

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 18 (2023), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 13-28
DOI: 10.37055/nsz/174980

Modern Management Systems
Volume 18 (2023), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 13-28
DOI: 10.37055/nsz/174980

Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology
in Warsaw

Praca zdalna a dobrostan pracowników – perspektywa branży IT w Polsce

Remote work and the well-being of employees – the perspective of the IT industry in Poland

Elwira Gross-Gołacka

Uniwersytet Warszawski
egross@wz.uw.edu.pl; ORCID: 0000-0003-4863-9391

Ewa Szkudlarek

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej
ewa.szkudlarek.doktorat@gmail.com; ORCID: 0000-0002-9893-6581

Agnieszka Brzegowy

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej
agnieszka.brzegowy@gmail.com; ORCID: 0000-0002-3016-8838

Magdalena Ligaj

Akademia Bialska im. Jana Pawła II
magdalena.ligaj@gmail.com; ORCID: 0000-0001-6770-7092

Abstrakt. Głównym celem artykułu jest zidentyfikowanie i zaprezentowanie, jak kształtował się poziom dobrostanu pracowników polskiej branży IT pracujących zdalnie. Opracowanie dostarcza praktycznych implikacji do budowania marki pracodawcy i zarządzania zespołami zdalnymi w postcovidowej rzeczywistości. Przeprowadzone badania skupiają się na branży IT jako niezwykle konkurencyjnej pod względem utrzymania zaangażowania i motywacji pracowników. Badanie ilościowe zostało przeprowadzone we wrześniu 2021 r. na grupie 1889 respondentów – pracowników pracujących zdalnie w siedmiu polskich oddziałach międzynarodowej korporacji, która jest jednym z największych pracodawców w branży IT w Polsce. Chociaż większość przedsiębiorstw z branży IT w Polsce nie wdraża strategii zarządzania dobrostanem pracowników, przeprowadzone badania wskazują, że ogólny poziom dobrostanu pracowników jest wysoki.

Niemniej jednak programy związane z zarządzaniem dobrostanem pracowników powinny być opracowywane i na bieżąco wdrażane przez firmy, aby utrzymać wysoki poziom zaangażowania i motywacji pracowników pracujących zdalnie. Autorki doszły do wniosku, że strategie employer branding powinny zostać zrewidowane zgodnie z nową perspektywą uwzględniającą potrzeby pracowników pracujących zdalnie w zakresie dobrostanu: psychicznego, społecznego i fizycznego. Na podstawie analiz przeprowadzonych w niniejszym opracowaniu rekomenduje się organizacjom włączanie kwestii zarządzania dobrostanem pracowników pracujących zdalnie do strategii *employer branding*, co według menedżerów znacząco wpływa nie tylko na zaangażowanie i motywację zespołów, lecz również na budowanie pozytywnego wizerunku pracodawców.

Słowa kluczowe: dobrostan pracowników, IT, *employer branding*, praca zdalna, zespoły wirtualne

Abstract. The main purpose of the article is to examine and analyze the well-being among employees of the Polish IT industry working remotely. The study provides practical implications for building an employer brand and managing remote teams in the post-covid reality. The conducted research focuses on the IT industry as extremely competitive in terms of keeping employees engaged and motivated. The quantitative study was conducted in September 2021, on a group of 1,889 respondents – employees working remotely in seven Polish branches of an international corporation, which is one of the largest employers in the Polish IT industry. Although the majority of IT companies in Poland do not implement employee well-being management strategies, the conducted research shows that the overall level of employee well-being is high. Nevertheless, programs related to the management of employee well-being should be developed and implemented on an ongoing basis by companies to maintain a high level of engagement and motivation of employees working remotely. The authors came to the conclusion that employer branding strategies should be revised based on a new perspective, taking into account the needs of employees working remotely in terms of well-being: mental, social and physical. Based on the analyzes carried out in this study, companies are recommended to include the issue of managing the well-being of employees working remotely in their employer branding strategy, which, in the opinion of managers, significantly affects not only the involvement and motivation of teams, but also builds a positive image of employers.

Keywords: well-being, IT, employer branding, remote work, virtual teams

Wstęp

Pandemia COVID-19 trwale zmieniła podejście do organizacji pracy i motywacji pracowników. Wprowadzone ograniczenia i związana z nimi popularyzacja modelu pracy zdalnej stały się źródłem nowych wyzwań dla pracodawców i nadały nowy kontekst działaniom z zakresu *employer branding*, zarządzania zespołami i dbania o dobrostan pracowników. Jak podkreślają badacze, praca zdalna była jednym z najlepszych rozwiązań wspierających powstrzymanie pandemii, jednak zwraca się również uwagę na potrzebę analizy nowych trudności i wyzwań, przed którymi zostali postawieni zarówno pracownicy, jak i pracodawcy (Satici, Saricali, Satici, Griffiths, 2020; Bartik, Cullen, Glaeser et al., 2020).

Zauważono, że chociaż praca zdalna niesie ze sobą wiele korzyści, to istnieje znacząca różnica między wyborem takiego stylu pracy a byciem do tego zmuszonym w wyniku globalnej pandemii (Muralidhar, Prasad, Rao, 2020). Ponadto wykazano, że długoterminowa praca zdalna wymusza nie tylko zmiany na poziomie narzędzi pracy, lecz także kultury organizacyjnej przedsiębiorstw (de Lucas Ancillo, Del Val Núñez, Gavrilă, 2021; Muralidhar, Prasad, Rao, 2020), a szczególnie w obszarze dbania o dobrostan pracowników (Krug, Haslan, Otto, Steffens, 2021). Powyższe konstatacje są o tyle istotne, że również po pandemii przedsiębiorstwa zauważyły

znaczące oszczędności operacyjne dzięki przejściu pracowników w tryb pracy zdalnej, dlatego popularność takiego podejścia do pracy nie maleje (Kniffin, Narayanan, Anseel et al., 2021). Można dzisiaj przyjąć, że rozwiązania i procesy projektowane podczas pandemii w zakresie motywacji pracowników i budowania marki pracodawcy stają się nowymi standardami. Sytuacja ta powoduje potrzebę zrewidowania dotychczas realizowanych działań i implikuje znaczące zmiany w obszarze employer branding, który musi dostosować się do wymagań zespołów pracujących zdalnie w zakresie dobrostanu pracowników.

