

Zarządzanie

Hybrydowa organizacja pracy

Konsekwencje i wyzwania

Izabela Bednarska-Wnuk



Hybrydowa organizacja pracy

Konsekwencje i wyzwania



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
Łódzkiego

Zarządzanie

Hybrydowa organizacja pracy

Konsekwencje i wyzwania

Izabela Bednarska-Wnuk

Izabela Bednarska-Wnuk (ORCID: 0000-0003-0206-4633) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENTKI

Joanna Dzieńdziora
Katarzyna Januszkiewicz

REDAKTOR INICJUJĄCA

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Izabela Baran

SKŁAD I ŁAMANIE

PAJ-Press

KOREKTA TECHNICZNA

Elżbieta Pich

PROJEKT OKŁADKI

efectoro.pl
agencja komunikacji marketingowej

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos/AndreyPopov

© Copyright by Izabela Bednarska-Wnuk, Łódź 2025

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8331-870-7>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.11846.25.0.M

Ark. wyd. 8,5; ark. druk. 9,125

ISBN 978-83-8331-869-1
e-ISBN 978-83-8331-870-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-237 Łódź, ul. Matejki 34A
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Hybrydowa organizacja pracy – ujęcie teoretyczne	11
1.1. Istota hybrydowej organizacji pracy	11
1.2. Formy i rodzaje hybrydowej organizacji pracy	17
1.3. Pozytywne i negatywne strony hybrydowej organizacji pracy	25
1.4. Hybrydowa organizacja pracy jako przedmiot badań	30
Rozdział 2	
Rola czynników otoczenia w kształtowaniu i rozwoju hybrydowej organizacji pracy	39
2.1. Inspiracyjna i motywująca rola pandemii COVID-19	39
2.2. Zmiany społeczne i ich oddziaływanie na hybrydową organizację pracy	43
2.3. Oddziaływanie nowych technologii na dynamikę rozwoju hybrydowej organizacji pracy	48
2.4. Uwarunkowania prawne hybrydowej organizacji pracy	53
Rozdział 3	
Znaczenie psychospołecznych konsekwencji dla pracownika w kontekście środowiska hybrydowej organizacji pracy	57
3.1. Środowisko hybrydowej organizacji pracy	57
3.2. Opis podstawowych konsekwencji psychospołecznych hybrydowej organizacji pracy – obszary analizy	60
3.2.1. Zdrowie pracowników jako wartość idei hybrydowej organizacji pracy	63
3.2.2. <i>Work-life balance</i> jako wyzwanie dla pracownika i organizacji	66
3.2.3. Zaangażowanie pracowników	68
3.2.4. Stres i wypalenie zawodowe w środowisku hybrydowej organizacji pracy	71

Rozdział 4

Pracownicza perspektywa w opisie funkcjonowania hybrydowej organizacji pracy	77
4.1. Charakterystyka procesu badawczego	77
4.1.1. Cele, pytania, hipotezy badawcze	79
4.1.2. Zmienne i zastosowane narzędzia pomiaru	80
4.1.3. Opis próby badawczej	81
4.2. Hybrydowa organizacja pracy w świetle badań ilościowych	83
4.3. Hybrydowa organizacja pracy w świetle badań jakościowych	98
4.4. Wnioski z badań	101

Rozdział 5

Wyzwania i działania wspierające hybrydową organizację pracy	107
5.1. Działania związane z organizacją	107
5.2. Działania związane z pracownikiem	112

Zakończenie	119
-------------	-----

Bibliografia	123
--------------	-----

Spis tabel	141
------------	-----

Spis rysunków	143
---------------	-----

Spis wykresów	145
---------------	-----

Wstęp

W trzeciej dekadzie XXI wieku dokonały się prawdopodobnie najszybsze zmiany związane z przeobrażeniem modelu pracy w historii. Do niedawna stała, regularna praca wykonywana w siedzibie organizacji w określonych ramach czasowych wydawała się niezmienna. Choć byliśmy świadkami postępu technologicznego i jego coraz większego udziału w działalności organizacji, to jednak nie zdawano sobie sprawy z jego strategicznego znaczenia dla realizacji zadań. Tymczasem właśnie procesy cyfryzacji, szeroko pojętej zmiany technologicznej zaczęły nie tylko oddziaływać na przeobrażenia w pożądanej strukturze kwalifikacyjno-zawodowej, ale także prowadzić do pojawiania się i upowszechniania nowych narzędzi i form pracy (Sidor-Rządkowska, Sienkiewicz, 2023, s. 28). Jak wielkie znaczenie miały te procesy dla funkcjonowania organizacji, okazało się w trakcie pandemii COVID-19. Z perspektywy czasu można ją uznać za fundamentalny czynnik wpływający na życie człowieka w prawie każdej jego sferze: w obszarze społecznym, prawnym czy technologicznym, które nie pozostały bez wpływu na aktywność pracownika w przestrzeni organizacyjnej. W okresie pandemicznym prawie wszystkie organizacje były zmuszone do uelastycznienia swojego środowiska pracy, co miało zapewnić realizację bieżących zadań. Większość pracowników zaczęła wówczas pracować wyłącznie zdalnie. Po raz pierwszy przez kilka tygodni wykonywali oni codziennie obowiązki zawodowe w domu, często bez żadnego wcześniejszego przygotowania (Żołnierczyk-Zreda i in., 2023, s. 56). Rozwiązanie to szybko zyskało na popularności. Pod koniec 2020 roku na całym świecie już 51% pracowników wykonywało swoje obowiązki służbowe zdalnie, prawie co piąta osoba (19%) pracowała w ten sposób na pełen etat, a co trzecia (32%) w modelu hybrydowym (Kovács-Ondrejko i in., 2021). W Polsce zaś z powodu pandemii zdalnie pracowało aż 71% osób zatrudnionych (GUS, 2020, za: Żołnierczyk-Zreda i in., 2023, s. 56). Choć ówczesny taki sposób świadczenia pracy był jeszcze nie do końca określony i stabilny, stał się pewnego „rodzaju innowacją, a układ powiązanych ze sobą i warunkujących działalność rynkową elementów pozostawał niezbadany z naukowego punktu widzenia” (Tabor-Błażewicz, Rachoń, 2022, s. 9).

