy niż pracodawca to przewidział. A trzecią niejako połączoną z tym wszystkim kwestią jest sama mentalność pracodawców, którzy często, przynajmniej w naszym kraju, mają mały stopień zaufania do pracownika, wolą go kontrolować na każdym kr., aniżeli dać mu trochę zaufania i trochę samokontroli nad tym, co robi. Wierząc, że wykona zadanie. Tu pokutuje może ten, nie chce mówić komunistyczny, ale system taki, gdzie każdy kontroluje każdego i trzeba patrzeć każdemu na ręce. W przypadku pracy zdalnej to się nie uda, cokolwiek byśmy nie zrobili, więc myślę, że coraz więcej firm będzie korzystało z pracy zdalnej, ale to będzie proces, który będzie trwał długo, pandemia go tylko przyspieszyła” [M_FGI6_IT].

“Oczywiście ja niezmiennie mam ogromną nadzieję (śmiech), że powrót będzie do normalności, tak jak był przed pandemią. Przynajmniej u mnie, bo, rozumiem, pana duża firma, u mnie jest zaledwie 6 osób. Natomiast, no, ja cały czas będę obstawała przy swoim – oby nie było czegoś takiego. Ja myślę, że jeżeli chodzi o moją firmą to absolutnie, ja nigdy nie będę dążyła do tego. Mam możliwości dla pracowników, jeżeli wszystko wróci do normy, jeżeli chodzi o całego tego wirusa, no to chcę, żeby wszyscy wrócili normalnie do pracy. I ode mnie nie usłyszą, że przychodzimy w części czy jedni tak. No, niestety, ja cały czas będę obstawała przy biurze” [K_FGI5_Finanse].

Wniosek 3. Dom w pandemii zużył się i zmęczył

Osoby decydujące się na pracę zdalną będą projektować sobie mieszkania z uwzględnieniem opcji pokoju przeznaczanego na pracę i naukę. Konsekwencje konieczności wykonywania wszelkich funkcji życiowych w zamkniętej przestrzeni domu, pamiętania o okresach umożliwiających wyjazdy, wyjścia do barów i restauracji, uprawianie sportów, wpłyną na konieczność bardziej świadomego zarządzania zdrowiem i odpoczynkiem. Prawdopodobnie odegrają też rolę w naszych wyborach życiowych dotyczących relacji intymnych, rozwoju osobistego i zmian miejsca zamieszkania.

„Ja przyznam się, że mam mieszane uczucia co do mojego miejsca pracy, ponieważ ja wychowuję czteroletnią córkę i mam mieszkanie dwupokojowe. Więc jedno pomieszczenie to jest sypialnia, drugie pomieszczenie to jest pokój córki. I moje miejsce pracy jest już teraz zamiennie, ponieważ pracuję w domu od marca, w biurze pojawiały się tylko w szczególnych sytuacjach – mi od marca zdarzyło się pojawić raz, ponieważ poczta czy dokumenty, które wymagały mojej weryfikacji, to w tym celu, natomiast też z zarządu mamy takie informacje, żeby do tego biura uczęszczać jak najrzadziej, jak najrzadziej do biura. Więc od marca różne emocje mną szarpały (śmiech). Na początku to troszeczkę wydawało się prostsze, że tego czasu więcej jest dla siebie, że o tej szesnastej kończę pracę i ten czas jest już dla mnie. Natomiast im dłużej, tym więcej frustracji. Ja też takiego miejsca pracy nie miałam, czyli nie miałam u siebie w sypialni ani biurka, ani też takiego miejsca pracy, które mogłabym na to wykorzystywać. Więc albo pracowałam, kolokwialnie mówiąc, z łóżka. Później na to miejsce pracy przygotowałam sobie kuchnię, czyli rozstawiłam sobie przy stole kuchennym krzesło i też sprzęt komputerowy. W związku z tym, że podczas właśnie tej pracy i podczas przebywania ciągle w tym jednym miejscu ja już nie chciałam tu przebywać. Dlatego zmieniłam to miejsce na kuchnię, żeby ta sypialnia jednak była takim nie tylko biurem, nie tylko miejscem do spania, do oglądania telewizji. Tylko też miejscem do odpoczynku. A w trakcie już pracy z domu ja nawet już nie odpoczywałam, bo mi się już to kojarzyło cały czas z pracą. Tak że to miejsca, ta sypialnia nie była już dla mnie takim miejscem, taką moją oazą spokoju jak była wcześniej” (FGI_2_K).

