

Elastyczność pracy w dobie pandemii Covid-19

Justyna Grześ-Bukłaho 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.grzes@pb.edu.pl

Patrycja Baranowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: pat.baranowska@o2.pl

Łukasz Perkowski

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: lukiperk@onet.eu

Wiktoria Zyzalo

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: wiktoria.zyzalo@gmail.com

DOI: 10.24427/az-2022-0040

Streszczenie

Elastyczny świat pracy stanowi reakcję na nagły globalny kryzys spowodowany pandemią koronawirusa. Pozostaje też pożądanym elementem pracy dla wielu pracowników i przedsiębiorstw. Celem artykułu była systematyzacja wiedzy na temat elastyczności pracy oraz diagnoza wpływu pandemii koronawirusa na zmiany zachodzące w pracy w ocenie pracowników. W artykule dokonano przeglądu literatury przedmiotu oraz zaprezentowano wyniki badań ankietowych, których przedmiotem były opinie pracowników na temat elastyczności pracy w czterech obszarach: zatrudnienia, czasu pracy, funkcjonalnym oraz płacowym. Uzyskane wyniki wskazują, że pandemia nie wpłynęła znacząco na obszar zatrudnienia oraz wynagrodzenia. Niewielkie były także zmiany w czasie przeznaczanym na pracę. Znacząco

zmienił się natomiast sposób realizacji obowiązków służbowych przede wszystkim ze względu na przejście na tryb pracy zdalnej. Niejednokrotnie mimo pośpiesznie wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwach oraz występujących zakłóceń respondenci pozytywnie ocenili swoje doświadczenia z pracy zdalnej.

Słowa kluczowe

elastyczność, praca, pandemia Covid-19

Wstęp

Elastyczność definiuje się jako stopień, w jakim organizacja posiada różne zdolności zarządcze, a także szybkość, z jaką można je aktywować, aby poprawić sterowalność organizacji [Sharma i in., 2010, s. 51-68]. Corporate Voices for Working Families wskazuje natomiast, że „elastyczność jest nie tylko potężnym narzędziem biznesowym, ale kluczowym elementem skutecznego zarządzania” [Corporate Voices for Working Families, 2011, s. 4]. Jednym z obszarów elastyczności organizacji jest elastyczność pracy, która staje się popularnym terminem w wielu badaniach i praktyce gospodarczej. Podkreśla się konieczność jej zastosowania we współczesnym miejscu pracy [Halpern, 2004]. W ciągu ostatnich dziesięcioleci naukowcy konsekwentnie zwracali uwagę na koncepcje pracy elastycznej. Odzwierciedla to rosnące znaczenie elastycznych modeli pracy w praktyce [Dettmers i in., 2013, s. 155-161]. Przedstawiciele wielu dyscyplin wykorzystują ją jako silną zmienną w modelach i analizach związanych z szeregiem wyników biznesowych, indywidualnych, zawodowych, rodzinnych i społecznych [Ray i Pana-Cryan, 2021; Kim i in., 2020, s. 892-910; Jacob i in., 2008, s. 141-161; Halpern, 2005, s. 157-168].

Szczególnego znaczenia nabrała elastyczność pracy po wybuchu pandemii Covid-19 ze względu na pośpieszne zmiany i bezprecedensową skalę z jaką wpłynęła na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych i społeczeństwa. Celem podjętych badań, których wyniki przedstawiono w niniejszej publikacji było określenie wpływu pandemii na pracę w ocenie samych pracowników – tego jak zmieniła się praca zarówno w obszarze zatrudnienia, czasu pracy, funkcjonalnym ale także płacowym.

1. Przegląd literatury

Globalizacja, rozwój nowoczesnych technologii, wydłużenie czasu ludzkiego życia, emancypacja kobiet, czy też wzrost osób wychowujących samotnie dzieci

przyczyniło się do rozpowszechnienia elastycznej pracy, dzięki której rynek pracy uległ diametralnej zmianie. W wielu stosowanych rozwiązaniach występują jednocześnie niestandardowe formy zatrudnienia, elastyczność czasu i miejsca pracy. W związku z czym niemal niemożliwe jest określenie konkretnych granic. Na uelastycznienie pracy wpływają również takie czynniki, jak:

- sfera zatrudnienia (tron, pracownicy peryferyjni, współpracownicy);
- stopień partycypacji wykonawców w wyborze formy (forma narzucona przez pracodawcę, współpraca przy wyborze formy, forma wybrana przez pracownika);
- zgodność z obowiązującymi przepisami;
- etyczność rozwiązań;
- stopień uwzględnienia interesów pracobiorców, pracodawców, i innych instytucji rynku pracy w ramach stosowanego rozwiązania [Bąk-Grabowska i in., s. 19].

Znamiennej ważności elastyczność pracy nabrała w wyniku wybuchu pandemii, która w długiej perspektywie zmieniła gospodarkę jak i dotychczasowe życie społeczne. Pandemia znacząco wpłynęła na sytuację rynku pracy, bardzo popularną formą pracy stała się praca zdalna [OECD, 2020, s. 21]. Nałożone obostrzenia oraz troska o własne zdrowie zmusiły pracowników do pozostania w domach. Zamknięte szkoły i przedszkola to kolejny problem zarówno dla pracowników jak i pracodawców. To wszystko wymusiło uelastycznienie zatrudnienia.

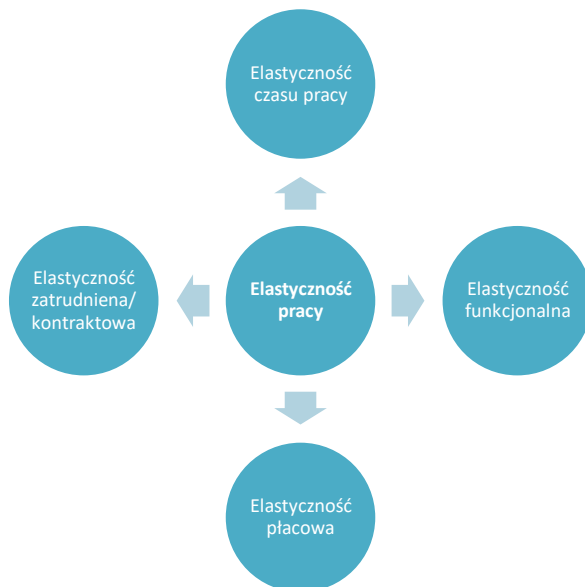
Według The Center on Aging and Work w Boston College w ramach ujęcia elastyczności „pracownicy i ich przełożeni mają możliwości, a także pewien wybór i kontrolę nad podejmowanymi decyzjami dotyczącymi czasu, miejsca i sposobu wykonywania pracy” [Hill E.J. i in., 2008, s. 149-163; Andújar Trabazos i in., 2021].