Okazało się, że wiele procesów i operacji można wykonywać nie tylko w tradycyjnym modelu pracy. Z czasem większość organizacji pracę zdalną włączyła do swojego modelu pracy w tzw. systemie hybrydowym, traktując go jako nową

normalność (Abdel Hadi, Bakker, Häusser, 2021), chociaż J. Liksza i P. Szczęśny (2021, s. 14–15) proponują określenie „nowa rzeczywistość” dla tych zmian, które nadal obowiązują jako wynik sytuacji pandemicznej. Jest to tzw. rzeczywistość popandemiczna. W okresie popandemicznym wiele organizacji postanowiło pozostać w nowo wypracowanym modelu pracy, uwypuklając korzyści płynące z takiego rozwiązania. Wskazują na to obecnie badania na całym świecie, które podkreślają, że trend elastycznych, hybrydowych form pracy utrzyma się jeszcze długo (Vartiainen, Vanharanta, 2024, s. 2).

Nowe natomiast wymagania związane z hybrydową organizacją pracy mogą determinować relacje, jakie zachodzą pomiędzy organizacją a jednostką, i w efekcie wpływać na percepcję różnorodnych obszarów życia zawodowego. Ów poziom percepcji może również oddziaływać na dopasowanie człowieka do pracy, a w przypadku jego braku – na decyzję związaną z odejściem z organizacji. Nie zawsze jednak organizacja i jej środowisko nadążają za zmianami w otoczeniu i aktualnymi potrzebami pracowników. Dodatkowo model pracy hybrydowej spowodował pojawienie się różnorodnych problemów, m.in. z zakresu kształtowania motywacji pracowników, budowania zespołów czy mierzenia efektywności pracy. Zmiany te wpłynęły też na poziom zadowolenia i zaangażowania pracowników. Podłożem był tu zapewne brak ich bezpośredniego kontaktu z kierownictwem oraz wymagana od nich samodyscyplina w zarządzaniu czasem. Elastyczna praca prowadzi także do szybszej utraty przez pracowników poczucia celu i spadku ich motywacji. Co istotne, jeszcze przed pandemią, w 2017 roku, Instytut Gallupa wskazywał, że 67% pracowników nie angażuje się w wykonywaną pracę, tylko „pojawia się” w miejscu pracy, a faktycznie zaangażowanych jest raptem 15%. Nowe adresowane do pracowników wymogi, uwzględniające aktualną sytuację społeczną, ujawniły również wiele konsekwencji zdrowotnych: pogarszając się kondycję fizyczną oraz psychiczną. Jest to tzw. ciemna strona elastycznego środowiska pracy.

Monografia jest próbą kompleksowego spojrzenia na rozwijającą się i ugruntowującą w praktyce hybrydową formę organizacji pracy. Przygotowując ją pod względem teoretycznym i badawczym, autorka założyła, że zastosowanie pracy hybrydowej, mimo często uzasadnionych i obiektywnych powodów wykorzystania tej formy, może prowadzić do jej niekorzystnego oddziaływania na dobrostan pracowników. Radykalną konsekwencją tego może być ich odejście z organizacji i możliwa rezygnacja także z uczestnictwa w rozwijaniu i realizacji szeroko rozumianej idei hybrydowej organizacji pracy.

W tym miejscu należy dodać, że inspirację do napisania tej monografii stanowiły dotychczasowe badania autorki nad pracą hybrydową, a ich wyrazem są publikacje, które były prezentowane na konferencjach i zostały opublikowane w czasopiśmie naukowych (Bednarska-Wnuk, 2023; 2024a; 2024b).

Na podstawie przeglądu literatury autorka zauważyła, że hybrydowa organizacja pracy, choć swoją popularność zyskała w wyniku pandemii, to jednak nie doczekała się wielu opracowań badawczych o charakterze kompleksowym. Wydaje się, że wynika to przede wszystkim z chaosu terminologicznego i stosowania zamiennie

określeń na ten rodzaj wykonywania pracy (praca zdalna, praca gdziekolwiek, praca w domu, telepraca etc.) oraz różnorodnej interpretacji pojęcia „praca hybrydowa”. Powoduje to również trudności w zakresie porównywania wyników badań (P. Wróbel, 2021, s. 15). Ponadto istnieje duża fragmentaryczność badań. Akcentują one takie zagadnienia, jak: zaangażowanie w pracę (Unda-Lopez i in., 2023; Naqshbandi i in., 2023; Wontorczyk, Rożnowski, 2022), *work-life balance* (Rupcic, 2024; Zwanka, Buff, 2020), stres (Sommovigo i in., 2023; Bahamondes-Rosado i in., 2023; Kiassi, Jahidi, 2023) czy wydajność pracy i samopoczucie (Hopkins, Bardoel, 2023). Najczęściej są to prace, które wyjaśniają poszczególne konsekwencje pracy hybrydowej bez uwzględnienia poszczególnych obszarów jej środowiska pracy. Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki, autorka postanowiła podjąć się tego zadania. Dlatego celem niniejszej monografii uczyniła określenie i poznanie głównych konsekwencji psychospołecznych hybrydowej organizacji pracy w rzeczywistości tzw. popandemicznej.

W monografii sformułowano dwa cele: teoretyczny i empiryczny.

Celem teoretycznym jest identyfikacja i systematyzacja wiedzy na temat hybrydowej organizacji pracy, zwłaszcza w kontekście zmian dokonanych w wyniku pandemii COVID-19.

Aby zrealizować ten cel, określono cele szczegółowe:

1. ustalenie ram pojęcia hybrydowej organizacji pracy;
2. określenie i opis wybranych konsekwencji psychospołecznych hybrydowej organizacji pracy;
3. sformułowanie wyzwań i rekomendacji dla pracowników i menedżerów hybrydowej organizacji pracy.