Wniosek 4. Praca wróci, ale niekoniecznie w to samo miejsce

Podobnie, jak twierdzą autorzy raportu “The Future of Workplace” (Cushman & Wakefield, 2020) i my zgadzamy się z wnioskiem, że miejsce pracy nie będzie już pojedynczą lokalizacją, ale ekosystemem różnych lokalizacji i doświadczeń wspierających wygodę, funkcjonalność i dobre samopoczucie.

Zamiast powrotu do normalności, w tym także “normalnych biur” możemy spodziewać się raczej prób przemodelowania, czy może nawet przeprojektowania przestrzeni pracy i szerzej naszych miast. Nie rezygnując z fizycznej bliskości będziemy łączyć infrastruktura “twarda” jest wspierana przez odpowiednio rozwiniętą “infrastrukturę społeczną” - działające w trybie zdalnym instytucje kultury, jak i publiczne parki - tak, by tworzyć sieci powiązań społecznych, które ułatwiają nam izolowanie się i łagodzą skutki pandemii. Wbrew swojej nazwie, dystansowanie społeczne nie musi oznaczać wcale pociągania za sobą osłabienia więzi społecznych. Mówimy o wielofunkcyjnych

przestrzeniach, gdzie się mieszka, pracuje, wypoczywa i zaspokaja podstawowe potrzeby gospodarstw domowych. Tego typu miejski ekosystem obejmowałby również wyrastające w różnych miejscach przestrzenie coworkingowe, inkubatory i akceleratory.

Osoby pracujące z domu notorycznie wykonują pracę polegającą na przekonywaniu innych domowników, że fakt, iż fizycznie pozostają w domu i są w zasięgu wzroku lub głosu, nie oznacza, że są dostępni, co rodzi szereg konfliktów. Jest to szczególnie problematyczne w przypadku pracy wymagającej długich okresów skupienia, co w szczególności dotyczy pracy kreatywnej. Problem nie sprowadza się jednak wyłącznie do braku kompetencji społecznych. Utrzymanie granic między czasem wolnym a czasem w pracy standardowo bazowało na separacji przestrzeni pracy od przestrzeni, w których spędza się czas wolny, z rodziną, etc. Praca zdalna zakłada wynalezienie innych sposobów, na utrzymanie tych granic. Ludzie osiągają to niekiedy desygnując wybrane pory dnia lub pomieszczenia w gospodarstwie do pracy zdalnej lub wychodzą z domu i pracują z przestrzeni publicznych. Są to jednak indywidualne rozwiązania, a nie coś powszechnego, zrozumiałego i akceptowanego.



Rys. 1.
Ekosystem pracy przyszłości.

Za: Cushman & Wakefield, 2020 r.



Rekomendacje

Na podstawie przeprowadzonych badań można zaproponować następujące rekomendacje:

1. Nowe, postpandemiczne rozwiązania dla pracowników i pracodawców, powinny być przygotowywane z uwzględnieniem możliwości zastosowania telepracy.

Przyjmowane rozwiązania czy modele pracy powinny zatem mieć charakter sektorowy, chociażby ze względu na podział przedsiębiorstw na 5 sektorów, do którego odwoływaliśmy się w raporcie (1 - kluczowe i w pełni aktywne, 2- aktywne, ale za sprawą telepracy, 3 - raczej niezbędne i częściowo aktywne, ale niezdolne do telepracy, 4 - mało istotne i częściowo aktywne, niezdolne do telepracy, 5 - zamknięte).

