

2. DETERMINANTY PRODUKTYWNOŚCI PRACY WYKONYWANEJ ZDALNIE

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-139-2/2>



Sylwia Klus

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
sylwia.klus@up.poznan.pl



Zuzanna Urbanowicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
zuzanna.urbanowicz@ue.poznan.pl

Głównym celem tego rozdziału jest przedstawienie i analiza pojęcia produktywności pracy oraz czynników wpływających na poziom produktywności pracy. Rozważania te mogą być pomocne przy próbie wypracowania efektywnego systemu pracy zdalnej.

2.1. Pojęcie i czynniki determinujące produktywność pracy

Problematyka produktywności wciąż stanowi przedmiot ożywionej dyskusji, choć pojęcie to należy do podstawowych kategorii w naukach ekonomicznych. Produktywność jest jedną z miar sprawnego działania. Wielu badaczy nadal zastanawia się nad istotą pojęcia produktywności, efektywności, wydajności pracy i innymi pokrewnymi terminami, a także analizuje sposoby pomiaru tych kategorii oraz stara się wytyczyć czynniki produktywności oraz metodykę ich analizy (Kozioł, 2004). Dążenie do wzrostu produktywności jest bardzo istotne z punktu widzenia realizacji celu ekonomicznego, jakim jest wzrost efektywności gospodarowania i poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym oraz międzynarodowym (Sawicki, 2018). Większość istniejących analiz w literaturze przedmiotu wskazuje bowiem, że wzrost całkowitej produktywności ma zasadnicze znaczenie dla wzrostu gospodarczego danego kraju (Krugman i Wells, 2012).

Sugerowane cytowanie:

Klus, S. i Urbanowicz, Z. (2022). Determinanty produktywności pracy wykonywanej zdalnie. W: A. Ziomek (red.), *Produktywność pracy zdalnej w ocenie pracowników w warunkach gospodarki cyfrowej* (s. 32–42). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-139-2/2>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

W literaturze przedmiotu wyróżnia się produktywność całkowitą oraz cząstkową. Pojęcie produktywności całkowitej definiuje się najczęściej jako stosunek całkowitej wielkości produkcji do łącznej ilości czynników/zasobów zaangażowanych w jej uzyskanie. Z kolei pojęcie produktywności cząstkowej odnosi się do wielkości produkcji uzyskanej dzięki zaangażowaniu konkretnego czynnika produkcji. Definiuje się ją zatem jako stosunek wielkości produkcji do ilości danego rodzaju czynnika/zasobu zużytego do jej wytworzenia (Penc, 1997). Na tej podstawie można wyróżnić i analizować w sposób bardziej szczegółowy produktywność pracy, kapitału, ziemi itd. Należy podkreślić, że produktywność całkowita nie jest prostą sumą poszczególnych produktywności cząstkowych, lecz raczej ich iloczynem. Produktywność całkowita jest bowiem rezultatem określonej konfiguracji czynników wytwórczych, stopnia ich wykorzystania oraz osiągnięcia efektów synergii między nimi (Kozioł, 2004).

Rozważania zawarte w niniejszej monografii koncentrują się wokół produktywności pracy*. Najogólniej produktywność pracy to stosunek wyników pracy do nakładów na pracę. W sposób bardziej szczegółowy produktywność pracy definiuje się jako relację wartości korzyści materialnych i niematerialnych uzyskanych dzięki ludzkiej pracy do nakładów materialnych i niematerialnych poniesionych w wyniku ludzkiej pracy. Relacja ta może przyjmować wartość:

- większą od jedności, jeśli korzyści przewyższają poniesione na ich uzyskanie nakłady,
- równą jedności, gdy korzyści są równe nakładom,
- mniejszą od jedności, kiedy nakłady przewyższają korzyści (Jasiński, Chołmątorska i Janiak-Rejno, 2002, za Skowron-Mielnik, 2009).