Istnieje wiele metod elastyczności pracy, dla przykładu można podzielić je na trzy główne grupy w następujący sposób:

1. Elastyczność w nakładzie pracy – co oznacza, że organizacja może być elastyczna pod względem nakładu pracy lub ilości/czasu pracy;
2. Elastyczność w miejscu pracy – co oznacza dawanie pracownikom różnych stopni kontroli nad miejscem wykonywania ich pracy;
3. Elastyczność w czasie pracy – w ramach elastycznego harmonogramu pracownicy podejmują decyzję dotyczącą pory dnia, w której przybędą i wyjadą z pracy [Ashoush i in., 2015, s. 36-45].

Międzynarodowa Klasyfikacja Standardów zaproponowała kategoryzację, według której istnieją dwa rodzaje elastyczności pracy – z jednej strony elastyczność ilościowa (obejmująca zmiany dotyczące liczby pracowników oraz godzin pracy) z drugiej zaś strony istnieje elastyczność jakościowa (obejmująca treść kompetencji

i jakość pracy) [Origo i Pagani, 2006, s. 1-19]. Alternatywną klasyfikację elastyczności pracy zaprezentował także Casuneanu wyróżniając następujące cztery różne formy elastyczności pracy: elastyczność czasu pracy, elastyczność kontraktową, elastyczność funkcjonalną i elastyczność płacową (rys. 1) [Casuneanu, 2013, s. 110-122].



Rys. 1. Formy elastyczności pracy

Źródło: opracowanie własne.

Elastyczność zatrudnienia to zdolność dostosowania liczby zatrudnionych pracowników w organizacji do zmian dotyczących rentowności, płac realnych, wydajności pracy oraz koniunktury gospodarczej [Kryńska, 2007, s. 1]. Nieco inaczej rozumiana jest elastyczność zatrudnienia przez Skowron-Mielnik oraz Wojtkowiaka, którzy ujmują to pojęcie w skali makro i mikroekonomicznej. Przy czym rodzaj wykonywanej pracy zawodowej różni się od tradycyjnego, charakteryzującego się sztywnością, stabilnością, w określonych godzinach oraz w siedzibie pracodawcy [Skowron-Mielnik, Wojtkowiak, 2016, s. 82]. Elastyczność w zakresie zatrudnienia traktowana jest jako zasadniczo odrębna kategoria od form organizacji czasu pracy, a także miejsca pracy [Bąk-Grabowska, 2016, s. 11].

Elastyczny czas pracy to w opinii Menezesa i Kelihera takie warunki pracy, które pozwalają pracownikom na zróżnicowanie ilości, czasu lub miejsca wykonywania pracy [Wiatr, 2021, s. 67-78]. Najczęściej wymieniane są w tej kategorii: praca w niepełnym wymiarze godzin, elastyczny czas pracy, praca z domu, praca mobilna, dzielenie pracy i skompresowany tydzień pracy [Beatson, 2019].

Idea elastyczności funkcjonalnej jest zbliżona do wszechstronności lub wielowartościowości siły roboczej, która ułatwia przemieszczanie się pracowników między stanowiskami pracy lub przejmowanie odpowiedzialności za wiele zadań z innych stanowisk. Innymi słowy umożliwia ona realizację różnych zadań [Riley, 1997, pp. 413-419].

Elastyczność płac obejmuje z kolei proces dostosowania wysokości i struktury wynagrodzeń do sytuacji panującej na rynku pracy, zmian wydajności pracy czy rentowności działalności przedsiębiorstwa [Stępień, 2008, <https://wynagrodzenia.pl/artykul/elastyczne-systemy-wynagradzania-czy-i-jak-stosowac>].

2. Metodyka badań

Przedmiotem badań były opinie pracowników na temat elastyczności pracy w okresie przed pandemią Covid-19 oraz w trakcie jej trwania. Celem poznawczym badań było poszerzenie wiedzy o obszarach elastyczności pracy w kontekście zmian wywołanych pandemią.

W realizacji badania zastosowano technikę ankiety, wykorzystującą narzędzie formularza ankiety. Badanie zostało przeprowadzone w maju 2022 roku. Kwestionariusz został utworzony na platformie internetowej obsługiwanej przez program Microsoft Forms w języku polskim. Udział w badaniu był anonimowy. Pytania poprzedzone były krótkim wstępem informacyjnym, przekazującym informacje o temacie, celu i zakresie badania, przewidywanym czasie wypełniania oraz anonimowości udziału w badaniu. W ankiecie zawarto 20 pytań w czterech obszarach elastyczności pracy oraz 7 pytań metryczkowych. Analizowana próba badawcza liczyła 55 osób, jej charakterystykę zaprezentowano w tabeli (tab. 1).

Tab. 1. Charakterystyka próby badawczej

Zmienna	Charakterystyka
Płeć	Kobiety – 64% Mężczyźni – 36% Odmawiam udzielenia odpowiedzi – 0%
Wiek	poniżej 20 lat – 2% 20-30 lat – 25% 31-40 lat – 20%

	41-50 lat – 36% 51-60 lat – 15% powyżej 60 lat – 2%
Wykształcenie	Podstawowe – 0% Gimnazjalne – 0% Zasadnicze Zawodowe – 4% Średnie – 16% Wyższe – 80%
Miejsce zamieszkania	Wieś – 40% Miasto do 100 tys. mieszkańców – 42% Miasto od 101-500 tys. mieszkańców – 14% Miasto pow. 500 tys. mieszkańców – 4%
Staż pracy	do 5 lat – 31% 5-10 lat – 9% 11-20 lat – 24% 21-30 lat – 25% powyżej 30 lat – 11%
Wielkość organizacji	Mikro (do 9 pracowników) – 7% Małe (10-50 pracowników) – 40% Średnie (51-250 pracowników) – 38% Duże (powyżej 250 pracowników) – 15%
Przedmiot działalności przedsiębiorstwa	Produkcja – 11% Usługi – 33% Handel – 4% Edukacja – 29% administracja publiczna – 5% inna – 18%