Zdefiniowana potrzeba zmian w obszarze employer branding i zarządzania zespołami wirtualnymi jest szczególnie istotna w kontekście krajowym. Jak wskazują badania, przed wybuchem pandemii COVID-19 praca zdalna w polskich przedsiębiorstwach była mało popularna i obejmowała jedynie około 3% rynku pracy, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych było to ponad 20%, a w całej Unii Europejskiej około 15% (Moczyłowska, 2021). Niemniej jednak czas pandemii spowodował, że 51% pracowników polskich przedsiębiorstw zaczęło pracować częściowo lub całkowicie w trybie pracy zdalnej (Olak, 2022). Bez wątpienia było to dużą zmianą zarówno dla funkcjonowania pracowników, jak i całych organizacji.

W konsekwencji powyższych rozważań za cel główny niniejszego artykułu przyjęto chęć zidentyfikowania i zaprezentowania poziomu dobrostanu wśród pracowników branży IT pracujących zdalnie. Ponadto artykuł ma również na celu zaproponowanie praktycznych implikacji do budowania strategii employer branding i zarządzania zespołami wirtualnymi w postcovidowej rzeczywistości.

Przegląd literatury

Employer branding w dobie pracy zdalnej

Wraz z ewolucją paradygmatów zarządzania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi koncepcja *employer branding* nabrała znaczenia zarówno z perspektywy naukowej, jak i biznesowej. Pierwsza i najczęściej wymieniana definicja związana z tą koncepcją została zaproponowana w roku 1996 przez Tima Amblera i Simona Barrowa, którzy to autorzy zdefiniowali markę pracodawcy jako „zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych benefitów oferowanych poprzez zatrudnienie u danego pracodawcy, łatwo identyfikowalnych z daną firmą pracodawcy” (Ambler, Barrow, 1996). Definicja ta jest nadal aktualna i kładzie nacisk na szerokie spektrum działań z zakresu *employer branding*, wskazując przede wszystkim na wewnętrzny aspekt tego zagadnienia związany z dbaniem o dobrostan pracowników. Badacze podkreślają, że zasoby ludzkie stają się głównym aktywem, często determinującym przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw (Szczepańska-Woszczyna, Kurowska-Pysz, 2016).

Wskazuje się również na istotną rolę wewnętrznego employer branding w budowaniu satysfakcji pracowników podczas pandemii (Nelke, 2021; Carlini, Grace, 2021).

W obszarze wewnętrznym działania z zakresu *employer branding* koncentrują się na opracowaniu propozycji wartości odpowiadającym potrzebom pracowników (Backhaus, Tikoo, 2004). Należy jednak podkreślić, że wspomniana propozycja wartości nie dotyczy wyłącznie kwestii finansowych. Propozycja ta powinna opierać się na elementach, takich jak kultura organizacyjna, styl zarządzania w przedsiębiorstwie, wizerunek pracodawcy oraz odczucia związane z oferowanym przez firmę produktem lub usługą (Backhaus, Tikoo, 2004).

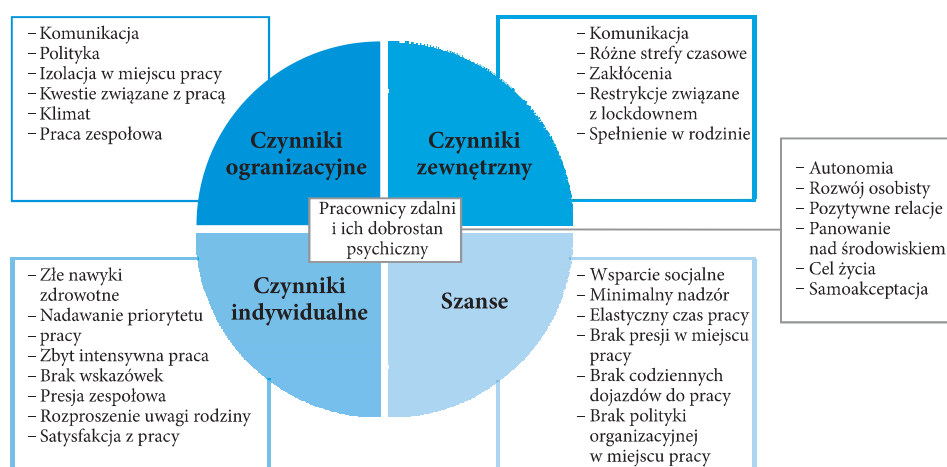
Analizy przeprowadzone przez Amira Dabiriana, Jana Kietzmanna i Hodę Diba opisują siedem obszarów, które powinna obejmować kompletna propozycja wartości (Dabirian, Kietzmann, Diba, 2017):

- wartość „społeczna” – związana z budowaniem kultury organizacyjnej zorientowanej na pracowników;
- wartość „atrakcyjności” – łączona z innowacjami i nowymi umiejętnościami, które każdy pracownik może rozwijać w ramach swojej pracy;
- wartość „aplikacyjna” – podkreśla atrakcyjność wykonywania pracy, która ma znaczenie dla otoczenia i ma na nie wpływ;
- wartość „rozwojowa” – rozumiana jako cechy miejsca pracy związane z własnym rozwojem, budowaniem kariery zawodowej i awansami;
- wartość „ekonomiczna” – odnosząca się do finansowych korzyści związanych z wykonywaną pracą;
- wartość „zarządcza” – wskazująca, jak duży wpływ na postrzeganie miejsca pracy mają dobrzy lub źli menedżerowie;
- wartość „równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym” – podkreślająca większą atrakcyjność miejsc pracy umożliwiających balans między życiem zawodowym i prywatnym.