W przytoczonej definicji autorzy podkreślają znaczenie efektów i nakładów o charakterze nie tylko materialnym, ale także niematerialnym w kształtowaniu produktywności pracy. Ponadto Skowron-Mielnik (2009) trafnie zauważa, że efekty pracy ludzkiej są inne z punktu widzenia pracodawcy oraz pracownika i wyróżnia niektóre z nich, zarówno te o charakterze materialnym, jak i te o charakterze niematerialnym, w podziale na ekonomiczne i społeczne (tabela 1).

Nakłady na pracę mają także ilościowy oraz jakościowy charakter. Nakłady materialne w odniesieniu do pracy ludzkiej to najczęściej liczba przepracowanych godzin przez zatrudnionych. Nakłady niematerialne to przede wszystkim te odnoszące się do pracowników organizacji, czyli szeroko pojęty kapitał ludzki – zgromadzone przez pracowników zasoby wiedzy, inteligencji, umiejętności,

* W literaturze przedmiotu można odnaleźć wyniki badań wskazujące, jak wspierać zdalnych e-pracowników. Na ten temat zobacz: (Park, Jeong i Chai, 2021). W odniesieniu do produktywności pracy zazwyczaj stosuje się wymiennie pojęcia efektywności, wydajności lub nieco rzadziej skuteczności pracy. Pojęcia te nie są jednak w pełni zbieżne. Różnice wyjaśniono np. w pracy: (Skowron-Mielnik, 2009).

Tabela 1. Materialne i niematerialne efekty pracy

Efekty pracy	Dla pracodawcy/gospodarki		Dla pracownika/spoleczeństwa	
	ekonomiczne	spoleczne	ekonomiczne	spoleczne
Materialne	– wyniki finansowe – wyniki produkcyjne	– fluktuacja kadr – wykorzystanie czasu pracy	– poziom wynagrodzeń – wymiar czasu pracy	– czas wolny – świadczenia społeczne
Niematerialne	– zadowolenie klientów	– atmosfera pracy – zaangażowanie pracowników	– rozwój zawodowy – bezpieczeństwo zatrudnienia	– satysfakcja z pracy – prestiż pracy – równowaga praca–rodzina

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Skowron-Mielnik, 2009).

doświadczenia, motywacji, posiadanych relacji i kontaktów międzyludzkich, stan ich zdrowia oraz cechy charakteru. Ponadto do nakładów niematerialnych możemy zaliczyć m.in. pozostającą po stronie pracodawcy umiejętną organizację pracy i zatrudnienia.

Koziół (2004) zwraca uwagę, że produktywność pracy można analizować na różnych poziomach:

- na poziomie branży lub całej gospodarki, czyli badać przeciętną produktywność pracownika w poszczególnych branżach lub w danej gospodarce narodowej poprzez analizę ilorazu realnego PKB wypracowanego w danej branży lub gospodarce i liczby pracowników tej branży lub odpowiednio gospodarki;
- na poziomie zespołowym/grupowym, tzn. analizować produktywność pracy pracownika będącego członkiem zespołu; wyznacza się ją poprzez podzielenie wyników pracy zespołu przez liczbę jego członków;
- na poziomie indywidualnym, tzn. analizować produktywność pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do rzeczywistych efektów i nakładów charakterystycznych dla jego pracy.

Ponadto należy wyraźnie zaznaczyć, że w odniesieniu do badania produktywności pracy na poziomie pracownika, z uwagi na różnice w postrzeganiu efektów materialnych i niematerialnych pracy z punktu widzenia pracodawcy oraz samego pracownika, a także z uwagi na różnice w nakładach na pracę między pracownikami, w analizach produktywności pracy w literaturze przedmiotu wyróżnia się:

- produktywność pracy z punktu widzenia pracodawcy oraz
- produktywność pracy z punktu widzenia pracownika, czyli tzw. produktywność subiektywną lub deklaratywną (*perceived productivity*).

Produktywność pracy zmienia się w czasie. Powodem tych zmian są różnorakie czynniki, które wpływają pozytywnie lub negatywnie na efekty pracy i na nakłady na pracę, determinując tym samym poziom produktywności

pracy. Zgodnie z definicją mianem czynnika określa się „elementy procesu wytwórczego oraz zjawiska natury technicznej, ekonomicznej i społecznej, które przez swój stan lub zmianę stanu wpływają w istotny sposób na poziom produktywności” (Kozioł, 2004). Czynniki te należy identyfikować i analizować w celu optymalizacji produktywności pracy (Skowron-Mielnik, 2009). W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne klasyfikacje czynników wpływających na produktywność pracy (Król, 2006; Griffin, 2017; Skowron-Milenik, 2009).