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu ankietowym udział wzięło 55 respondentów, w tym 35 kobiet i 20 mężczyzn. Najlichnieszą grupą wiekową były osoby w wieku od 41 do 50 lat (36%), drugą osoby w wieku 21-30 lat (25%), a trzecią 31-40 lat (20%). Osoby w wieku 51-60 lat stanowiły 15% badanych, a osoby w wieku poniżej 20 lat i powyżej 60 lat stanowiły po 2% respondentów. Pod względem wykształcenia ankietowanych, wyniki były następujące: 44 osoby (80%) posiadały wykształcenie wyższe, 9 osób (16%) średnie, a 1 osoba (2%) zasadnicze zawodowe. 1 osoba (2%) nie chciała podać swojego wykształcenia. Jeśli chodzi o wielkość miejsca zamieszkania ankietowanych, wyróżniono 4 pozycje: wieś, miasto do 100 tys. mieszkańców, miasto od 101 do 500 tys. mieszkańców oraz miasto powyżej 500 tys. mieszkańców. 40% respondentów mieszka na wsi, 42% mieszka w mieście poniżej 100 tys. mieszkańców, 15% w mieście od 101 do 500 tys. mieszkańców, a w mieście powyżej 500 tys. mieszkańców mieszka 4% respondentów. Kolejnym pytaniem w metryczce był staż

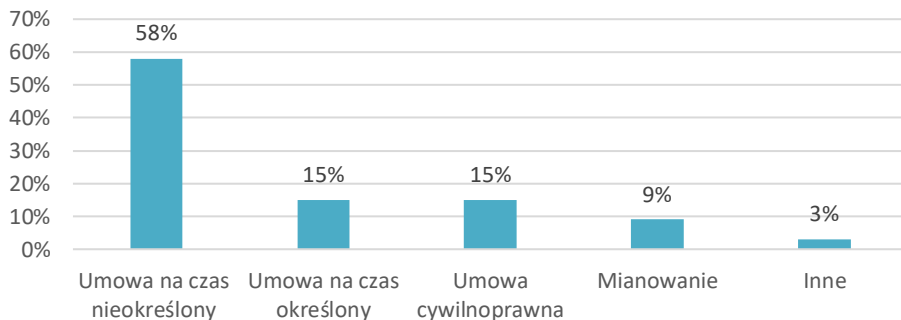
pracy. Tutaj odpowiedzi były następujące: poniżej 5 lat, od 5 do 10 lat, od 11 do 20 lat, od 21 do 30 lat i powyżej 30 lat. Najliczniejszą grupą ankietowanych pod tym względem były osoby pracujące poniżej 5 lat (31%), następnie osoby ze stażem od 21 do 30 lat (25%) i osoby ze stażem od 11 do 20 lat (24%). Respondenci pracują w przedsiębiorstwach o różnych wielkościach. Osoby biorące udział w ankiecie, które są zatrudnione w mikro przedsiębiorstwie stanowiły ok. 7% wszystkich ankietowanych, zatrudnieni w małych przedsiębiorstwach to 40% wszystkich respondentów, pracujący w średnich firmach – 38%, a pracownicy z dużych przedsiębiorstw to 15% wszystkich badanych. Ostatnie pytanie w metryczce dotyczyło przedmiotu działalności przedsiębiorstwa/organizacji. Wyróżnione zostały takie obszary, jak: produkcja, usługi, handel, edukacja i administracja publiczna. Pozostawiono również możliwość wpisania innego obszaru i tu wskazane zostały: obszar finansów i bankowości, rozrywki, a także kultury. Największa część respondentów (33%) pracuje w obszarze usług, 29% zajmuje się edukacją, a po ok. 11% produkcją oraz finansami i bankowością, około 5% zatrudnionych jest w administracji publicznej, a niespełna 2% reprezentuje kulturę i rozrywkę.

3. Wyniki badań

Wyniki zostaną zaprezentowane w czterech blokach obejmujących: elastyczność zatrudnienia, elastyczność czasu pracy, elastyczność funkcjonalną oraz elastyczność płacową.

3.1. Elastyczność zatrudnienia

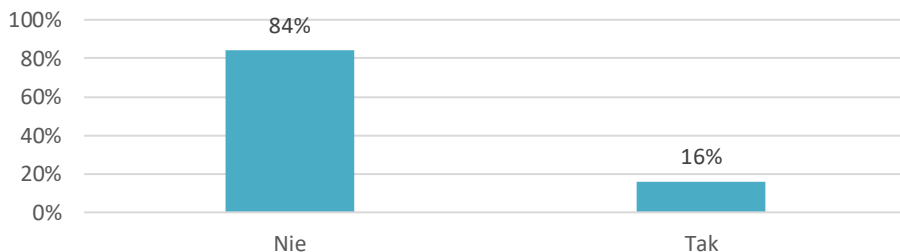
Przed pandemią większość respondentów była zatrudniona na umowę na czas nieokreślony co stanowi 58% badanych. Odsetek respondentów zatrudnionych na podstawie umowy na czas określony i umowy cywilnoprawnej kształtują się na takim samym poziomie i stanowią po 15% ankietowanych. W badaniu wzięło też udział 9% pracowników zatrudnionych na podstawie mianowania, 3% respondentów było zatrudnionych w innej formie niż wymienione, nikt nie wskazał zatrudnienia w oparciu o umowę na okres próbny, umowę agencyjną, leasing pracowniczy czy telepracę (rys. 2).



Rys. 2. Forma zatrudnienia przed pandemią

Źródło: opracowanie własne.

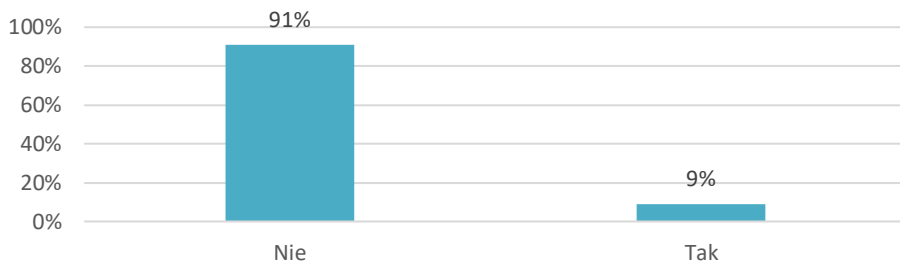
Dla porównania zapytano respondentów czy pandemia przyczyniła się do zmiany formy zatrudnienia. Ankietowani w zdecydowanej większości 84% stwierdzili, że pandemia nie wpłynęła na zmianę ich formy zatrudnienia, natomiast u pozostałych 16% badanych forma ta uległa zmianie (rys. 3).