Celem empirycznym uczyniono weryfikację głównych konsekwencji psychospołecznych hybrydowej organizacji pracy, poznanie poziomu i struktury hybrydowej organizacji pracy oraz zbadanie ich wzajemnej relacji w kontekście zamiaru odejścia pracowników z organizacji.

Ponadto postawiono następujące pytania badawcze:

Jakie są dominujące konsekwencje hybrydowej organizacji pracy wśród pracowników?

Jakie czynniki mogą stanowić wsparcie dla rozwoju hybrydowej organizacji pracy?

Jakie czynniki hybrydowej organizacji pracy determinują decyzje pracowników w kwestii odejścia z pracy?

Postawione cele determinują strukturę monografii. Składa się ona ze Wstępu, pięciu rozdziałów oraz Zakończenia.

Rozdział pierwszy poświęcono uporządkowaniu kwestii związanych z hybrydową organizacją pracy jako przykładem elastycznej formy pracy. Omówiono pojęcie hybrydowej organizacji pracy, ustalono pozycję pracy hybrydowej na tle innych pojęć. Przedstawiono również formy i rodzaje tej pracy oraz wskazano różnorodne jej klasyfikacje. Szczególny akcent położono na sformułowanie komponentów i charakterystycznych atrybutów oraz zaproponowano autorską definicję

hybrydowej organizacji pracy. W dalszej części wyszczególniono pozytywne i negatywne aspekty omawianej formy pracy zarówno z perspektywy pracownika, jak i organizacji. Na końcu rozdziału, w wyniku systematycznego przeglądu literatury, ustalono dotychczasowy stan wiedzy z zakresu hybrydowej organizacji pracy.

W rozdziale drugim przeanalizowano zmiany, które miały wpływ na rozwój hybrydowej organizacji pracy. Punkt wyjścia do ich opisu stanowiła pandemia, będąca impulsem do dalszych zmian w sferze społecznej, technologicznej i prawnej, które w konsekwencji ukonstytuowały hybrydową organizację pracy.

Rozdział trzeci zawiera identyfikację i opis wybranych psychospołecznych czynników hybrydowej organizacji pracy. Na początku określono komponenty środowiska pracy hybrydowej oraz istotę czynników psychospołecznych – ich rolę i znaczenie w sytuacji pracy. Następnie zaś, na podstawie dokonanego przeglądu systematycznego, wyodrębniono i opisano te elementy, które determinują hybrydową organizację pracy, takie jak: zaangażowanie, stres, wypalenie zawodowe, zdrowie i *work-life balance*. Podano także uzasadnienie dla takiego wyboru. Omówione obszary stanowią w dalszej części pracy podstawę do analiz empirycznych jako determinujące czynniki hybrydowej organizacji pracy.

Rozdział czwarty prezentuje wyniki badań własnych. W pierwszej części przedstawiono ogólną charakterystykę procesu badawczego, w tym cele, pytania badawcze, stosowane metody badań oraz wykorzystane narzędzia pomiaru, w drugiej zaprezentowano wyniki empiryczne w świetle badań ilościowych i jakościowych. Rozdział ten zamykają wnioski sformułowane na podstawie uzyskanych wyników badań własnych.

Ostatni, piąty rozdział poświęcony jest opracowaniu wyzwań i rekomendacji, które mogą stanowić wsparcie dla rozwoju hybrydowej organizacji pracy.

Monografię zamyka Zakończenie. Przedstawiono w nim ograniczenia badawcze i dalsze implikacje dla hybrydowej organizacji pracy.

Pragnę złożyć serdeczne podziękowanie recenzentom mojej pracy, Pani dr hab. Katarzynie Januszkiewicz, prof. SWPS oraz Pani dr hab. Joannie Dzieńdziorze, prof. AWSB, za szczegółowe i cenne uwagi, które wpłynęły na ostateczny kształt niniejszej monografii. Dziękuję również za merytoryczne uwagi i wskazówki Pani dr hab. Wandzie Błaszczyk, prof. UŁ, na którą – jak zawsze – mogłam liczyć.

Podziękowania składam też Dziekan Wydziału Zarządzania UŁ, Pani prof. dr hab. Ewie Walińskiej, za stworzenie warunków i możliwości do powstania prezentowanej publikacji, a także Panu dr. hab. Tomaszowi Czapli, prof. UŁ, za nieustanną mobilizację do jej realizacji.

Osobne podziękowania chcę złożyć mojej rodzinie – Piotrowi, Wiktorii i Ksaweremu – za codzienne wsparcie, zrozumienie i stwarzanie przestrzeni do rozwoju zawodowego.

Rozdział 1

Hybrydowa organizacja pracy – ujęcie teoretyczne

1.1. Istota hybrydowej organizacji pracy

Stosowanie hybrydowej organizacji pracy obecnie, po okresie pandemii COVID-19, należy zaliczyć do dominującego trendu w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Najczęściej słowo „hybryda” kojarzy się z połączeniem różnych elementów niepasujących do siebie, przeciwstawnych. Przyjmuje się, że tego rodzaju organizacja pracy wpisuje się w elastyczne formy zatrudnienia, a jej początki sięgają lat siedemdziesiątych XX wieku, kiedy rozwój technologii informatycznych umożliwił powstanie koncepcji „telepracy”, po raz pierwszy opisanej przez J. Shiffa w „The Washington Post” (Zalega, 2009, s. 38; Sęczkowska, 2019, s. 11). Twórcą samego pojęcia był zaś J.M. Nilles, który zdefiniował ją jako pracę wykorzystującą w swoim procesie techniki informatyczne, bez potrzeby fizycznego przemieszczania się osób mających tę pracę wykonać (Nilles, 1976, s. 87). Rozwój tej formy pracy był konsekwencją pierwszego światowego kryzysu energetycznego, który nastąpił w połowie lat siedemdziesiątych XX wieku. Wzrost cen ropy naftowej i benzyny, a także rosnące zagrożenie ekologiczne – wynikające z dynamicznego wzrostu liczby samochodów, zanieczyszczenia środowiska oraz rosnącego zatłoczenia w dużych aglomeracjach miejskich – wpłynęły na potrzebę poszukiwania alternatywnych modeli pracy (Dolot, 2020, s. 36; Strońska, 2010, s. 13), chociaż należy pamiętać, że w tamtym okresie telepraca nie była tak bardzo rozwinięta ze względu na liczne ograniczenia, m.in. słabą infrastrukturę techno-informatyczną.