Na poziomie makroekonomicznym najogólniej można stwierdzić, że produktywność pracy wzrasta wraz ze zwiększającym się potencjałem zasobów kapitału fizycznego, kapitału ludzkiego lub technologii, jakie mają do dyspozycji pracownicy. Kapitał fizyczny to zasoby wytworzone w procesie produkcji, np. maszyny lub przestrzeń biurowa*. Jednak sam dostęp do odpowiedniego kapitału fizycznego nie wystarczy, pracownicy muszą potrafić z niego korzystać. Kapitał ludzki odnosi się właśnie do formalnej edukacji oraz praktycznej wiedzy siły roboczej, które to przekładają się na umiejętne wykorzystanie kapitału fizycznego. Prawdopodobnie najważniejszym czynnikiem, który przekłada się na wzrost produktywności pracy, jest postęp technologiczny rozumiany szeroko – jako środki techniczne wykorzystywane do produkcji dóbr i usług (Krugman i Wells, 2012).

Wielu autorów koncentruje swe wysiłki badawcze na szczegółowej analizie czynników mogących determinować produktywność pracy na poziomie mikroekonomicznym. Na podstawie analizy literatury wyróżniono trzy grupy czynników według podmiotu oddziaływania, które mogą determinować produktywność pracy pracownika:

1. Czynniki zależne od przedsiębiorstwa: sposób zarządzania zasobami ludzkimi (planowanie, organizowanie, przeprowadzenie, w tym motywowanie i kierowanie oraz kontrola/nadzór wraz z oceną pracy), poziom wynagrodzeń, przejrzysta ścieżka rozwoju kariery zawodowej i awansu, organizacja szkoleń, oferowanie różnorodnych form zatrudnienia (w tym pracy zdalnej), zapewnienie stabilności zatrudnienia (np. oferowanie umowy o pracę, a nie umowy – zlecenie), zapewnienie przyjaznej atmosfery w pracy i zadbanie o integrację pracowników, zadbanie o wysoki poziom komfortu w miejscu pracy, gotowość do szybkiej adaptacji do zmian w otoczeniu.
2. Czynniki zależne od pracownika: indywidualne cechy osobowości pracownika, m.in. umiejętność samoorganizacji pracy/umiejętność zarządzania czasem pracy, motywacja wewnętrzna do pracy i rozwoju, odporność na stres, umiejętność szybkiej adaptacji do zmian w otoczeniu, a ponadto posiadana

* Wzrost zasobów kapitału fizycznego może stanowić źródło wyższej produktywności, jednakże w tym przypadku należy pamiętać o malejącej marginalnej produktywności kapitału fizycznego. Oznacza to, że jeśli zwiększaniu zasobów kapitału fizycznego nie będą towarzyszyć zmiany w zakresie kapitału ludzkiego i technologii, to produktywność będzie rosła, ale coraz wolniej.

wiedza i doświadczenie pracownika, zadowolenie/satysfakcja z wykonywanej pracy oraz poziom komfortu w miejscu wykonywania pracy, zachowanie równowagi między pracą a rodziną.

3. Czynniki zależne od otoczenia zewnętrznego: uwarunkowania ekonomiczne, w tym postęp technologiczny i cyfryzacja gospodarki, czynniki polityczne, uwarunkowania klimatyczne, uwarunkowania biologiczno-medyczne, np. pandemia COVID-19, prawna ochrona pracy (zapewnienie pracownikowi bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w procesie pracy).