Rys. 3. Zmiana formy zatrudnienia w okresie pandemii

Źródło: opracowanie własne.

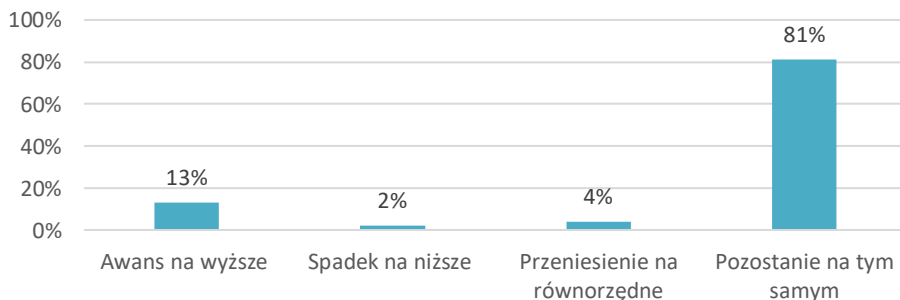
Pandemia nie wpłynęła też znacząco na zmianę pracodawcy. Jedynie 9% ankietowanych zmieniało przedsiębiorstwo, w którym byli zatrudnieni, a znaczna większość, bo aż 91% z nich, pozostała w tej samej firmie (rys. 4).



Rys. 4. Zmiana przedsiębiorstwa w okresie pandemii

Źródło: opracowanie własne.

Nie są widoczne także wyraźne zmiany w hierarchii zatrudnienia w czasie pandemii. Można zauważyć, że jedynie 13% badanych awansowało na wyższe stanowisko, tylko 2% ankietowanych zostało przeniesionych na niższe stanowisko i 4% zostało przeniesione na równorzędne stanowisko, natomiast 81% pozostało na tym samym stanowisku (rys. 5).

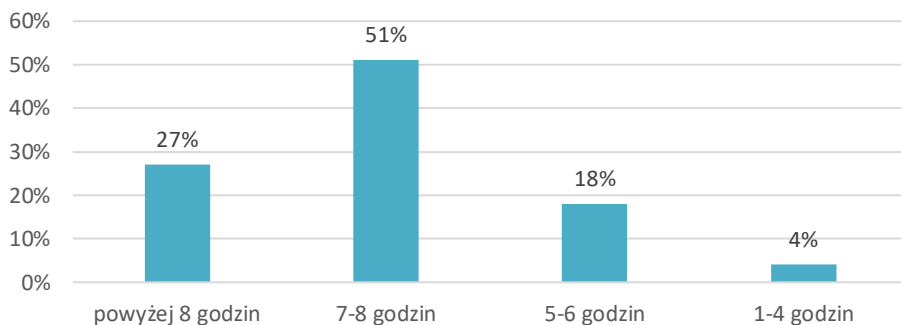


Rys. 5. Zmiana stanowiska w hierarchii przedsiębiorstwa podczas pandemii

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Elastyczność czasu pracy

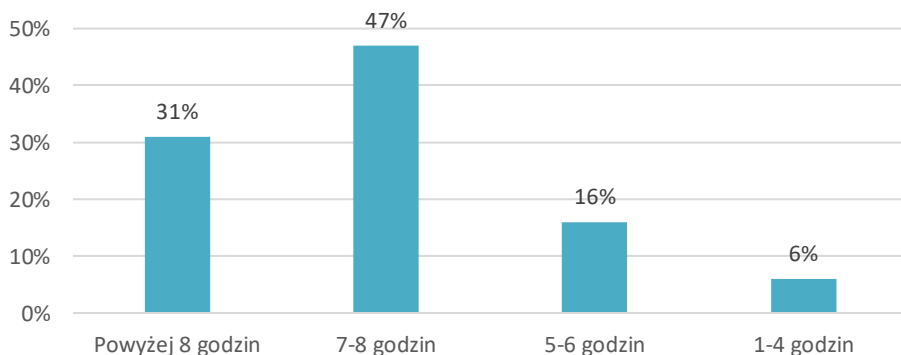
Przed pandemią Covid-19 średni czas pracy wynosił od 7 do 8 godzin dziennie co wykazało 51% ankietowanych. 27% respondentów wskazało, że pracowało powyżej 8 godzin, 18% badanych pracowało 5-6 godzin oraz 4% wykonywało pracę od 1 godziny do 4 godzin (rys. 6).



Rys. 6. Czas pracy przed pandemią Covid-19

Źródło: opracowanie własne.

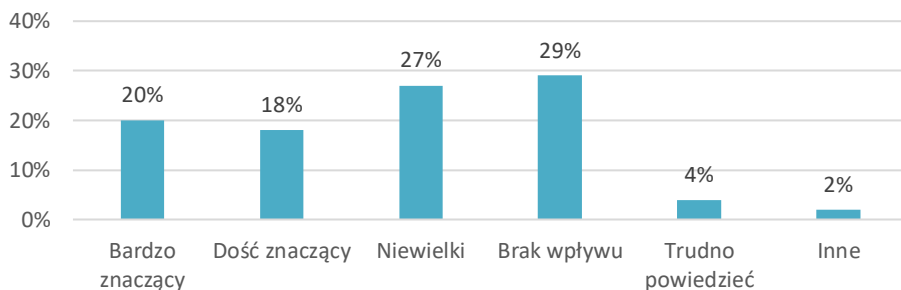
Okres pandemii nie przyczynił się znacząco do zmiany czasu wykonywanej pracy gdyż 47% badanych pracowało od 7 do 8 godzin, 31% pracowało powyżej 8 godzin, 16% ankietowanych twierdziło, że pracowało od 5 do 6 godzin, natomiast 6% pracowało od godziny do 4 godzin dziennie (rys. 7).



Rys. 7. Czas pracy podczas pandemii Covid-19

Źródło: opracowanie własne.