Kompleksowe podejście do budowania propozycji wartości jest szczególnie ważne w branży IT, w której pracownicy dużą wagę przywiązują do czynników pozapłacowych (Korunka, Hoonakker, Carayon, 2008; Moro, Ramos, Rita, 2020; Phuong, Vinh, 2021). W opracowanym modelu satysfakcji z pracy w branży IT Tran T.K. Phuong i Tran T. Vinh wskazali, że poza potencjałem płacowym i awansowym głównymi czynnikami wpływającymi na satysfakcję z pracy są: środowisko pracy, uczciwość oraz relacje w miejscu pracy. Badacze zwrócili również uwagę na fakt, że satysfakcja z pracy jest związana zarówno z lojalnością pracowników, jak i wynikami pracy (Phuong, Vinh, 2021). Zaprezentowana analiza implikuje reorganizację strategii *employer branding* w postcovidowej rzeczywistości i zwrócenie większej uwagi na nowe potrzeby pracowników związane z ich dobrostanem.

Zespoły wirtualne jako „nowa normalność”

Pandemia COVID-19 spowodowała przyspieszenie procesów związanych z popularyzacją pracy zdalnej. Dowody empiryczne i publikacje naukowe na temat związku elastycznego trybu pracy (obejmującego także pracę zdalną) z dobrostanem pracowników nie są jednak rozstrzygające (De Menezes, Kelliher, 2011). Niektórzy badacze stwierdzają bowiem, że im większa elastyczność w miejscu pracy, tym większa niezależność i równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, co przekłada się na pozytywne samopoczucie pracowników (Ter Hoeven, van Zoonen, 2015). Inne badania sugerują zaś, że osoby korzystające z pracy zdalnej doświadczają negatywnych skutków związanych z samotnością, zwiększoną presją, izolacją, drażliwością, zmartwieniem i poczuciem winy (Mann, Lynn, 2003; Clark, McGrane, Boyle et al., 2021), i w konsekwencji praca zdalna staje się dla nich niekorzystna (Kelliher, Anderson, 2010). Brak bezpośrednich interakcji pomiędzy pracownikami czy zacieranie się granic między życiem prywatnym i zawodowym wpływa na obniżenie się poziomu koncentracji i motywacji pracowników (Bailey, Kurland, 1999; Prasad, Mangipudi, Vaidya, Muralidhar, 2020; Wheatley, 2012).



Rys. 1. Czynniki wpływające na dobrostan psychiczny pracowników pracujących zdalnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Prasad, Mangipudi, Vaidya, Muralidhar, 2020

Badacze podkreślają konieczność skupienia się na nowych potrzebach pracowników pracujących w trybie pracy zdalnej (Ferreira, Pereira, Bianchi, Da Silva, 2021; Galanti, Guidetti, Mazzei et al., 2021; Como, Hamley, Domene, 2021). Dilip K. Prasad ze współpracownikami w opracowanym diagramie (zob. rys. 1) prezentują cztery obszary wpływające na dobrostan pracowników zdalnych (Prasad, Mangipudi, Vaidya, Muralidhar, 2020):

- czynniki organizacyjne: komunikacja, polityka, izolacja w miejscu pracy, kwestie związane z pracą, klimat, praca zespołowa;
- czynniki zewnętrzne: komunikacja, różne strefy czasowe, zakłócenia, restrykcje związane z lockdownem, spełnienie w rodzinie;
- czynniki indywidualne: złe nawyki zdrowotne, nadawanie priorytetu pracy, zbyt intensywna praca, brak wskazówek, presja zespołowa, rozproszenie uwagi rodziny, satysfakcja z pracy;
- szanse: wsparcie socjalne, minimalny nadzór, elastyczny czas pracy, brak presji w miejscu pracy, brak codziennych dojazdów do pracy, brak polityki organizacyjnej w miejscu pracy.

Co prawda wymienione czynniki określone są jako elementy dobrostanu psychicznego, jednak można je traktować również ogólnie jako holistyczne podejście do tematu dobrostanu pracowników pracujących zdalnie. Zaprezentowany zestaw czynników może negatywnie lub pozytywnie wpływać na dobrostan pracowników zdalnych, dlatego wszystkie wymienione obszary powinny być odpowiednio zagonoszczone w ramach strategii *employer branding*.

Wymiary dobrostanu pracowników

Pojęcie dobrostanu pracowników jest złożone i postrzegane przez badaczy jako konstrukt wielowymiarowy (Diener, 2009; Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2009; Tavis, Schaufeli, 2015). Rachel Dodge i jej współpracownicy proponują definicję dobrostanu opartą na równowadze pomiędzy pulą zasobów jednostki i wyzwaniami, przed którymi staje (Dodge, Daly, Huyton, Sanders, 2012). Zrównoważony dobrostan ma miejsce wówczas, gdy jednostki mają psychologiczne (mentalne), społeczne i fizyczne zasoby, których potrzebują, aby spełnić określone wyzwania psychologiczne (mentalne), społeczne i fizyczne. W sytuacji kiedy wyzwania przewyższają zasoby, maleje poziom dobrostanu i odwrotnie. Realizowanie strategii *employer branding* wymaga zatem zadbania o dobrostan pracowników w trzech obszarach: psychicznym, społecznym i fizycznym.

Dobrostan psychiczny ocenia psychologiczną i emocjonalną jakość pracownika w stosunku do jego pracy. WHO opisuje go jako „stan dobrego samopoczucia, w którym każda jednostka realizuje swój potencjał, radzi sobie z normalnością stresów życiowych, może pracować wydajnie i owocnie oraz jest w stanie wnieść wkład w swoją społeczność” (WHO, 1948).