2. Podejście sektorowe pracowników powinno:
 - dotyczyć takich kwestii, jak wspieranie pracowników i pracodawców, w planowaniu karier absolwentów i młodych ludzi oraz osób reorientujących się zawodowo,
 - stanowić podstawę planowania długofalowych rozwiązań sprofilowanych pod potrzeby i możliwości związane z telepracą w poszczególnych branżach.
3. Umieszczenie pracy w domu niesie ze sobą pewne problemy i zagrożenia oraz konieczność podjęcia środków zaradczych w kontekście, tj.:
 - a. aranżacji przestrzeni domowej,

- b. integracji życia zawodowego z prywatnym,
 - c. zmian w kodeksie pracy (z uwzględnieniem prawodawstwa unijnego),
 - d. zmian zasad bezpieczeństwa i higieny pracy,
 - e. zmian podejścia do planowania kariery - jako uwzględniającej w różnym stopniu możliwość pracy zdalnej,
 - f. stworzenia przyjaznego systemu motywowania do pracy;
 - g. wdrożenia rozwiązań wrażliwych na dzielenie się "wiedzą ukrytą"
4. Planowanie działań instytucji otoczenia rynku pracy w zakresie pracy zdalnej powinno:
- 1. opierać się równolegle na krótkofalowych i długotrwałych strategiach rzeczywistości postpandemicznej,
 - 2. odbywać się we współpracy różnorodnych partnerów i instytucji, w tym m.in. działającymi w obszarze pomocy społecznej, doradztwa zawodowego, wsparcia psychologicznego, edukacji i kształcenia kadr dla rynku pracy.
5. Wskazane jest zebranie „dobrych praktyk” w zakresie organizacji pracy zdalnej i stworzenie, z ich wykorzystaniem, rozwiązań modelowych – z możliwością ich testowania i upowszechniania, przy zachowaniu różnorodnych podejść i wielości rozwiązań.
- W tym kontekście warto przyrzeć się rozwiązaniom stosowanym przez zagraniczne korporacje. Pandemia pokazała, jak kryzysem zarządzają firmy duże, z kapitałem zagranicznym i głównie z branży IT. Gotowość na zmianę i refleks w podejmowaniu działań zaradczych jest w tych firmach oparty na obopólnym zaufaniu (pracownicy-pracodawca i pracodawca-pracownik) oraz wdrażaniu praktycznych i wartych naśladowania rozwiązań.*
6. Wypracowanie i upowszechnianie dobrych praktyk, na poziomie firm i sektorów.
7. Wskazane jest stworzenie propozycji rozwiązań hybrydowych z dostępnością powszechnej informacji o mocnych i słabych stronach takich rozwiązań, tak z perspektywy pracodawców, jak i pracowników. Stworzenia pomocnych "checklist" (instrukcji obsługi) do zarządzania procesem wyboru scenariusza hybrydowego.
8. Należałoby zwiększyć mieszkańcom regionu dostęp w szczególności do szkoleń:
- a. specjalistycznych branżowych, pozwalających na szybkie uaktualnianie wiedzy i umiejętności w zmieniających się warunkach,
 - b. języków obcych,
 - c. zarządzania czasem pracy zdalnej z uwzględnieniem integracji życia zawodowego z prywatnym,
 - d. odporności i asertywności.

Bibliografia

- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. „Academy of Management Review”, 25, s. 472–491.
- Beck, U. (2002). *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*. Warszawa: Scholar.
- Beck, U., Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization. Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences*. London: Sage.
- Castells, M. (2008). *Spółeczeństwo sieci*. Warszawa: PWN.
- Edgell, S. (2011). *The sociology of work. Continuity and change in paid and unpaid work*. London: Sage.
- Felstead, A., Jewson, N., Walters, S. (2005). *Changing places of work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Giddens, A. (1999). *Trzecia droga. Odnowa socjaldemokracji*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Glennie, P., Thrift, N. (1996). *Reworking EP Thompson's. Time, work-discipline and industrial capitalism*. „Time & Society”, 5(3), s. 275–299.
- Halpern, D.F., Murphy, S.E. (red.) (2005). *From Work-Family Balance to Work-Family Interaction. Changing the Metaphor*. Mahwah–New Jersey London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kaufmann, J.-C. (1995). *Trame coniugali. Panni sporchi e rapporto di coppia*. Bari: Dedalo.
- Lopez-Estrada, S. (2002). *Work, Gender, and Space: Women's Home-Based Work in Tijuana, Mexico*. „Journal of Developing Societies”, 18, s. 169–195.
- Ladner, S. (2009). „Agency time”. *A case study of the postindustrial timescape and its impact on the domestic sphere*. „Time & Society”, 18(2), s. 284–305.
- Nippert-Eng, C. (1996). *Home and work. Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sennett, R. (2006). *Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*. Warszawa: Muza.
- Sennett, R. (2012). *Szacunek w świecie nierówności*. Warszawa: Muza.