Co ciekawe, już w 1980 roku amerykański socjolog i futurolog A. Toffler w swoim kultowym dziele *The Third Wave* przewidywał, że telepraca stanie się centralnym elementem „trzeciej fali”, ponieważ coraz więcej osób będzie wykonywać obowiązki zawodowe w domu, korzystając z komputera, telefonu stacjonarnego i komórkowego oraz faksu (Zalega, 2009, s. 39). Według badacza miało to dotyczyć

przede wszystkim „pracowników umysłowych, którzy nie mają do czynienia ani z materiałami, ani z produkcją” (Toffler, 1986, s. 190).

Telepraca została wdrożona najszybciej w Stanach Zjednoczonych (w latach 1987–1990), co było efektem dynamicznego rozwoju technologii informatycznych, w tym pojawienia się pierwszego komputera osobistego oraz stworzenia języka HTML (Radziukiewicz, 2021, s. 411).

Do niedawna osoby pracujące w formule hybrydowej włączane były do grupy telepracowników, a do pracy hybrydowej przypisywano pracowników jedynie w kontekście zespołów pracujących wirtualnie (Deshpande i in., 2016) lub wykonujących pracę w niepełnym wymiarze godzin bądź samozatrudnionych (Stroińska, 2014, s. 72; Skowron-Mielnik, 2012, s. 95).

Z kolei hybrydowy model pracy łączący tradycyjną pracę w biurze z pracą zdalną jako pierwsza zdefiniowała S. Halford (2005). Oznacza on podział czasu pracy i lokalizacji jej wykonywania między dom a tradycyjne biuro (O'Rourke, 2021, s. 560). Określa się go również jako przestrzeń do pracy w wielu miejscach, w której ludzie pracują bardziej elastycznie, dzieląc swój czas między różne miejsca, takie jak dom i biuro (Petani, Mengis, 2021). Natomiast M. Vartiainen (2024, s. 139) definiuje pracę hybrydową jako „każdy rodzaj organizacji pracy, w której pracownik działa w sposób zrównoważony sam lub z innymi, zgodnie z porozumieniem pomiędzy pracownikiem a organizacją, w oparciu o jej cel, potrzeby i zadania pracownika, umożliwiające elastyczność co do czasu i miejsca pracy – w siedzibie pracodawcy lub domysłnej lokalizacji, w domu, w innych lokalizacjach lub w podróży – przy użyciu technologii cyfrowych, takich jak laptopy, telefony komórkowe i Internet”.

Z kolei J. Marciniak (2023, s. 19) hybrydowy model pracy utożsamia z elastyczną formą pracy, która daje wybór pracownikom między pracą w biurze a pracą w dowolnym miejscu, najczęściej w domu, czas pracy jest uzgodniony przez obie strony, a jej forma zostaje wdrożona według określonego przez pracodawcę regulaminu lub przyjętych w organizacji zasad.

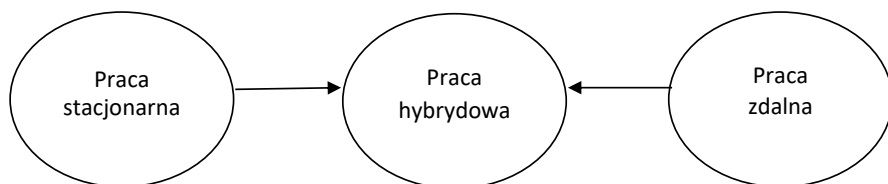
Co ciekawe, J. Lauring i Ch. Jonasson (2025, s. 15) proponują ogólną definicję pracy hybrydowej opartą na jej dynamicznej, wielowymiarowej i wielopoziomowej naturze. Autorzy definiują ją jako formę zatrudnienia opartą na płynnych przejściach pomiędzy tradycyjnymi a niestandardowymi trybami pracy – w odniesieniu do modalności (sposobu wykonywania zadań), lokalizacji oraz czasowości. Najwyższy poziom hybrydowości oznacza osiągnięcie równowagi między tymi trybami i przejawia się w ciągłych, wzajemnie powiązanych zmianach. Zmiany te zachodzą zarówno na poziomie indywidualnym – jako samodzielne wykonywanie zadań, jak i na poziomie współpracy – poprzez uczestnictwo w działaniach zespołowych (Lauring, Jonasson, 2025, s. 15–16).

Tak więc model hybrydowego miejsca pracy umożliwia pracę w różnych środowiskach fizycznych i cyfrowych, zapewniając pracownikom elastyczność w zakresie miejsca i sposobu pracy (Rishi, Breslau, Miscovich, 2021, s. 41). Praca ta zakłada również bliskość geograficzną miejsca realizacji pracy i zamieszkania, umożliwiającą wizyty w biurze, których harmonogram, zwykle regularny (np. wybrany dzień

w tygodniu), stanowi ważne zróżnicowanie pomiędzy rodzajami tej formy pracy (Choudhury, Foroughi, Larson, 2021). Należy dodać, że nie istnieje określona liczba dni pracy zdalnej i pracy z biura definiująca model jako hybrydowy. Można więc założyć, że o pracy hybrydowej, czy też częściowo zdalnej, można mówić już w przypadku jednego dnia pracy z domu (Piotrowicz, 2023, s. 75).