Dobrostan społeczny odnosi się do stopnia, w jakim jednostki prawidłowo funkcjonują w środowisku pracy zarówno na poziomie głębokości relacji, jak i dostępności wsparcia społecznego (Charalampous, Grant, Tramontano, Michailidis, 2019). Badacze wskazują, że dobrostan społeczny jest jednym z zasobów, który wyczerpuje się, gdy pracownicy intensywnie pracują w trybie pracy zdalnej (Sardeshmukh, Sharma, Golden, 2012). Przeprowadzone analizy potwierdzają również, że rozwijanie i utrzymywanie dobrych relacji w pracy jest niezwykle ważne dla poziomu satysfakcji z pracy pracowników zdalnych (Fay, Kline, 2012; Golden, Veiga, 2008) i wspierania ich zaangażowania (Golden, Veiga, 2008).

Na dobrostan fizyczny składa się zdolność do wykonywania codziennych czynności i pełnienia ról społecznych bez fizycznych ograniczeń i doświadczania bólu ciała oraz posiadanie energii do optymalnego funkcjonowania (Capio, Sit, Abernethy, 2014).

Metodyka badań

Celem głównym badań było zidentyfikowanie i zaprezentowanie poziomu dobrostanu pracowników pracujących zdalnie w branży IT podczas pandemii COVID-19. Aby zrealizować tak postawiony cel badań, zastosowano triangulację badań, wykorzystując krytyczny przegląd literatury, badania ilościowe za pomocą narzędzi w postaci sondażu diagnostycznego oraz analizę statystyczną. Przyjęta procedura badawcza została wykorzystana do zbudowania teorii na podstawie zebranych danych empirycznych (Glaser, Strauss, 1967; Glaser, 1978). Narzędzia użyte w opisywanym badaniu oparte zostały na rozumowaniu dedukcyjnym, polegającym na analizie „twardych” dowodów naukowych, uogólniając je i używając liczb do ich analizy oraz prezentacji badanej rzeczywistości gospodarczej (Colander, 2000; Holt, Barkley, Colander, 2010; Spencer, 2013).

Badania ilościowe przeprowadzono za pomocą sondażu diagnostycznego opartego na technice CAWI (Computer Assisted Web Interview) we wrześniu 2021 r. na grupie 1889 pracowników pracujących zdalnie (43% kobiet i 57% mężczyzn), z siedmiu polskich oddziałów międzynarodowej korporacji, będącej jednym z największych pracodawców w branży IT w Polsce.

Główne pytanie badawcze brzmiało: jaki jest poziom dobrostanu psychicznego, fizycznego i społecznego pracowników zdalnych w branży IT podczas pandemii COVID-19?

Przeprowadzony sondaż diagnostyczny składał się z sześciu dodatkowych stwierdzeń:

- Stwierdzenie nr 1 (opinia ogólna): Zdrowie i dobre samopoczucie pracowników jest priorytetem w Grupie XXX;
- Stwierdzenie nr 2 (dobre samopoczucie psychiczne i fizyczne): Grupa XXX zapewnia wystarczająco dużo wsparcia dla mojego dobrego samopoczucia psychicznego i fizycznego, abym mógł/mogła wykonywać swoją pracę efektywnie;

- Stwierdzenie nr 3 (dobre samopoczucie psychiczne): Otrzymuję wystarczające wsparcie, aby poradzić sobie z wymaganiami związanymi z zakresem moich obowiązków;
- Stwierdzenie nr 4 (dobre samopoczucie fizyczne): Moje fizyczne środowisko pracy wspiera moje zdrowie fizyczne;
- Stwierdzenie nr 5 (dobre samopoczucie fizyczne): Czuję, że jestem w stanie zrobić sobie wolne (odpocząć) od mojej pracy;
- Stwierdzenie nr 6 (dobre samopoczucie społeczne): Czuję, że mogę porozmawiać z moim przełożonym na temat wyzwań, z którymi mierzę się poza pracą.

Pracownicy udzielali odpowiedzi na podstawie 10-stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało niezadowolenie, a 10 oznaczało pełne zadowolenie w badanym obszarze. Ankieta była realizowana za pośrednictwem specjalistycznej aplikacji webowej do budowania marki pracodawcy Workday Peakon Employee Voice, która stanowi międzynarodowe narzędzie do badania satysfakcji z pracy.

Wyniki badań

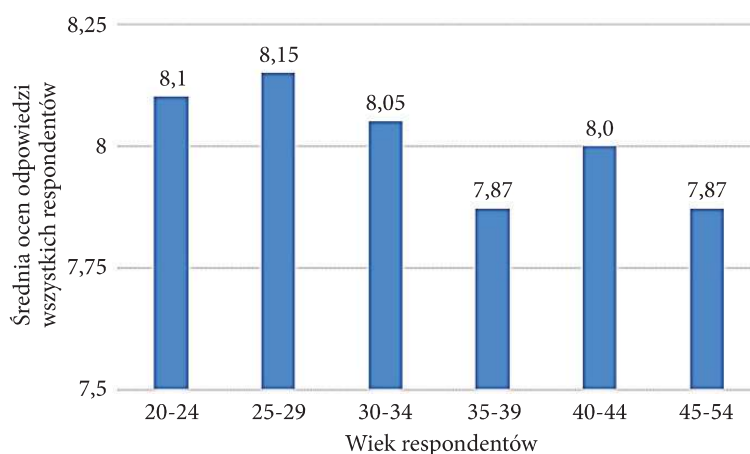
Zrealizowane badanie pozwoliło na określenie i zbadanie poziomu dobrostanu pracowników pracujących zdalnie w trzech obszarach: psychicznym, fizycznym i społecznym (zob. tabelę 1). Największą satysfakcję respondenci wykazali w obszarach dobrostanu społecznego (badanego w ramach stwierdzenia nr 6) oraz dobrostanu fizycznego (badanego w ramach stwierdzenia nr 4). Najmniej satysfakcji wiązało się z zapewnianiem przez firmę odpowiedniego wsparcia pracowników, co było przedmiotem stwierdzenia nr 2.