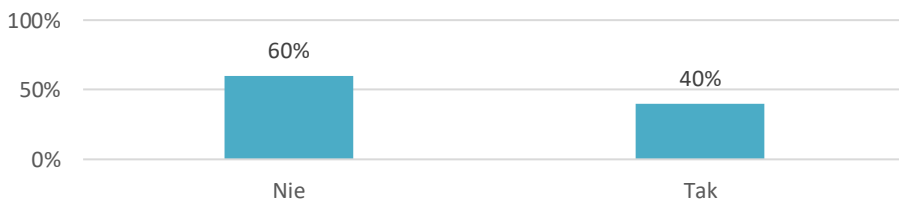
Następnie zapytano respondentów o wpływ pandemii na sposób realizacji obowiązków służbowych (rys. 8). Można zauważyć, że u części respondentów wpływ ten był dość znaczący (18%) lub bardzo znaczący (20%). Pandemia nie wpłynęła na realizację obowiązków u 29% ankietowanych zaś w przypadku 27% wpłynęła w niewielkim stopniu na sposób wykonywania obowiązków służbowych.



Rys. 8. Wpływ pandemii na sposób realizacji obowiązków służbowych w czasie pandemii Covid-19

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytania koncentrowały się na doświadczeniach z pracy zdalnej, bowiem 40% z badanych wykonywało pracę zdalną w czasie pandemii, zaś 60% ankietowanych wskazało, że pracowało w tym czasie wyłącznie stacjonarnie (rys. 9).



Rys. 9. Wykonywanie obowiązków służbowych w formie zdalnej w czasie pandemii

Źródło: opracowanie własne.

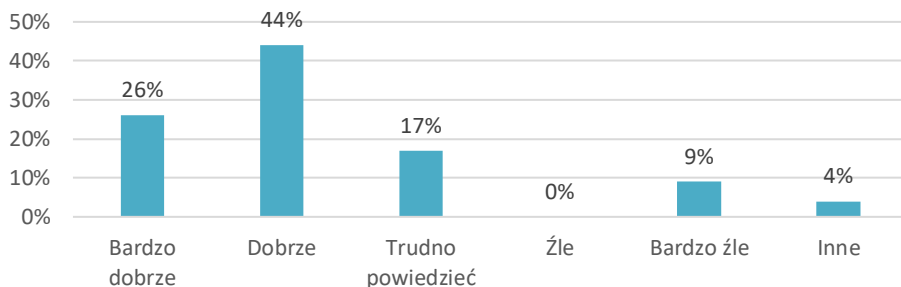
Większość respondentów (57%) przyznała jednocześnie, że praca zdalna nie jest tak samo efektywna jak praca stacjonarna. Natomiast 43% z nich stwierdziło, że osiągało podobną efektywność pracy podczas pracy zdalnej (rys. 10).



Rys. 10. Opinia dotycząca tego czy praca zdalna jest tak samo efektywna jak praca stacjonarna

Źródło: opracowanie własne.

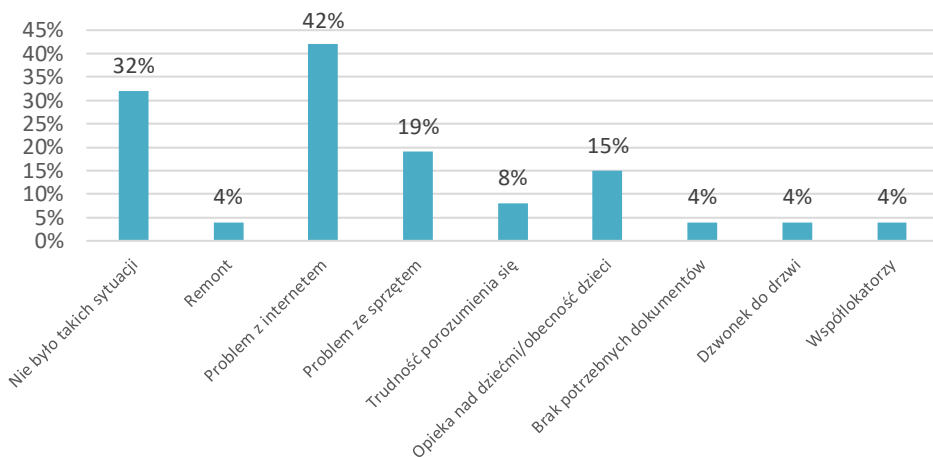
Znaczna część, bo 44% ankietowanych oceniła swoje doświadczenia pracy zdalnej jako dobre, a 26% jako bardzo dobre, 17% respondentów nie umiała jednoznacznie ich określić, zaś 9% uznała swoje doświadczenia jako bardzo złe (rys. 11).



Rys. 11. Ocena doświadczeń z pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne.

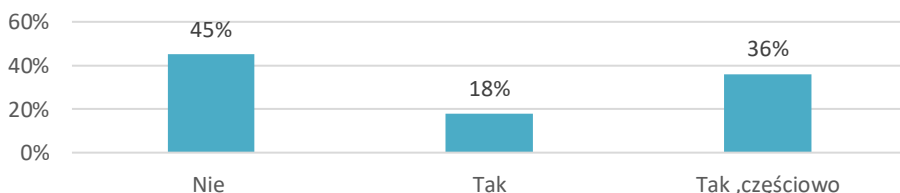
Badanie wykazało jednocześnie, że 68% respondentów napotkało sytuacje, które zakłócały wykonywanie pracy zdalnej (rys. 12). Do głównych przyczyn należały problemy z Internetem, na co zwróciło uwagę 42% ankietowanych, 19% z nich miało problemy ze sprzętem, konieczność jednoczesnego sprawowania opieki nad dziećmi bądź ich obecność utrudniała pracę 15% ankietowanych, 8% borykało się z przekazaniem treści bądź porozumieniem się. Innymi napotkanymi zakłóceniami, wskazywanymi przez badanych okazali się być współlokatorzy, remont, brak potrzebnych dokumentów oraz zewnętrzne hałasy. Suma odpowiedzi na wykresie wynosi więcej niż 100%, ponieważ każdy z respondentów mógł mierzyć się z kilkoma sytuacjami zakłócającymi ich pracę w formie zdalnej.



Rys. 12. Sytuacje zakłócające wykonywanie pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne.