Z kolei W. Dyduch i K. Bratnicka-Mysłiwiec (2022, s. 38) wskazują, że hybrydowa forma pracy (praca mieszana) jest jednym z wymiarów hybrydyzacji przedsiębiorstw. Hybrydyzacja ta dotyczy różnych sfer funkcjonalnych, takich jak łączone sposoby organizowania, finansowania czy podejmowania decyzji związanych z danymi celami ukierunkowanymi na spełnienie oczekiwań poszczególnych interesariuszy. Na ten aspekt wieloznaczności stosowania terminu „hybryda” w organizacji zwraca uwagę również A. Pierścieniak (2022, s. 12–15), odnosząc to pojęcie do trzech poziomów organizacji: strategicznego, organizacyjnego i zadaniowego. W dokonanej przez tę autorkę analizie siatki pojęciowej hybrydowa organizacja pracy jest jednym z elementów poziomu organizacyjnego.

Najprostszym sposobem, uwzględniając formę elastycznej pracy przy zastosowaniu technologii informatycznych, jest lokowanie pracy hybrydowej pomiędzy pracą stacjonarną (realizowaną wyłącznie w zakładzie pracy) a pracą zdalną (wykonywaną w pełni online, w przypadku której nie ma możliwości pracy w biurze organizacji, a wybór miejsca i czasu pracy zależny jest od decyzji pracownika) (Tabor-Błażewicz, 2022, s. 50).



Rysunek 1. Wyodrębnienie pracy hybrydowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tabor-Błażewicz, 2022, s. 50.

W powszechnym rozumieniu można by więc wskazać, że praca hybrydowa jest wynikiem połączenia elementów pracy stacjonarnej i pracy zdalnej. W tym miejscu należy dodać, że pojęcie pracy zdalnej jest często stosowane zamiennie z terminami: telepraca, praca sieciowa, praca wirtualna, praca z domu (*work from home* – WFH), wyrkom (wzrost przemysłu komputerowego multimedialnego), *networking* (Zalega, 2009, s. 35–36). Do tej formy pracy odnoszą się także określenia angielskie: *remote work*, *teleworking*, *mobile teleworking*, *work from home*, *telecentres*, *work at home*, *virtual working* etc. (Zaręba, 2021, s. 19). Z kolei P. Wróbel (2007) podkreśla, że nie każdy rodzaj pracy może być realizowany w formie zdalnej, gdyż muszą być spełnione różne warunki. Należą do nich: treść pracy, która może być

wykonywana zdalnie, odpowiednie wyposażenie, właściwie zorganizowane stanowisko pracy oraz wymierne efekty pracy, które można poddać ewaluacji.

Ponadto nie jest możliwe definitywne stwierdzenie, że telepraca i praca zdalna są takimi samymi formami pracy. Zwraça na to uwagę A. Dolot (2020), która wskazuje, że istotny jest związek regularności i powtarzalności pracy. W przypadku stałej pracy z miejsca innego niż biuro można mówić o telepracy, praca zdalna ma zaś charakter okazjonalny (Piotrowicz, 2023, s. 74). Również T. Zalega (2009, s. 37) dokonuje zróżnicowania tych dwóch form pracy i podkreśla, że telepraca odnosi się do czynności wynikających z umowy o pracę, ale realizowanych z domu, a praca zdalna może być wykonywana na zasadzie umowy o pracę, umów cywilnoprawnych lub też samozatrudnienia. Natomiast Sewell i Taskin (2015) nie podzielają poglądu S. Halford (2005) na temat pracy hybrydowej, uważając, że jest ona specyficzną formą telepracy, tzw. telepracą domową.

Telepraca¹ utożsamiana jest z elastycznym miejscem pracy jako elementem aktywności zawodowej, w której zadania na rzecz pracodawcy są wykonywane poza siedzibą organizacji przy wykorzystaniu technologii informatycznych (Skowron-Mielnik, 2012, s. 95). To także forma organizacji i/lub wykonywania pracy, w której pracownik, zatrudniony w ramach umowy o pracę, regularnie działa poza siedzibą organizacji i ma możliwość wykonywania zadań pracowniczych w całkowitym lub częściowym oddaleniu od pracodawcy/zlecniodawcy i/lub organizacji macierzystej (Stroińska, 2014, s. 72). W praktyce wyróżnia się kilka rodzajów telepracy (Bednarski, Machol-Zajda, 2003, s. 23; Marciniak, 2016, s. 150–151):

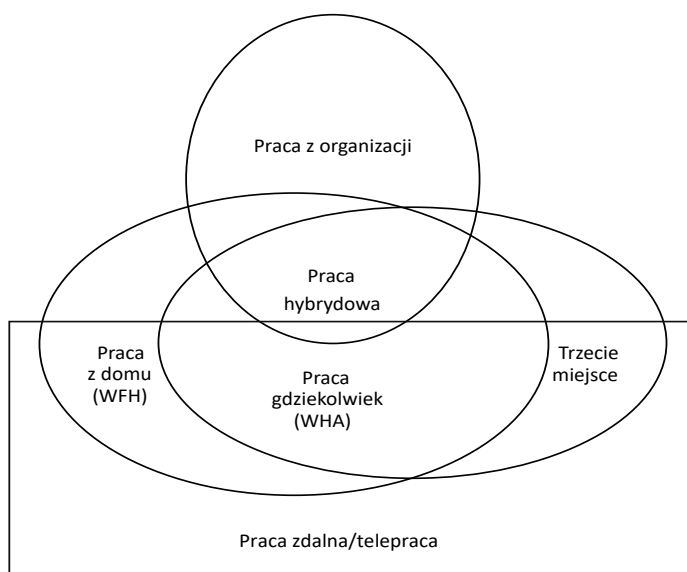
- telepracę domową – gdy pracownik wykonuje swoją pracę w domu lub mieszkaniu wyposażonym w odpowiednie środki łączności, zamiast dojeżdżać do siedziby organizacji;
- telepracę przemienną (wahadłową) – gdy część pracy wykonywana jest w domu, a część w siedzibie organizacji; w tym przypadku może być również wykorzystany ruchomy czas pracy;
- telepracę mobilną (nomadyczną) – gdy pracownik nie ma głównego miejsca pracy, a swoje zadania wykonuje w podróży lub u klienta;
- telepracę regionalną – gdy praca jest wykonywana za pomocą tzw. telecentrum, tj. biura znajdującego się poza główną siedzibą organizacji, w danej miejscowości lub regionie;
- telepracę związaną z gruntowną zmianą organizacyjną – gdy zostaje wprowadzona relokalizacja funkcji wykonywanych przez jednostki przedsiębiorstwa;
- telepracę organizowaną *ad hoc* – gdy praca jest wykonywana przez pracowników w tradycyjnych warunkach w siedzibie organizacji i tylko w wyjątkowych sytuacjach lub precyzyjnie określonych momentach wykonywana w domu;

1 Opis telepracy i jej form pochodzi z monografii autorki *Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników – perspektywa organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021, s. 87–88.