Tabela 1. Średnia ocen odpowiedzi wszystkich pracowników

Stwierdzenie	Średnia ocena
Stwierdzenie nr 1 (opinia ogólna): Zdrowie i dobre samopoczucie pracowników jest priorytetem w Grupie XXX.	7,9/10
Stwierdzenie nr 2 (dobre samopoczucie psychiczne i fizyczne): Grupa XXX zapewnia wystarczająco dużo wsparcia dla mojego dobrego samopoczucia psychicznego i fizycznego, abym mógł/mogła wykonywać swoją pracę efektywnie.	7,7/10
Stwierdzenie nr 3 (dobre samopoczucie psychiczne): Otrzymuję wystarczające wsparcie, aby poradzić sobie z wymaganiami związanymi z zakresem moich obowiązków.	8,1/10
Stwierdzenie nr 4 (dobre samopoczucie fizyczne): Moje fizyczne środowisko pracy wspiera moje zdrowie fizyczne.	8,2/10
Stwierdzenie nr 5 (dobre samopoczucie fizyczne): Czuję, że jestem w stanie zrobić sobie wolne (odpocząć) od mojej pracy.	8/10
Stwierdzenie nr 6 (dobre samopoczucie społeczne): Czuję, że mogę porozmawiać z moim przełożonym na temat wyzwań, z którymi mierzę się poza pracą.	8,2/10

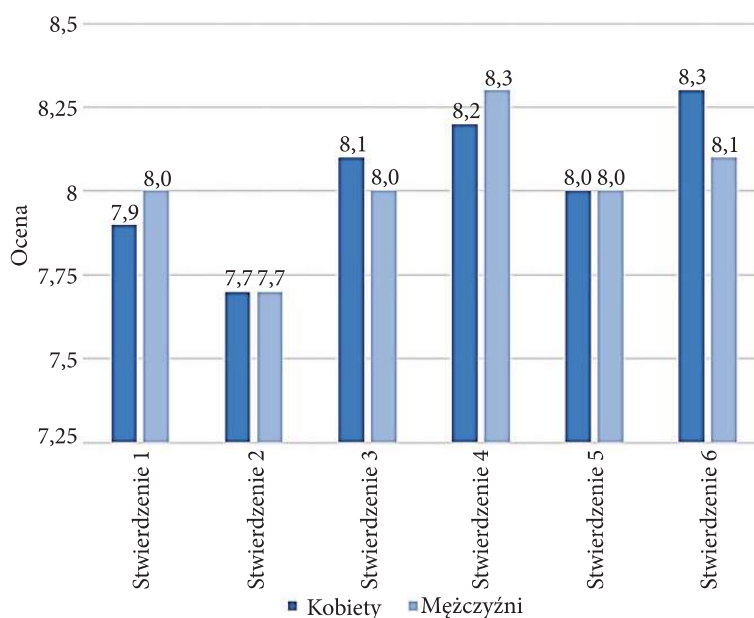
Źródło: opracowanie własne (n = 1889)

Dokonano również analizy rozkładu odpowiedzi ze względu na wiek respondentów (zob. rys. 2). Okazuje się, że oceny dla wszystkich pytań, w podziale na wiek pracowników, wskazują, że najmniej usatysfakcjonowaną grupą pracowników są pracownicy w wieku 35-39 lat oraz w wieku 45-54 lat, natomiast największe zadowolenie wykazują pracownicy w wieku 25-29 lat.



Rys. 2. Średnia ocen odpowiedzi wszystkich pracowników w podziale na wiek

Źródło: opracowanie własne (n = 1889)



Rys. 3. Średnia ocen w podziale na płeć respondentów

Źródło: opracowanie własne (n = 1889)

Nie stwierdzono istotnych różnic w ocenie pracowników z perspektywy ich płci (zob. rys. 3). Badanie dowodzi, że zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn najniższy poziom satysfakcji związany był ze stwierdzeniem nr 2. jeśli chodzi o najwyższy poziom satysfakcji, w przypadku kobiet było to stwierdzenie nr 6, a w przypadku mężczyzn stwierdzenie nr 4.

Tabela 2. Średnia wszystkich ocen w podziale na staż pracy pracowników w firmie

Stwierdzenie	< 1 miesiąc	> 1 miesiąc – < 1 rok	> 1 rok – < 5 lat	> 5 lat – < 10 lat	> 10 lat – < 15 lat	> 15 lat – < 20 lat
Średnia ocen odpowiedzi wszystkich pracowników	8,1	8,4	8	7,8	7,7	7,9
Stwierdzenie 1 (opinia ogólna): Zdrowie i dobre samopoczucie pracowników jest priorytetem w Grupie XXX.	8,5	8,6	7,8	7,6	7,7	7,9
Stwierdzenie 2 (dobre samopoczucie psychiczne i fizyczne): Grupa XXX zapewnia wystarczająco dużo wsparcia dla mojego dobrego samopoczucia psychicznego i fizycznego, abym mógł/mogła wykonywać swoją pracę efektywnie.	8,6	8,45	7,7	7,3	7,7	8
Stwierdzenie 3 (dobre samopoczucie psychiczne): Otrzymuję wystarczające wsparcie, aby poradzić sobie z wymaganiami związanymi z zakresem moich obowiązków.	8,5	8,45	8	8	7,8	7,9
Stwierdzenie 4 (dobre samopoczucie fizyczne): Moje fizyczne środowisko pracy wspiera moje zdrowie fizyczne.	7,8	8,5	8,3	8	7,9	8,1
Stwierdzenie 5 (dobre samopoczucie fizyczne): Czuję, że jestem w stanie zrobić sobie wolne (odpocząć) od mojej pracy.	7,3	8,5	8	7,8	7,7	7,6
Stwierdzenie 6 (dobre samopoczucie społeczne): Czuję, że mogę porozmawiać z moim przełożonym na temat wyzwań, z którymi mierzę się poza pracą.	8,4	8,1	8,2	8,3	7,9	8,4