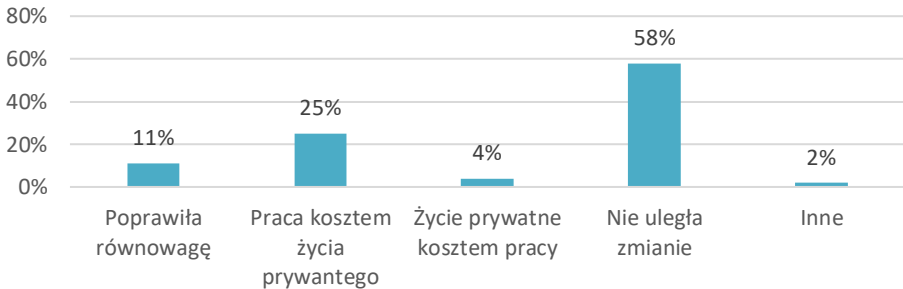
Na pytanie o chęć kontynuowania pracy w trybie zdalnym po zakończeniu pandemii 45% ankietowanych oznajmiła niechęć do tej formy realizacji zadań, 36% uznała, że mogłaby pracować w takim trybie natomiast tylko częściowo, a 18% respondentów chciałaby kontynuować pracę w formie zdalnej (rys. 13).



Rys. 13. Deklaracja dotycząca chęci kontynuacji pracy zdalnej po zakończeniu pandemii

Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa wszystkich ankietowanych (58%) wskazała, że równowaga między życiem zawodowym, a prywatnym nie uległa zmianie w czasie pandemii, jednocześnie co czwarta osoba (25%) oznajmiła, iż pracowała więcej kosztem życia prywatnego, praca w czasie pandemii poprawiła równowagę między życiem zawodowym, a prywatnym dla 11% ankietowanych, a 4% badanych poświęciła więcej czasu na życie prywatne kosztem życia zawodowego (rys. 14).



Rys. 14. Wpływ pandemii na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Elastyczność funkcjonalna

Kolejne pytania ankiety dotyczyły udziału w szkolenia przed oraz w czasie pandemii. Przed pandemią Covid-19 przeszło połowa ankieterowanych (51%) brała udział w szkoleniach zawodowych (rys. 15). Były to różnego rodzaju kursy i szkolenia organizowane przez firmę, ale także zewnętrzne, które miały na celu rozwinięcie kompetencji i umiejętności niezbędnych do wykonywania zawodu, związane z obejmowanym stanowiskiem. Część z nich miało formę kilku cyklicznych spotkań, ale żaden respondent nie stwierdził, iż były to szkolenia w trybie zdalnym.

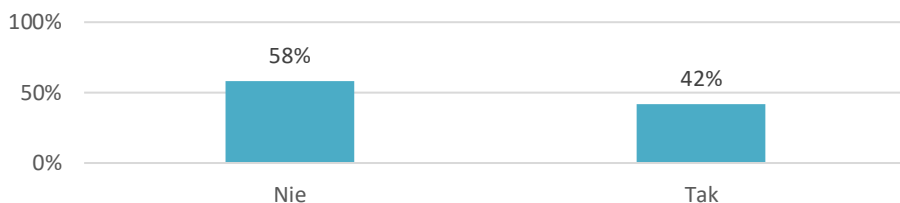


Rys. 15. Udział w szkoleniach zawodowych przed pandemią Covid-19

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast podczas trwania pandemii Covid-19 liczba osób biorących udział w jakichkolwiek szkoleniach spadła do 42% wszystkich uczestników badania (rys. 16). Około 1/3 osób, które odpowiedziały, że brały udział w szkoleniach podczas pandemii, wskazało, iż były to szkolenia takie same jak przed pandemią. Natomiast reszta uczęszczała na kursy głównie w formie zdalnej, a część z ankieterowanych szkoliła się nawet z metod pracy zdalnej. Najprawdopodobniej miało to związek

z wprowadzonymi na czas pandemii ograniczeniami i tym, że znaczna część instytucji działała w formie zdalnej i w ten sam sposób były wówczas prowadzone szkolenia.



Rys. 16. Udział w szkoleniach zawodowych w czasie trwania pandemii Covid-19

Źródło: opracowanie własne.

3.4. Elastyczność płacowa

Wśród ankietowanych, pandemia przyczyniła się do zmiany wynagrodzenia jedynie u 18% badanych przy czym 11% z tych respondentów oświadczyło, iż ich wynagrodzenie podczas pandemii Covid-19 wzrosło. Zdecydowana większość (82%) osób stwierdziło, że ich wynagrodzenie pozostało bez żadnych zmian (rys. 17).

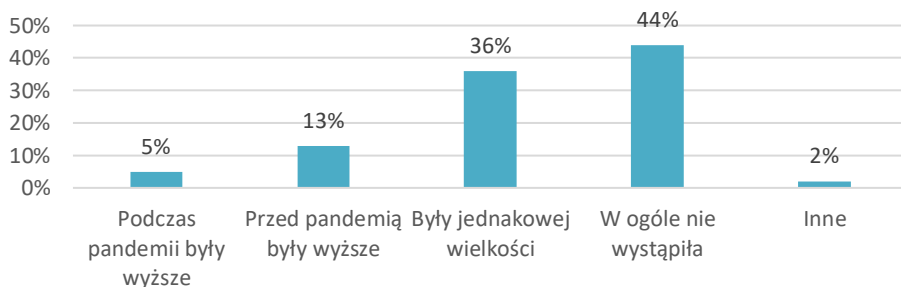


Rys. 17. Zmiana wynagrodzenia podczas pandemii

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak zmiana wynagrodzenia, jedynie 18% ankietowanych zaznaczyło, iż podczas pandemii Covid-19 wysokość otrzymywanych przez nich premii uległa zmianie. Tym razem jednak, u 13% osób premie zmalały, a u zaledwie 5% wzrosły. Takie zmiany mogą mieć różne podstawy, od sytuacji firmy podczas pandemii aż po politykę przedsiębiorstwa. Jednak 81% respondentów stwierdziło, że ich premie nie

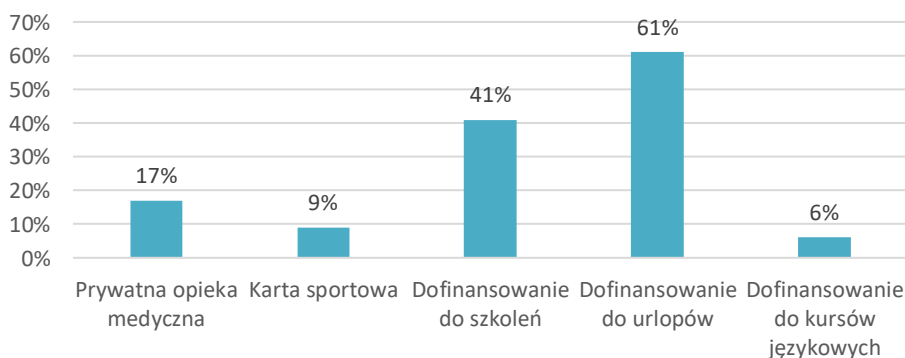
uległy zmianie, przy czym 44% ankietowanych nie uzyskiwało premii przed pandemią i w jej trakcie (rys. 18).