- telecentra – gdy praca jest wykonywana za pomocą dostępu do wirtualnego biura osobom niemogącym lub niechcącym pracować w domu, dla których dojazd do organizacji jest zbyt kosztowny; specyficzną formą telecentrum są telechatki (Bąk, 2009, s. 100–101).

Telepraca i jej wymienione rodzaje mają duże znaczenie dla organizacji, zwłaszcza w zakresie jej wspierania w procesie adaptacji do zmian w otoczeniu. Została ona również usankcjonowana w Kodeksie pracy² już przed pandemią, w przeciwieństwie np. do pracy zdalnej, tzw. *home office*, którą można by uznać za specyficzną formę telepracy. Warunki pandemii w kraju i na świecie wymusiły podjęcie kroków związanych z sytuacją prawną pracy zdalnej. Warto przypomnieć, że w Polsce zaczęła ona funkcjonować na podstawie Ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych³.

Ze względu na niejednoznaczność pojęć opisujących pracę elastyczną, ich nakładające się znaczenia oraz potrzebę uporządkowania terminologicznego, na rysunku 2 przedstawiono ich wzajemne relacje i miejsce w szerszym kontekście pojęciowym.



Rysunek 2. Pozycja pracy hybrydowej na tle innych pojęć

Źródło: Hopkins, Bardoel, 2023, s. 4.

2 Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2007, nr 181, poz. 1288).

3 Dz.U. 2020, poz. 374, dalej: ustawa COVID-19.

Najszerszą kategorią jest praca zdalna, czyli praca wykonywana regularnie w siedzibie pracodawcy lub z dowolnego miejsca przy wykorzystaniu technologii informatycznych (Leščevica, Kreituze, 2018). Elementem wspólnym tego rodzaju form pracy jest wykorzystywanie nośnika (kanału) informatycznego oraz niewykonywanie jej w tradycyjnym miejscu, tj. fizycznie w organizacji. Podobny pogląd prezentuje P. Wróbel (2021, s. 13), aczkolwiek autor jest zwolennikiem podejścia węższego, w którym praca zdalna wiąże się bezpośrednio z wykorzystaniem technologii informacyjnej (P. Wróbel, 2021, s. 14).

Z kolei przyjmując za kryterium miejsce wykonywania pracy zdalnej lub telepracy, można wyodrębnić pracę zawodową wykonywaną wyłącznie z domu (WFH), pracę wykonywaną gdziekolwiek (WFA) oraz pracę w tzw. trzecim miejscu. Pierwszej z nich, pracy w domu, zdaniem P. Wróbla nie należy w pełni utożsamiać z pracą zdalną wykorzystującą technologię czy narzędzia teleinformatyczne. Część tej pracy jest bowiem realizowana bez udziału tej technologii i może mieć charakter chałupnictwa (P. Wróbel, 2021, s. 16).

O ile jednoznaczne określenie pracy wykonywanej wyłącznie z domu nie sprawia trudności, to pozostałe dwie formy – praca gdziekolwiek i w trzecim miejscu – już tak. Pierwsza z nich została spopularyzowana przez nomadów, których życie jest całkowicie niezależne od lokalizacji i którzy do wykonywania swojej pracy wykorzystują technologie cyfrowe, prowadząc koczowniczy tryb życia (Thompson, 2019). Jak podkreśla F. Nunes (2005, s. 137), jedną z kluczowych implikacji dla współczesnych pracowników jest to, że „dzisiejsze miejsce pracy można znaleźć wszędzie tam, gdzie możliwa jest sieć elektroniczna (samoloty, pociągi, pokoje hotelowe, poczekalnie lotniskowe...).

W tej formie pracy pojawiają się jednak pewne trudności. Związane są np. z nauce podstaw pracy w danej organizacji nowych pracowników będących poza przestrzenią biura, ze wspieraniem współpracy, dzieleniem się wiedzą, ustalaniem wynagrodzenia czy z ochroną danych wrażliwych w środowisku pracy (Choudhury, Foroughi, Larson, 2021).

Z kolei praca w trzecim miejscu wykonywana jest wszędzie tam, gdzie ludzie spędzają czas pomiędzy domem a pracą – „w miejscu, w którym wymieniamy się pomysłami, dobrze się bawimy i budujemy relacje” (Oldenburg, 1997). Jest to przestrzeń odrębna od dwóch zwyczajowych: przestrzeni domowej i organizacyjnej. Przykładami takich trzecich miejsc mogą być kawiarnie, biblioteki, księgarnie, restauracje lub parki. W rzeczywistości popandemicznej trzecie miejsca zaczynają zyskiwać na znaczeniu. Należy je postrzegać nie jako miejsca formalnie oddzielone od pracy, ale jako alternatywne lokalizacje – mniej formalne niż biuro oraz mniej izolujące niż samotna praca w domu (Hopkins, Bardoel, 2023, s. 3).

Pracą korzystającą z tych alternatywnych form pracy zdalnej/telepracy, ale wykonywanej zarówno w siedzibie organizacji, jak i z dowolnego miejsca, jest właśnie praca hybrydowa. Zakłada ona deklaracyjny podział wykonywania obowiązków. Taka praca nazywana jest również telepracą przemienną (okazjonalną lub regionalną) (P. Wróbel, 2021, s. 24).