Źródło: opracowanie własne (n = 1889)

Zestawiając dane z perspektywy stażu pracy (zob. tabelę 2), można zauważyć, że najmniej usatysfakcjonowaną grupą pracowników są pracownicy z długoletnim stażem pracy (>10 lat – <15 lat). Największą satysfakcję z pracy zaś czerpią pracownicy ze stosunkowo krótkim stażem pracy obejmującym maksymalnie 1 rok (> 1 miesiąc – < 1 rok). Analiza szczegółowych ocen poszczególnych stwierdzeń wskazuje, że najniżej ocenione były stwierdzenie nr 2 oraz stwierdzenie nr 5. Stwierdzenie nr 2 otrzymało ocenę 7,3 od grupy pracowników ze stażem > 5 lat – < 10 lat, natomiast

stwierdzenie nr 5 otrzymało taką samą notę od pracowników ze stażem poniżej miesiąca. Co interesujące, jednocześnie stwierdzenie nr 2 uzyskało najwyższą ocenę (8,6) wskazaną przez najmniej doświadczonych pracowników. Ponadto pracownicy z krótkim stażem pracy (>1 miesiąc – <1 rok) najlepiej ocenili stwierdzenie nr 1.

Dyskusja

Cel postawiony przed badaczkami w niniejszym artykule został zrealizowany. Analizy dostarczyły nowych informacji na temat dobrostanu pracowników z branży IT pracujących zdalnie, a także stanowią zestaw praktycznych implikacji do budowania marki pracodawcy i zarządzania zespołami wirtualnymi w postcovidowej rzeczywistości. Główna konstatacja wynikająca z omawianych badań wskazuje, że ogólny poziom samopoczucia pracowników pracujących w trybie pracy zdalnej jest wysoki, co potwierdzają również inne badania (Wood, Michaelides, Inceoglu et al., 2021; Russo, Hanel, Altnickel, Van Berkel, 2021). Pomimo tej optymistycznej tendencji nie można pomijać licznych negatywnych aspektów związanych z pracą zdalną, co badacze potwierdzają w wielu opracowaniach. Wskazują oni na kwestie, takie jak trudności w zachowaniu równowagi praca – dom, brak umiejętności wyraźnego rozdzielenia czasu poświęconego na pracę (w szczególności jej zakończenia) (Gierszon, 2021), redukcja czasu wolnego, poczucie odizolowania (Tušl, Brauchli, Kerksieck, Bauer, 2021), trudność w skupieniu się spowodowana rozpraszaniem przez innych domowników, trudność w samodzielnym motywowaniu się, dyscyplinowaniu czy w końcu presja ciągłego bycia „dostępnym” online dla pracodawcy, współpracowników i klientów (Gierszon, 2021; Tabor-Błażewicz, 2021). Ponadto pracujący zdalnie podkreślają, że praca zdalna może negatywnie wpływać na ich dobrostan społeczny. Wskazują oni m.in. na brak interakcji z pracownikami, niezaspokajanie potrzeb kontaktów międzyludzkich (Zalega, 2009), poczucie braku dostępu do osób decyzyjnych, braku wsparcia, motywacji, utrudnienia w otrzymaniu sugestii/pomocy od współpracowników, osłabienie więzi z pracodawcą (Juchnowicz, Kinowska, 2021).

W tym miejscu warto wspomnieć, że to właśnie samopoczucie pracowników ma pozytywny wpływ na produktywność i wydajność w pracy (Nielsen, Morten, Chidiebere et al., 2017; Miller, 2016). Wobec tak funkcjonującej rzeczywistości w postcovidowej rzeczywistości (również) dobrostan pracowników powinien stanowić jeden z priorytetów zarządzania organizacjami, szczególnie w branży IT, w której – jak wskazują badania – dobrostan pracowników i ich produktywność są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie na siebie wpływają (Russo, Hanel, Altnickel, Van Berkel, 2021). Niemniej jednak programy związane z zarządzaniem dobrostanem pracowników powinny być opracowywane i na bieżąco wdrażane przez firmy, aby utrzymać wysoki poziom zaangażowania i motywacji pracowników

pracujących zdalnie. Wziąwszy pod uwagę, że otoczenie i charakter wykonywanej pracy, rozumianej jako tej wykonywanej w większym zakresie zdalnie, strategię *employer branding* powinny zostać zrewidowane, na bazie tej nowej perspektywy uwzględniającej potrzeby pracowników pracujących zdalnie, w zakresie dobrostanu: psychicznego, społecznego i fizycznego.

Badania nie ujawniają różnic w opiniach na temat dobrostanu mężczyzn i kobiet pracujących zdalnie, to jednak w odniesieniu do stażu pracy pracowników zauważono różnice. Oznaczać to może potrzebę zwrócenia uwagi na dobrostan pracowników z najdłuższym stażem pracy, którzy mogą doświadczać wypalenia zawodowego.

Autorki są świadome ograniczoności badań, które zostały przeprowadzone na dużej próbie respondentów, acz w dość wąskim zakresie i na terenie jednego kraju. W świetle powyższego nasuwają się przemyślenia dotyczące priorytetów badawczych w odniesieniu do kwestii dobrostanu pracowników pracujących zdalnie i roli tych działań w budowaniu *employer branding*. Dlatego też jako rekomendację przyszłych badań wskazuje się zarówno możliwość rozszerzenia próby badawczej na inne kraje, jak i możliwość zbadania innych obszarów wielowymiarowej koncepcji dobrostanu pracowników chociażby w innych branżach. Dalszym zadaniem dla nauki i praktyki jest budowanie świadomości na temat koncepcji dobrostanu pracowników i jej roli w zarządzaniu organizacjami.