Wydaje się, że zdecydowana większość wymienionych czynników mogących determinować produktywność pracy pracownika nie wymaga wyjaśnienia i komentarza. W tekście zaznaczono jednak niektóre z nich, które mogą budzić pewne wątpliwości i których analizie, zdaniem autorów, warto poświęcić więcej uwagi. Ich znaczenie wydaje się bowiem szczególnie istotne w kontekście kształtowania produktywności pracy wykonywanej niestacjonarnie. W dzisiejszych czasach coraz większa liczba pracowników ceni sobie możliwość wykonywania pracy zdalnie. Z tego powodu pracodawca powinien oferować różnorakie formy zatrudnienia. Pracownicy cenią sobie swobodę decydowania o czasie wykonywania pracy i (lub) o intensywności jej wykonywania w ciągu dnia. Postęp technologiczny i cyfryzacja gospodarki były przyczyną pojawienia się nowych form zatrudnienia, a pandemia COVID-19 z wielokrotnością tempo wykorzystania tych nowoczesnych form zatrudnienia w praktyce gospodarczej, przede wszystkim w odniesieniu do pracy zdalnej. W trakcie przechodzenia pracowników na ten tryb pracy pojawiły się obawy o produktywność pracy wykonywanej z dala od siedziby firmy. Zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika ogromną rolę odegrała umiejętność szybkiej adaptacji do nagłej zmiany formy pracy i zapewnienia komfortu jej wykonywania. W przypadku pracy wykonywanej stacjonarnie to pracodawca projektuje miejsce pracy, dba o jego estetykę, wyposażenie, gwarantuje ciszę, a także dba o przestrzeń do efektywnej komunikacji ze współpracownikami oraz z klientami. W przypadku pracy zdalnej zwiększyła się rola pracownika w zapewnieniu tak rozumianego komfortu w miejscu wykonywania pracy, czyli najczęściej w jego domu. To on musi wyodrębnić pewną przestrzeń do wykonywania pracy, zadbać o wyposażenie i jego estetykę oraz ciszę. W tym obszarze pracodawca powinien współuczestniczyć finansowo. Ponadto pracownik zdalny powinien mieć zagwarantowane szybkie i stabilne łącze internetowe oraz wolne od zakłóceń funkcjonowanie oprogramowania niezbędnego do wykonywania pracy i możliwości ciągłego kontaktu ze współpracownikami i klientami. W tym kontekście rolą pracodawcy jest oferowanie szybkiego wsparcia technicznego. Doświadczenia wskazują, że w wielu przypadkach brak tych elementów powoduje stres i zakłóca równowagę praca–rodzina, co może negatywnie wpływać na produktywność pracy. Ponadto brak codziennego kontaktu *face to face* ze współpracownikami u wielu ludzi wywołuje stres i poczucie

izolacji społecznej (Bao, Li, Xia, Zhu, Li i Yang, 2020). Problemy ze zdrowiem psychicznym pracowników mogą także negatywnie przekładać się na ich produktywność pracy. Po stronie pracodawców główna obawa w zakresie przechodzenia pracowników na tryb zdalny najczęściej dotyczy braku „pełnej” kontroli ich czasu pracy i w związku z tym spadku efektywności pracy. Zdalna kontrola pracownika jest z pewnością utrudniona i może dla wielu pracodawców stanowić swoiste wyzwanie.

Możliwość wykonywania pracy zdalnej może także mieć pozytywny wpływ na produktywność pracy, przede wszystkim poprzez generowanie oszczędności. Po stronie pracodawcy – oszczędności w zakresie kosztów administracyjnych, np. brak konieczności wynajmowania powierzchni biurowej (Allen, Golden i Shockley, 2015), po stronie pracowników – oszczędności w zakresie czasu przeznaczanego na dojazd do miejsca pracy stacjonarnej. Wyniki dotychczas przeprowadzonych badań w obszarze produktywności pracy zdalnej nie są jednoznaczne. Na przykład według rezultatów badań Bernstein i współautorów (2020) efektywność pracy nie spadła w obliczu sytuacji na świecie związanej ze skutkami pandemii COVID-19 (Bernstein, Blunden, Brodsky, Sohn i Waber, 2020). Z kolei Ganguly i współautorzy (2020) wykazali, że praca wykonywana w trybie zdalnym może prowadzić do spadku produktywności pracy. Szczegółową analizę wyników badań w tym obszarze zawarto w kolejnym podrozdziale.