Na podstawie dokonanego przeglądu elastycznych form pracy, w tym telepracy i pracy zdalnej, w niniejszej monografii przyjęto następującą definicję hybrydowej organizacji pracy oraz pracownika wykonującego tę formę pracy.

Hybrydowa organizacja pracy to jedna z form elastycznej organizacji pracy wykonywana regularnie albo incydentalnie przez pracownika, częściowo z domu bądź z dowolnego miejsca, a częściowo z biura, w stałych lub zmiennych godzinach pracy, mająca na celu realizację określonych zadań przy wykorzystaniu technologii informatycznych. Pracownik wykonujący tę formę pracy będzie zaś nazywany pracownikiem hybrydowym.

Hybrydowa organizacja pracy może być przy tym narzuconym odgórnie rozwiązaniem organizacyjnym bądź też indywidualnym wyborem pracownika. Zdaniem autorki pojęcie to jest znacznie węższe od takich kategorii opisu, jak telepraca czy praca zdalna, zaprezentowanych we wcześniejszych rozważaniach, choć dotyczy ono elastyczności w zakresie miejsca, czasu i realizowanych zadań. Pomimo że granice stosowania wymienionych pojęć są dość płynne, a próby poszukiwania cech różniących wydają się nieskutecznym zabiegiem, to jednak wielu autorów podejmuje się tego zadania (Piotrowicz, 2023; P. Wróbel, 2021; Dolot, 2020, Zalega, 2009). To umiejscowienie hybrydowej organizacji pracy na tle innych rodzajów elastycznej organizacji pracy wyraźnie wskazuje również na jedynie subtelne różnice między nimi. Co więcej, nie można jednoznacznie określić ich charakteru, ze względu na wzajemne przenikanie się.

Do charakterystycznych atrybutów hybrydowej organizacji pracy można zaliczyć to, że:

- jest zaliczana do elastycznych form organizacji pracy;
- jest wykonywana z wykorzystaniem technologii informatycznych;
- czas pracy jest dzielony między organizacją a dowolnym miejscem;
- miejsce pracy jest dzielone między organizacją a dowolną przestrzenią, w której znajduje się pracownik;
- pracownik samodzielnie nadaje priorytet zadaniom.

1.2. Formy i rodzaje hybrydowej organizacji pracy

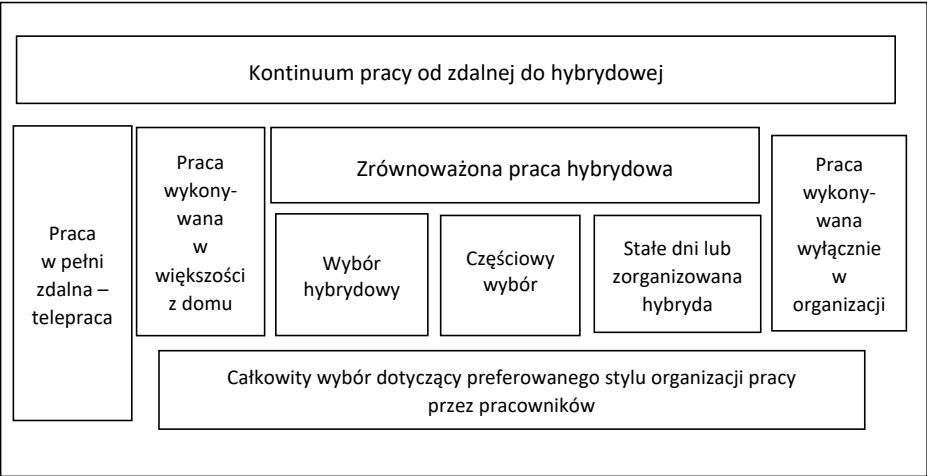
Pracę hybrydową można opisać za pomocą dwóch dychotomicznych zmiennych: czasu i miejsca pracy (Gratton, 2021). Uwzględniając te zmienne, można otrzymać cztery różne modele pracy, spośród których model asynchroniczny – rozproszony odzwierciedla ideę pracy hybrydowej.

Tabela 1. Forma pracy a miejsce i czas

Czas pracy	Miejsce pracy	
	synchroniczny – współdzielony (praca w ustalonych godzinach, w organizacji)	synchroniczny – rozproszony (praca w ustalonych godzinach, gdziekolwiek)
	asynchroniczny – współdzielony (kiedykolwiek, w organizacji)	asynchroniczny – rozproszony (kiedykolwiek, gdziekolwiek)

Źródło: Gratton, 2021.

Praca hybrydowa opisywana jest również jako forma pracy wyodrębniona na tle kontinuum pracy zdalnej i pracy w tzw. biurze. Rozciąga się ono od całkowitej pracy zdalnej, przez pracę hybrydową, aż do pracy wykonywanej wyłącznie w organizacji (rys. 3).



Rysunek 3. Kontinuum pracy od zdalnej do hybrydowej

Źródło: D. van Rossum, *Hybrid Remote Work: Meaning, Models, Examples, and Challenges in 2024*, 2023, <https://www.flexos.work/learn/hybrid-remote-meaning-how-to-get-started>, dostęp 12.11.2024.

Co ciekawe, w omawianym modelu pojawiają się formy pracy hybrydowej tzw. zrównoważone. Obejmują one trzy rodzaje⁴:

1. wybór hybrydowy – pracownicy sami wybierają dzień, w którym chcą pracować z biura, w ramach minimalnej wymaganej liczby dni ustalonej przez nich lub przez organizację;

4 D. van Rossum, *Hybrid Remote Work: Meaning, Models, Examples, and Challenges in 2024*, 2023, <https://www.flexos.work/learn/hybrid-remote-meaning-how-to-get-started>, dostęp 12.11.2024.