BIBLIOGRAFIA

- [1] AMBLER, T., BARROW, S., 1996. The Employer Brand, *The Journal of Brand Management*, nr 4(3).
- [2] BACKHAUS, K., TIKOO, S., 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, nr 9, s. 501-517.
- [3] BAILEY, N.B.K., KURLAND, N.B., 1999. The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime, *Organizational Dynamics*, nr 28(2), s. 53-68.
- [4] BARTIK, A.W., CULLEN, Z.B., GLAESER, E.L., LUCA, M., STANTON, C.T., 2020. What Jobs Are Being Done at Home During the COVID-19 Crisis? Evidence from Firm-Level Surveys, *National Bureau of Economic Research*, nr 27422, s. 1-26.
- [5] CAPIO, C.M., SIT, C.H.P., ABERNETHY, B., 2014. *Physical Well-Being*, [w:] Michalos, A.C. (red.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, Dordrecht: Springer, s. 4805-4807.
- [6] CARLINI, J., GRACE, D., 2021. The Corporate Social Responsibility (CSR) Internal Branding Model: Aligning Employees' CSR Awareness, Knowledge, and Experience to Deliver Positive Employee Performance Outcomes, *Journal of Marketing Management*, nr 37(7-8), s. 732-760.
- [7] CHARALAMPOUS, M., GRANT, C.A., TRAMONTANO, C., MICHAELIDIS, E., 2019. Systematically Reviewing Remote e-Workers' Well-Being at Work: A Multidimensional Approach, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, nr 28(1), s. 51-73.
- [8] CLARK, S., MCGRANE, A., BOYLE, N., JOKSIMOVIC, N., BURKE, L., ROCK, N., O'SULLIVAN, K., 2021. A Qualitative Study of Child and Adolescent Mental Health During the COVID-19 Pandemic in Ireland, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, nr 18(3), s. 1-15.
- [9] COLANDER, D., 2000. The Death of Neoclassical Economics, *Journal of the History of Economic Thought*, nr 22 (2), s. 127-143.

- [10] COMO, R., HAMBLEY, L., DOMENE, J., 2021. An Exploration of Work-Life Wellness and Remote Work During and Beyond COVID-19, *Canadian Journal of Career Development*, nr 20(1), s. 46-56.
- [11] DABIRIAN, A., KIETZMANN, J., DIBA, H., 2017. A Great Place to Work!? Understanding Crowd-sourced Employer Branding, *Business Horizons*, nr 60(2), s. 197-205.
- [12] DE LUCAS ANCILLO, A., DEL VAL NÚÑEZ, M.T., GAVRILA, S.G., 2021. Workplace Change within the COVID-19 Context: A Grounded Theory Approach, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, nr 34(1), s. 2297-2316.
- [13] DE MENEZES, L.M., KELLIHER, C., 2011. Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case, *International Journal of Management Reviews*, nr 13(4), s. 452-474.
- [14] DIENER, E., 2009. *Subjective well-being*, [w:] Diener, E. (red.), *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener*, Berlin: Springer Science + Business Media.
- [15] DODGE, R., DALLY, A.P., HUYTON, J., SANDERS, L.D., 2012. The Challenge of Defining Well-Being, *International Journal of Wellbeing*, nr 2(3), s. 225-235.
- [16] FAY, M.J., KLINE, S.L., 2012. The Influence of Informal Communication on Organizational Identification and Commitment in the Context of High-Intensity Telecommuting, *Southern Communication Journal*, nr 77(1), s. 61-76.
- [17] FERREIRA, R., PEREIRA, R., BIANCHI, I.S., DA SILVA, M.M., 2021. Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, nr 7(1), s. 70.
- [18] GALANTI, T., GUIDETTI, G., MAZZEI, E., ZAPPALÀ, S., TOSCANO, F., 2021. Work from Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, nr 63(7), s. 426.
- [19] GIERSZON, B., 2021. Zrównoważone wykorzystywanie technologii cyfrowych w pracy zdalnej i hybrydowej, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 141(4), s. 115-129.
- [20] GLASER, B., 1978. *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- [21] GLASER, B., STRAUSS, A., 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- [22] GOLDEN, T.D., VEIGA, J.F., 2008. The Impact of Superior – Subordinate Relationships on the Commitment, Job Satisfaction, and Performance of Virtual Workers, *The Leadership Quarterly*, nr 19, s. 77-88.
- [23] HOLT, R.P.F., BARKLEY JR., J.R., COLANDER, D., 2010. The Complexity Era in Economics, *Review of Political Economy*, nr 23(3), s. 357-369.
- [24] JUCHNOWICZ, M., KINOWSKA, H., 2021. Employee Well-Being and Digital Work During the COVID-19 Pandemic, *Information*, nr 12(8), s. 293.
- [25] KELLIHER, C., ANDERSON, D., 2010. Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work, *Human Relations*, nr 63, s. 83-106.
- [26] KNIFFIN K.M., NARAYANAN, J., Anseel F. et al., 2021. COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action, *American Psychologist*, nr 76(1), s. 63-77.
- [27] KORUNKA, C., HOONAKKER, P., CARAYON, P., 2008. Quality of Working Life and Turnover Intention in Information Technology Work, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, nr 18(4), s. 409-423.
- [28] KRUG, H., Haslan S.A., Otto K., Steffens N.K., 2021. Identity Leadership, Social Identity Continuity, and Well-Being at Work During COVID-19, *Frontiers in Psychology*, nr 11(12).