2.2. Czynniki determinujące produktywność pracy zdalnej – przegląd wyników badań

W literaturze przedmiotu wielu autorów koncentruje się na analizie produktywności pracy w ramach nowoczesnych form zatrudnienia (Wamboe, Adekola i Sergi, 2014; Filippetti i Peyrache, 2013; Muhanguzi i Kyobe, 2017; Patel, Chesmore, Legner i Pandey, 2021). W badaniach tych analizuje się wybrane czynniki, które pozytywnie lub negatywnie wpływają na produktywność przede wszystkim pracy wykonywanej zdalnie, uwzględniając perspektywę pracodawcy i (lub) pracownika. W tabeli przedstawiono przegląd wyników badań na temat czynników mogących kształtować produktywność pracy zdalnej z punktu widzenia pracownika (tabela 2).

Autorzy cytowanych badań wskazywali m.in. na niebezpieczne konsekwencje izolacji społecznej dla efektywności pracy zdalnej. Izolacja społeczna spowodowana brakiem lub silnym ograniczeniem kontaktów ze współpracownikami oraz klientami może bowiem powodować osamotnienie, co z kolei może pozytywnie korelować z obniżeniem zadowolenia z pracy oraz nasileniem stresu podczas jej

Tabela 2. Przegląd literatury na temat czynników kształtujących produktywność pracy wykonywanej zdalnie w ocenie pracownika

Autorzy	Rok	Czynniki i charakter ich oddziaływania
Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà i Toscano	2021	Zaburzenie równowagi praca–rodzina oraz izolacja społeczna negatywnie wpływają na efektywność pracy „z domu”; samoprzywództwo i autonomia w wykonywaniu obowiązków służbowych sprzyja „byciu produktywnym”
Toscano i Zappalà	2020	Izolacja społeczna i stres mogą zmniejszać produktywność deklaracyjną pracowników zdalnych
Wang, Liu, Qian i Parker	2020	Brak spokoju i ciszy w domu, brak efektywnej komunikacji ze współpracownikami, prokrastynacja oraz samotność mogą wpływać negatywnie na efektywne wykonywanie pracy zdalnej
Hardy, Leandro i Fontanari	2020	Ograniczone interakcje społeczne wynikające z wykonywania telepracy mogą negatywnie wpływać na wydajność introwertyków, natomiast mogą zwiększać wydajność ekstrawertyków
Nakrošienė, Bučiūnienė i Goštautaitė	2019	Możliwość szybkiej komunikacji ze współpracownikami, zaufanie i wsparcie ze strony przełożonego, a także odpowiednio przygotowane miejsce pracy to czynniki, które sprzyjają zwiększaniu wydajności pracy zdalnej. Ponadto możliwość opieki nad członkami rodziny podczas pracy może być korzystna dla produktywności pracy „z domu”
Charalampous, Grant, Tramontano i Michailidis	2019	Izolacja społeczna i zawodowa osłabia rozwój zawodowy pracownika
Bentley, Teo, McLeod, Tan, Bosua i Gloet	2016	Zapewnienie telepracownikowi wsparcia technicznego ma pozytywny wpływ na jego produktywność
Torten, Reaiche i Caraballo	2016	Doświadczenie w zakresie wykonywania pracy w trybie zdalnym może mieć istotny wpływ na powodzenie modelu telepracy
O’Neill, Hambley i Bercovich	2014	Osobowość odgrywa istotną rolę w wynikach pracy zdalnej
Grant, Wallace i Spurgeon	2013	Zaufanie i zarządzanie mają kluczowe znaczenie dla efektywności pracy pracowników zdalnych
Aboelmaged; El Subbaugh	2012	Stabilność zatrudnienia jest kluczowym czynnikiem wpływającym na wydajność pracy zdalnej. Ponadto satysfakcja z pracy, zaangażowanie, elastyczne godziny pracy i wsparcie ze strony przełożonych zostały uznane za ważne czynniki wpływające na produktywność
Baruch i Nicholson	1997	Praca zdalna może wywoływać poczucie izolacji społecznej i zawodowej, które negatywnie wpływają na wydajność pracy