Linki

<https://www.cushmanwakefield.com/en/insights/covid-19/the-future-of-workplace?fbclid=IwAR2vten7Zox7fBJg-StAs1MhJWdYrDEY8COELFTXTXAje2rI8mZy2hqtBo>

https://www.rp.pl/Praca/309209954-Mlodzi-ludzie-z-pokolenia-Z-nie-marza-o-goracych-biurkach.html?fbclid=IwAR1lc51BN45XhFi8vo3KqhTECiekZZGoXu0nfYg6nkKY_Pv4R_Yr5Rm33FM

<https://www.economist.com/briefing/2020/09/12/covid-19-has-forced-a-radical-shift-in-working-habits?fbclid=IwAR2d9qIYmVb5LSWSCd3dv3c8T1NckF01XZyVwHPtM1F1iQqrW6UGKu3AfWY>

<https://www.economist.com/leaders/2020/09/12/is-the-office-finished?fbclid=IwAR2vC6yuFPwmw-sioEFv9dsi8npdvp8pPmik1OsHqq4I1SPsjeDz5qGxy24>

<https://www.rp.pl/Kadry/309229896-Praca-zdalna---projekt-nowelizacji-kodeksu-pracy.html?fbclid=IwAR1DIYnhUK6d1KcpQbn9OXNGdkO0P2CvMbPL-1uBBiDlz5mkxRyPEdLBS9Y>

https://www.youtube.com/watch?v=Rhc6jFgrT5c&feature=youtu.be&fbclid=IwAR1iBNcQtVBn5yE6S6x-Vr7P9tX4PjW2mwNVXz_FWYVvyjflE_ky-isXvBY

<https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--en/index.htm>

<https://www.ilo.org/global/topics/working-time/wl-balance/lang--en/index.htm>

<https://wafproject.org/2020/07/13/return-of-the-1950s-housewife-how-to-stop-coronavirus-lockdown-reinforcing-sexist-gender-roles/>

<https://sfgov.org/dosw/gep-work-life-balance-indicators>

https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/ge.12/2017/mtg1/Session_5_4_Eurostat_worklifebalance_wingerter_rev1.pdf

<https://criticallegalthinking.com/2020/05/13/zoomism-and-discipline-for-productive-immobility/>

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_755910.pdf

<https://wyborcza.pl/Jutronauci/7,165057,26552993,a-moze-zaplacicie-za-moj-prad.html>

<https://forsal.pl/praca/aktualnosci/artykuly/7987678,praca-zdalna-w-polsce-dane-gus-oecd-2020.html>

https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/covid-confinement-measures-and-eu-labour-markets>

https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC120578/jrc120578_report_covid_confinement_measures_final_updated_good.pdf

https://spidersweb.pl/plus/2020/12/witajcie-w-epoce-zoomizmu-klasa-srednia-wlasnie-odkrywa-jak-bedzie-wygladala-jej-przyszlosc?fbclid=IwAR1RYnAhCW1N7YNRglxxtk3Kvy7eAbfwm_Aob8p1wdjg9zgFddvT0L6ILfo

<https://criticallegalthinking.com/2020/05/13/zoomism-and-discipline-for-productive-immobility/>

http://socjologia.amu.edu.pl/images/pliki/różne_prezentacje_etc/Życie_codziennie_w_czasach_pandemii_-_Wydział_Socjologii_UAM_-_WWW.pdf

http://socjologia.amu.edu.pl/images/pliki/dokumenty/Do_pobrania/Zycie_codziennie_w_czasach_pandemii._Raport_z_drugiego_etapu_badan_wersja_s_krocona.pdf