- [29] MANN, S., LYNN, H., 2003. The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health. *New Technology, Work and Employment*, nr 18(3), s. 196-211.
- [30] MILLER, J., 2016. The Well-Being and Productivity Link: A Significant Opportunity for Research-Into-Practice, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, nr 3(3), s. 289-311.
- [31] MOCZYDŁOWSKA, J.M., 2021. Nowe trendy na rynku pracy – praca w systemie home office w percepcji polskich menedżerów, *Marketing i Rynek*, nr 4, s. 18-26.
- [32] MORO, S., RAMOS, R.F., RITA, P., 2020. What Drives Job Satisfaction in IT Companies?, *International Journal of Productivity and Performance Management*, nr 70(2), s. 391-407.
- [33] MURALIDHAR, B., PRASAD, D.K., RAO, M., 2020. Association among Remote Working Concerns and Challenges on Employee Work-Life Balance: An Empirical Study Using Multiple Regression Analysis with Reference to International Agricultural Research Institute, Hyderabad, *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, nr 11(6), s. 281-297.
- [34] NELKE, A., 2021. Impact of the COVID-19 pandemic on corporate employer branding, *Technium Social Sciences Journal*, nr 16(1), s. 388-393.
- [35] NIELSEN, K., MORTEN, B.N., CHIDIEBERE, O., MARJA, K., EVELIINA, S., KERSTIN, I., 2017. Work-place Resources to Improve Both Employee Well-Being and Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis, *Work & Stress*, nr 31(2), s. 101-120.
- [36] OLAK, R., 2022. *Badanie EY: W czasie pandemii polskie firmy niechętnie przechodziły na tryb pracy zdalnej*, https://www.ey.com/pl_pl/news/2022/05/ey-pandemia-praca-zdalna (dostęp: 10.01.2023).
- [37] PHUONG, T.T.K., VINH, T.T., 2021. Proposing a Theoretical Model to Determine Factors Affecting on Job Satisfaction, Job Performance and Employees Loyalty for Technology Information (IT) Workers, *International Journal for Applied Information Management*, nr 1(4), s. 201-209.
- [38] PRASAD, D.K., MANGIPUDI, D.M.R., VAIDYA, D.R., MURALIDHAR, B., 2020. Organizational Climate, Opportunities, Challenges and Psychological Well-Being of the Remote Working Employees During COVID-19 Pandemic: A General Linear Model Approach with Reference to Information Technology Industry in Hyderabad, *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, nr 11(4), s. 372-389.
- [39] RUSSO, D., HANEL, P.H., ALTNICKEL, S., VAN BERKEL, N., 2021. Predictors of Well-Being and Productivity Among Software Professionals During the COVID-19 Pandemic – A Longitudinal Study, *Empirical Software Engineering*, nr 26(4), s. 1-63.
- [40] SARDESHMUKH, S.R., SHARMA, D., GOLDEN, T.D., 2012. Impact of Telework on Exhaustion and Job Engagement: A Job Demands and Job Resources Model. *New Technology, Work and Employment*, nr 27, s. 193-207.
- [41] SATICI, B., SARICALI, M., SATICI, S.A., GRIFFITHS, M.D., 2020. Intolerance of Uncertainty and Mental Well-Being: Serial Mediation by Rumination and Fear of COVID-19, *International Journal of Mental Health and Addiction*, nr 20(5), s. 2731-2742.
- [42] SPENCER, D.A., 2013. Integrating Economics with the Other Human (and Related) Sciences: Some Initial Considerations, *Fessud Working Paper Series*, http://fessud.eu/wp-content/uploads/2013/04/FESSUD-Working-paper-series-01_04Mar_v4.pdf (dostęp: 1.03.2022).
- [43] STIGLITZ, J., SEN, A., FITOUSSI, J.P., 2009. *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, https://www.economie.gouv.fr/files/finances/presse/dossiers_de_presse/090914mesure_perf_eco_progres_social/synthese_ang.pdf (dostęp: 4.02.2023).
- [44] SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA, K., KUROWSKA-PYSZ, J., 2016. Sustainable Business Development Through Leadership in SMEs, *Ekonomia i Zarządzanie*, nr 8(3), s. 57-69.

- [45] TABOR-BŁAŻEWICZ, J., 2022. *Wpływ pracy zdalnej i hybrydowej na dobrostan pracowników*, [w:] Tabor-Błażewicz, J., Rachoń, H. (red.), *Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 47-55.
- [46] TARIS, T.W., SCHAUFELI, W.B., 2015. *Individual Well-Being and Performance at Work: A Conceptual and Theoretical Overview*, [w:] van Veldhoven, M., Peccei, R. (red.), *Well-Being and Performance at Work: The Role of Context*, London: Psychology Press, s. 15-34.
- [47] TER HOEVEN, C.L., VAN ZOONEN, W., 2015. Flexible Work Designs and Employee Well-Being: Examining the Effects of Resources and Demands. *New Technology, Work and Employment*, nr 30(3), s. 237-255.
- [48] TUŠL, M., BRAUCHLI, R., KERKSIECK, P., BAUER, G.F., 2021. Impact of the COVID-19 Crisis on Work and Private Life, Mental Well-Being and Self-Rated Health in German and Swiss Employees: A Cross-Sectional Online Survey, *BMC Public Health*, nr 21.
- [49] WHEATLEY, D., 2012. Good to be Home? Time-use and Satisfaction Levels Among Home-Based Teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, nr 27(3), s. 224-241.
- [50] WHO, 1948. *Constitution of the World Health Organization. Preamble to the Constitution of the World Health Organization as Adopted by the International Health Conference*, New York.
- [51] WOOD, S.J., MICHAELIDES, G., INCEOGLU, I., HURREN, E. T., DANIELS, K., NIVEN, K., 2021. Homeworking, Well-Being and the COVID-19 Pandemic: A Diary Study, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, nr 18(14), s. 7575.
- [52] ZALEGA, T., 2009. Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej, *Master of Business Administration*, nr 17(4), <http://31.186.81.235:8080/api/files/view/1399.pdf> (dostęp: 11.01.2023).