Źródło: (Barczyk, Spychała, Urbanowicz i Ziomek, 2022).

wykonywania (Allen i in., 2015; Baruch i Nicholson, 1997). Do podobnych wniosków doszli Toscano i Zappala (2020), którzy przeprowadzili badanie ankietowe wśród włoskich pracowników, którzy przeszli na tryb pracy zdalnej w trakcie pandemii COVID-19. Ich wyniki także wykazały negatywny wpływ izolacji społecznej na produktywność deklaratywną ankietowanych, szczególnie w warunkach silnych obaw o zakażenie się wirusem. Hardy i współautorzy (2020) również analizowali wpływ izolacji społecznej na produktywność pracy podczas pandemii. Co interesujące, dowiedli istnienia pewnego paradoksu. Zgodnie z wynikami ich badań izolacja wpłynęła negatywnie wyłącznie na produktywność pracy pracowników będących z natury introwertykami. W odniesieniu do pracowników będących z natury ekstrawertykami ograniczone interakcje między współpracownikami i (lub) klientami okazały się korzystne dla produktywności ich pracy. Nie tylko ci badacze dokonali próby oceny roli specyficznych cech osobowościowych w kształtowaniu produktywności pracy. Na przykład Galanti i współautorzy (2021) zwrócili uwagę, że w przypadku mniejszej kontroli ze strony szefa wzrost wydajności pracy zdalnej jest możliwy dzięki kompetencjom pracowników zdalnych w zakresie samoprzywództwa. Samoprzywództwo oznacza, że pracownik nie oczekuje na polecenia ze strony przełożonego, tylko „wydaje je sobie sam”. Charakteryzuje go samodyscyplina, jest samodzielny, zaangażowany w działanie firmy, posiada silną motywację do pracy. Z kolei Wang i współautorzy (2020) omawiają negatywny wpływ skłonności pracowników do prokrastynacji na wydajność pracy. O’Neill i współautorzy (2014) dowiedli z kolei istnienia negatywnego wpływu zjawiska „cyberslackingu” na produktywność pracy. „Cyberslackingu” polega na korzystaniu z internetu podczas wykonywania pracy w celach niezwiązanych z pracą. W szczególności dotyczy pracowników wykonujących pracę za pośrednictwem nowoczesnych narzędzi technologii informacyjno-komunikacyjnych. W takich warunkach łatwiej jest uniknąć przyłapania przez przełożonych i współpracowników. Badacze dowiedli, że osoby, które cechuje skłonność do prokrastynacji, częściej dokonują „cyberslackingu” niż te, które cechuje uczciwość i sumienność. Kontynuując ten wątek, w niektórych badaniach wskazuje się, że praca zdalna może potencjalnie stłumić wysiłki zmierzające do utrzymania zaangażowania, a w konsekwencji utrudnić rozwój kariery i postępy e-pracowników. Sugeruje to potrzebę tzw. wirtualnego mentoringu, uważanego za niezbędny dla zapewnienia wysokiej wydajności pracowników, którzy powinni stale rozwijać swoje umiejętności (Yarberry i Sims, 2021; Phillips, 2020)*.

Grant i współautorzy (2013) oraz Nakrošienė i współautorzy (2019) wspominają o roli zaufania przełożonego i stylu jego zarządzania w kształtowaniu produktywności pracowników zdalnych. W przypadku pracy wykonywanej zdalnie

* W literaturze przedmiotu można odnaleźć wyniki badań wskazujące, jak wspierać zdalnych e-pracowników. Na ten temat zobacz: (Park i in., 2021).

kontrola nad pracownikiem jest utrudniona. Wydaje się zatem, że w wirtualnej pracy menedżer nie może odgrywać roli w sposób tradycyjny, tzn. mówić pracownikom, co i jak mają robić, a następnie stale ich kontrolować. Z tego powodu zwraca się uwagę na konieczność większego zaufania ze strony przełożonego do pracownika i potrzebę koncentrowania się na efektach jego pracy, a niekoniecznie na czasie jej wykonywania (orientacja wynikowa).