Rys. 18. Zmiana wysokości premii podczas pandemii

Źródło: opracowanie własne.

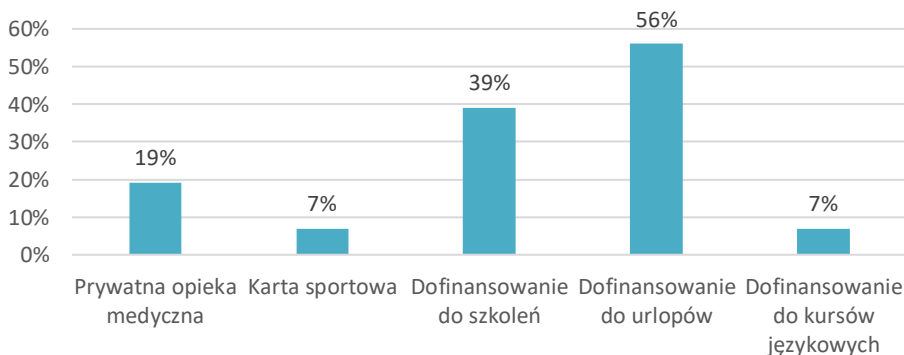
Wśród respondentów jedynie 16% z nich przed pandemią miało zapewnioną prywatną opiekę medyczną. Kartę sportową sfinansowaną przez pracodawcę posiadało 9% ankietowanych, a kursy językowe były finansowane jedynie dla 5% ankietowanych. Natomiast dofinansowanie do szkoleń było zapewniane dla 40% respondentów, a dofinansowanie do urlopów dla 60% ankietowanych. Respondenci mogli zaznaczyć kilka różnych odpowiedzi, ponieważ przedsiębiorstwo może zaoferować wiele różnych benefitów, dlatego suma odpowiedzi na te pytania przekracza 100% (rys. 19).



Rys. 19. Benefity pozapłacowe oferowane przez pracodawcę przed pandemią

Źródło: opracowanie własne.

Podczas pandemii Covid-19 liczba ankietowanych, którzy otrzymywali benefity w formie karty sportowej zmalała do 7% w porównaniu z okresem sprzed pandemii. Podobnie z liczbą dofinansowań szkoleń, również zmalała o do 38% i z liczbą dofinansowań urlopów, która to zmalała do 55%. Natomiast liczba osób z finansowanymi kursami językowymi wzrosła do 7%. Wzrosła również liczba ankietowanych, którzy mieli zapewnioną prywatną opiekę medyczną podczas trwania pandemii do 18%. Może to dziwić z tego powodu, że sytuacja wiązała się z ogłaszaniem medialnie wzrostem liczby osób chorych, ale z drugiej strony praca zdalna lub sytuacja przedsiębiorstwa podczas pandemii mogły nie pozwalać lub nie stwarzać powodów do finansowania prywatnej opieki medycznej dla respondentów badania ankietowego. Podobnie jak w pytaniu o benefity przed pandemią, odpowiadając na to pytanie ankietowani mogli zaznaczyć wiele odpowiedzi, dlatego ich suma przekracza 100% (rys. 20).



Rys. 20. Benefity pozapłacowe oferowane przez pracodawcę w okresie pandemii

Źródło: opracowanie własne.

4. Dyskusja wyników

Jedną z zalet pracy zdalnej omawianej w literaturze jest elastyczny czas pracy, określany również jako elastyczność harmonogramu lub elastyczność czasowa [Gajendran, Harrison, 2007, s. 1524-1541]. Założono przy tym, że elastyczność w harmonogramie i realizacji zadań wzmacnia postrzeganie autonomii przez pracowników, co poprawia równowagę między życiem zawodowym a prywatnym pracowników zdalnych [Beigi i in., 2018, s. 314-336] ponieważ potrafią integrować lub rozdzielać pracę i czas wolny zgodnie ze swoimi preferencjami [Raghuram i in., 2019, s. 308-341]. Uzyskane wyniki badań nie potwierdzają jednak w pełni tych założeń.

Zaledwie 11% respondentów pracujących zdalnie w okresie pandemii odnotowało poprawę równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, przeszło połowa wskazała, że równowaga nie uległa zmianie, jednocześnie jednak co czwarty pracujący zdalnie ankietowany zauważył nierównowagę przy czym to praca realizowana była kosztem życia rodzinnego.

Wyniki badań wskazują, że częściowa praca w domu, połączenie pracy w domu i pracy w biurze firmy, została uznana za optymalne rozwiązanie zwiększające wydajność organizacyjną, relacje społeczne i zawodowe, naukę i rozwój osobisty oraz ogólny poziom motywacji do pracy [Davidescu i in., 2020] spotkały się z częściową aprobatą ankietowanych. Co trzeci z nich chciałby w przyszłości łączyć pracę wykonywaną w biurze oraz w domu. Jednocześnie prawie połowa respondentów zadeklarowała chęć powrotu do pracy stacjonarnej.

Podsumowanie

Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują, że:

- z praktycznego punktu widzenia pandemia wywołała znaczące zmiany przede wszystkim w sposobie realizacji pracy. Wprawdzie pracownicy szybko dostosowali się do tych modyfikacji jednak w długiej perspektywie oczekują powrotu do pracy w siedzibie firmy lub możliwości łączenia pracy zdalnej ze stacjonarną;
- z naukowego punktu widzenia warto skupić się na uznaniu opisywanej w literaturze złożoności indywidualnych sytuacji oraz wspieraniu podejścia do budowania zrównoważonych i zdrowych miejsc pracy podczas i po pandemii umożliwiających równowagę między życiem zawodowym i prywatnym [Shirmohammadi i in., 2022, s. 1-19; McGuire i in., 2021, s. 26-40];
- biorąc pod uwagę cel poznawczy realizowanych badań warto zauważyć, iż grupa badawcza była zróżnicowana pod względem formy zatrudnienia, wieku, wielkości przedsiębiorstwa, a także miejsca w hierarchii organizacji. Ankieta została skierowana do pracowników różnych podmiotów gospodarki, co może jednocześnie stanowić ograniczenie podczas analizy elastyczności pracy w poszczególnych branżach;
- zakładając, że pandemia Covid-19 będzie towarzyszyć społeczeństwu jeszcze kilka lat, niewątpliwie wpłynie to na rozwój elastyczności pracy, a co za tym idzie na powstawanie nowych form pracy, realizacji nowych zadań i obowiązków pracowników, a także sposobów kontroli wykonywanej pracy.