Z kolei Torten, Reaiche i Caraballo (2016) dowiedli w swych badaniach, że wcześniejsze doświadczenie w telepracy jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu w pracy niestacjonarnej. Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród amerykańskich pracowników dowiedziono, że doświadczenie w pracy na odległość przekłada się na większą satysfakcję z jej wykonywania, co z kolei sprzyja byciu produktywnym.

Brak sprawnej komunikacji uniemożliwia wykonywanie pracy, dlatego w wielu badaniach podkreśla się potrzebę zapewnienia telepracownikom wsparcia organizacyjnego właśnie w tym zakresie (Wang i in., 2020; Nakrošienė i in., 2019). Problemy komunikacyjne nie tylko utrudniają osiąganie wyników, ale mogą także się przyczynić do pogorszenia relacji zawodowych i zwiększyć stres związany z pracą (Wang i in., 2020). Pracownicy wykonujący swoją pracę w trybie niestacjonarnym powinni mieć zapewnione stabilne łącze internetowe oraz stały dostęp do pomocy technicznej w razie problemów z wykorzystaniem narzędzi technologii informacyjno-komunikacyjnych. Podczas gdy niektórzy autorzy zwracają uwagę na problemy z komunikacją z przełożonym lub współpracownikami, inni wskazują, że komunikacja w trybie pracy zdalnej jest efektywniejsza, to znaczy zajmuje mniej czasu (Nakrošienė i in., 2019). Być może wynika to z faktu, że pracownicy, kontaktując się ze sobą poprzez narzędzia komunikacji zdalnej, koncentrują się raczej na sprawach zawodowych, mniej czasu poświęcając na rozmowy kurtuazyjne. Nakrošienė i współautorzy (2019) zwrócili także uwagę na potrzebę przygotowania miejsca pracy „w domu”, w tym zapewnienia ciszy i spokoju podczas jej wykonywania. Bardzo ważnym czynnikiem, który determinuje produktywność pracy, jest równowaga między życiem zawodowym a prywatnym. Galanti i współautorzy (2021) wskazali, że jej zaburzenie negatywnie oddziałuje na „bycie” efektywnym. Nakrošienė wraz z zespołem (2019) dowiódł, że praca „z domu” umożliwia jednoczesną opiekę nad bliskimi, czyli niejako ułatwia osiągnięcie równowagi na polu rodzina–praca, co zgodnie z ich wynikami badań sprzyja ich produktywności pracy. To spostrzeżenie nie znalazło jednak potwierdzenia w rzeczywistości gospodarczej objętej lockdownem z powodu pandemii COVID-19. Przymusowa dla wielu praca „z domu” uniemożliwiała wielu pracownikom zachowanie równowagi na tym polu. W szczególności dotyczyło to pracowników posiadających dzieci w wieku przedszkolnym i szkolnym. Łączenie pracy i opieki nad dziećmi dla wielu było powodem frustracji i z pewnością nie sprzyjało efektywności ich pracy.

Wymienione czynniki odgrywają szczególnie ważną rolę w kształtowaniu produktywności pracy wykonywanej zdalnie. W przypadku pracy na miejscu pracownicy nie mają bowiem m.in. problemów z izolacją społeczną, ograniczonym kontaktem z innymi pracownikami czy ciszą i spokojem w miejscu pracy. Niektóre przytoczone badania wskazują także na inne ważne czynniki warunkujące wysoką wydajność e-pracy, takie jak: stabilność zatrudnienia oraz satysfakcja z pracy (Galanti i in., 2021; Aboelmaged i Subbaugh, 2012). Znaczenie tych czynników jest jednak podobne do kształtowania produktywności pracy stacjonarnej.

Autorzy przytoczonych badań wskazali na czynniki istotne dla produktywności pracy zdalnej. W swych analizach koncentrowali się wyłącznie na wybranych czynnikach i starali się określić charakter ich wpływu na efekty pracy. Analiza literatury nie pozwala jednak w sposób jednoznaczny określić hierarchii ważności poszczególnych czynników w kształtowaniu produktywności, ponieważ poszczególni autorzy studiowali wpływ różnych czynników i stosowali odmienną metodykę w swych badaniach. Z tego powodu bardziej szczegółowej analizie poddane zostały wyniki przeprowadzonych przez nich badań w odniesieniu do charakteru wpływu poszczególnych czynników na produktywność pracy zdalnej bez określania ich struktury istotności.

Analiza literatury przedmiotu oraz przemyślenia własne na temat czynników determinujących produktywność pracy doprowadziły do stworzenia pewnej ich systematyki. Wśród analizowanych czynników determinujących produktywność pracy w kontekście pracy wykonywanej zdalnie można wyróżnić trzy charakterystyczne grupy (tabela 3):

- czynniki kosztowe,
- czynniki organizacyjne,
- czynniki jakościowe.

Przyporządkowanie czynników do poszczególnych grup jest umowne i może być dyskusyjne. Wskazana systematyka czynników jest propozycją, która z uwagi na mnogość czynników oraz ich niejednoznaczny charakter wpływu na produktywność pracy wykonywanej zdalnie ma ułatwić analizę roli poszczególnych czynników w kształtowaniu produktywności pracy zdalnej w podziale na trzy wskazane grupy.

Produktywność pracy jest kształtowana przez wiele czynników, na które wpływ wywiera pracodawca, sam pracownik oraz jego otoczenie zewnętrzne. Czynniki nigdy nie wpływają na produktywność pracy pojedynczo, są liczne, różnorodne i wzajemnie ze sobą powiązane. Ponadto każdy z nich oddziałuje na pozostałe, będąc jednocześnie pod ich wpływem (Kozioł, 2004). Zdecydowana większość czynników determinujących poziom produktywności pracownika nie zależy od tego, czy pracuje on stacjonarnie, czy zdalnie. Jednakże pojawia się konieczność zapewnienia komfortu w miejscu wykonywania pracy zdalnej ze

Tabela 3. Czynniki determinujące produktywność pracy zdalnej w podziale na kosztowe, organizacyjne i jakościowe

Czynniki		
kosztowe	organizacyjne	jakościowe
możliwość oszczędności na kosztach administracyjnych	orientacja wynikowa	równowaga praca – rodzina
zabezpieczenie warunków pracy i bhp	kontrola pracownika przez menedżera/klienta	swoboda organizacji czasu pracy i wyboru intensywności pracy
nakłady na szkolenia	czas dojazdu	autonomia i samodzielność
nakłady na techniczne przystosowanie miejsca pracy	dostosowania w zarządzaniu (podział pracy, obciążenie pracą, możliwości awansu)	poziom stresu
wynagrodzenie	<ul style="list-style-type: none"> – kontakt z klientem – integracja zespołu – stałe wsparcie techniczne 	<ul style="list-style-type: none"> – ocena pracy przez klienta/pracodawcę – wiedza i umiejętności – prawna ochrona pracy – cisza i spokój w miejscu pracy – satysfakcja z pracy i motywacja wewnętrzna – rodzaj umowy – komunikacja – samodyscyplina

Źródło: Opracowanie własne.

strony pracownika i (lub) pracodawcy, tzn. zadbania m.in. o jego wyposażenie, estetykę, ciszę i spokój bez zakłócania relacji praca–rodzina. Ponadto z uwagi na ograniczoną kontrolę ze strony przełożonego pracownik zdalny powinien wykazywać się przede wszystkim samodzielnością oraz samodyscypliną podczas wykonywania pracy. Powinien także mieć świadomość mniejszej integracji z zespołem z uwagi na brak codziennych kontaktów w pracy ze współpracownikami. Od przełożonego wymaga się natomiast nowoczesnego sposobu zarządzania pracą, mniejszej chęci kontrolowania pracownika, koncentracji na wynikach jego pracy, a nie czasie jej wykonywania. Ostatecznie wydaje się zatem, że praca zdalna może być produktywna, jeśli zostanie właściwie wdrożona, zorganizowana w praktyce i obejmie tych pracowników, którzy mają cechy charakteru sprzyjające jej wykonywaniu. Z pewnością zatem nie stanowi ona najlepszego rozwiązania dla każdego pracownika i każdej firmy.