ORCID iD

Justyna Grześ-Bukłaho: <https://orcid.org/0000-0002-5083-1879>

Literatura

1. Andújar Trabazos P., Del Mar Gómez Villegas M., Szydło J. Gulc. A. (2021), *Covid-19 and the impact on the economy and society in Spain*, *Akademia Zarządzania* vol. 5, nr 2, pp. 1-15.
2. Ashoush M.A., Elsayed A.A., Younis R.A. (2015), *Flexible work arrangements: related topics and directions*, *Journal of Business Studies Quarterly* 7(1), pp. 36-45.
3. Bąk-Grabowska D. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
4. Bąk-Grabowska D., Cierniak-Emerych A., Florczyk M., Zając Cz. (2020), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Stan obecny i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
5. Beatson M. (2019), *Megatrends: flexible working*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
6. Beigi M., Shirmohammadi M., Stewart J. (2018), *Flexible work arrangements and work–family conflict: A metasynthesis of qualitative studies among academics*, *Human Resource Development Review* 17(3), pp. 314-336.
7. Casuneanu I. (2013), *Improving the flexibility of the labor force in Romanian enterprises using the practices in the field from some EU countries*, *Theoretical Applied Economics* XX, pp. 110-122.
8. Corporate Voices for Working Families (2011), *Business Impacts of Flexibility: An Imperative for Expansion*, Washington, p. 4.
9. Davidescu A.A., Apostu S.-A., Paul A., Casuneanu I. (2020), *Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees – Implications for Sustainable Human Resource Management*, *Sustainability* 12, 6086.
10. Dettmers J., Kaiser S., Fietze S. (2013), *Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives*, *Management Revue* 24(3), pp. 155-161.
11. Gajendran R.S., Harrison D.A. (2007), *The Good, the Bad, and the Unknown about*
12. Halpern D. F. (2004), *Public policy, work, and families: The report of the APA presidential initiative on work and families*, Washington, DC: American Psychological Association.

13. Halpern D.F. (2005), *How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money*, Stress Health 21, pp. 157-168.
14. Hill E.J., Grzywacz J.G., Allen S., Blanchard V.L., Matz-Costa Ch., Shulkin S., Pitt-Catsouphes M. (2008), *Defining and conceptualizing workplace flexibility*, Community, Work & Family 11(2), pp. 149-163.
15. Jacob J.I., Bond J.T., Galinsky E., Hill, E.J., (2008), *Six critical ingredients in creating an effective workplace*, Journal of Managerial Psychology 11(1), pp. 141-161.
16. Kim J., Henly J.R., Golden L.M., Lambert S.J. (2020), *Workplace Flexibility and Worker Well-Being by Gender*, Journal of Marriage and Family 82, pp. 892-910.
17. Kryńska E. (2007), *Elastyczność zatrudnienia na polskim rynku pracy*, Polityka Społeczna 11-12, s. 1-8.
18. McGuire D., Germain M.-L., Reynolds K. (2021), *Reshaping HRD in light of the Covid-19 pandemic: An ethics of care approach*, Advances in Developing Human Resources 23(1), pp. 26-40.
19. OECD (2020), *The impact of the Covid-19 pandemic on jobs and incomes in G20 economies*, Saudi Arabia.
20. Origo F., Pagani L. (2006), *Is Work Flexibility a Stairway to Heaven? The Story Told by Job Satisfaction in Europe*, Working Paper Series 97, pp. 1-19.
21. Raghuram S.N., Sharon Hill J., Gibbs L., Likoebe M.M. (2019), *Virtual Work: Bridging Research Clusters*, Academy of Management Annals 13 (1), pp. 308-341.
22. Ray T.K., Pana-Cryan R. (2021), *Work Flexibility and Work-Related Well-Being*, International Journal of Environmental Research and Public Health 18(6), 3254.
23. Riley M., Lockwood A. (1997), *Strategies and measurement for workforce flexibility: An application of functional flexibility in a service setting*, International Journal of Operations & Production Management 17(4), pp. 413-419.
24. Sharma M., Sushil, Jain P.K. (2010), *Revisiting flexibility in organizations: Exploring its impact on performance*, Global Journal of Flexible Systems Management 11, pp. 51-68.
25. Shirmohammadi M., Au W.Ch., Beigi M. (2022), *Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners*, Human Resource Development International 25, pp. 1-19.
26. Skowron-Mielnik B., Wojtkowiak G. (2016), *Formy zatrudnienia – analiza elastyczności pracowników*, Organizacja i Kierowanie 3(173), s. 81-98.
27. Stępień Ł. (2008), *Elastyczne systemy wynagradzania – czy i jak stosować*, <https://wynagrodzenia.pl/artykul/elastyczne-systemy-wynagradzania-czy-i-jak-stosowac> [05.07.2022].
Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences, Journal of Applied Psychology 92(6), pp. 1524-1541.

28. Wiatr A. (2021), *Flexible working arrangements – current conditions and research directions*, Business management 1, pp. 67-78.

Flexibility of work in the time of the Covid-19 pandemic

Abstract

A flexible world of work responds to the sudden global crisis caused by the coronavirus pandemic. It also remains a desirable element of work for many employees and enterprises. The aim of the article was to systematize knowledge about work flexibility and diagnose the impact of the coronavirus pandemic on changes taking place at work in the assessment of employees. The article reviews the literature on the subject and presents the results of questionnaire surveys, the subject of which were employees' opinions on work flexibility in four areas: employment, working time, functional and payroll. The obtained results indicate that the pandemic did not significantly affect the area of employment and remuneration. There were also slight changes in the time allocated to work. On the other hand, the manner of performing official duties has changed significantly, mainly due to the transition to remote work. Despite hastily introduced changes in enterprises and occurring disruptions, the respondents positively assessed their experience of working remotely.

Key words

flexibility, work, Covid-19 pandemic