2. częściowy wybór – poza określonymi dniami lub większą ich liczbą, pracownicy sami wybierają, w który dzień chcą się udać do biura w ciągu wymaganej minimalnej liczby dni;
3. stałe dni lub zorganizowana hybryda – pracownik lub organizacja decyduje, w które dni pracownicy muszą pracować w biurze.

Ze względu na popularność i intensyfikację hybrydowej organizacji pracy wykształciły się różnorodne jej formy. W ramach modelu pracy hybrydowej można wyróżnić⁵:

- model regulowany – to przełożeni narzucają dni pracy zdalnej każdemu podwładnemu. To oni wskazują, które zespoły i w jakie dni spotykają się stacjonarnie, a także które działy mogą mieć więcej, a które mniej dni pracy zdalnej. W tym modelu zadania kluczowe oraz te wymagające kooperacji są wykonywane w biurze, natomiast praca samodzielna odbywa się zdalnie;
- model swobodny – każdy pracownik samodzielnie podejmuje decyzję, kiedy i jak często chce pracować z biura, co zależy od jego możliwości pracy, poczucia bezpieczeństwa czy typu osobowości. Dla wielu pracowników w czasie pandemii była to najatrakcyjniejsza forma realizacji obowiązków zawodowych. Część przedsiębiorców rozważała utrzymanie tego rozwiązania również po ustaniu pandemii lub wprowadzenie jego zmodyfikowanej wersji, polegającej na obowiązkach pracy w biurach jedynie przez kilka dni w miesiącu (np. w celu odbycia spotkań ogólnodziałowych), przy jednoczesnym pozostawieniu pracownikom większej swobody w pozostałym zakresie wykonywania pracy⁶.

Uwzględniając trzy kryteria: preferowane przez pracowników miejsce wykonywania pracy, sposób planowania pracy oraz kategoryzację pracowników⁷, wyodrębniono różnorodne modele pracy hybrydowej. Poszczególne modele zależą od przyjętego kryterium (tab. 2).

Tabela 2. Klasyfikacja pracy hybrydowej

Kryterium pracy hybrydowej	Modele pracy hybrydowej	Opis
Miejsce pracy preferowane przez pracownika	<i>At-will hybrid</i>	Model ten stawia na pierwszym miejscu samopoczucie zatrudnionych i pozwala im decydować, w jaki sposób chcieliby pracować częściej: w formie <i>home office</i> czy stacjonarnie; w tym modelu, jeśli pracownik nie chce pracować zdalnie, to nie musi. Jednocześnie jeśli chce, może pracować praktycznie wyłącznie zdalnie. Wybór sposobu pracy należy wyłącznie do niego

5 A. Czerniak, T. Bojęć, *W biurze 2022. Nowa normalność*, Polityka Insight, 2022, s. 25–28, https://g.infor.pl/p/_files/37295000/poradnik-w-biurze-2022-polska-izba-nieruchomosci-komercyjnych-37295429.pdf, dostęp 25.10.2024.

6 Ibidem.

7 *Hybrydowy system pracy – modele*, <https://tomhrm.com/hybrydowy-system-pracy-modele/>, dostęp 12.11.2024.

Tab. 2 (cd.)

Kryterium pracy hybrydowej	Modele pracy hybrydowej	Opis
Miejsce pracy preferowane przez pracownika	<i>Remote-first hybrid</i>	W tym modelu pracownicy pracują przede wszystkim zdalnie, ale przez część dni wykonują pracę w biurze. Jest on skuteczny w organizacjach, w których obecność pracowników jest wymagana tylko w celu spotkania, np. z klientem, a pozostałe czynności w ramach pracy można bez problemu wykonywać online. Pracownik wykonuje swoje zawodowe obowiązki przeważnie z domu. Praca ta może być ustrukturyzowana (konkretne, wskazane dni w miesiącu) lub dowolna (liczba dni pracy w biurze jest ustalona, ale pracownik sam określa, kiedy to nastąpi)
	<i>Office-first hybrid</i>	W tym modelu pracownicy pracują przede wszystkim stacjonarnie, a zdalnie tylko przez kilka dni w miesiącu lub wyłącznie w razie nagłej sytuacji. O pracy w tym systemie mówi się wtedy, kiedy pracy z domu jest mniej niż pracy z biura. Praca zdalna w tym modelu może odpowiadać opisanej w obecnym Kodeksie pracy okazjonalnej pracy zdalnej, ale może ona obejmować również nieco więcej czasu w formie <i>home-office</i> z założeniem jednak tego, że główna przestrzeń do pracy dla pracownika to biuro organizacji
Planowanie pracy	<i>Fixed hybrid (cohort schedules)</i> – <i>week by week model</i> – <i>split week model</i>	Ten model uwzględnia podział na pracę w domu/ biurze, który jest określany w harmonogramie. Firmy korzystające z takiego rozwiązania przedstawiają zatrudnionym precyzyjne wytyczne, a ustalony grafik (zwykle w porozumieniu z zatrudnionym, np. na podstawie przedstawionej przez niego dyspozycji) służy temu, by hybryda nie wprowadziła chaosu w organizacji. Występują dwa sposoby świadczenia tego rodzaju pracy, pierwszy z nich – <i>week by week model</i> – zakłada rotacyjny tryb pracy: pracownikowi przydzielane są konkretne tygodnie pracy w biurze, pozostałą pracę wykonuje z domu. Drugi sposób to <i>split week model</i> , zgodnie z którym część osób pracuje z domu, z reguły 2–3 dni w tygodniu ściśle określone w harmonogramie – zwykle konkretne zespoły są przydzielone do wybranych dni, aby zawsze ich członkowie pracowali razem

Kryterium pracy hybrydowej	Modele pracy hybrydowej	Opis
Kategoryzacja pracowników	Praca przypisana określonym zespołom	Praca hybrydowa zgodnie z tym kryterium dotyczy przypisania pracy w domu tylko określonym zespołom. Jest to zatem praca hybrydowa w ujęciu organizacji, ale dla poszczególnych pracowników będzie albo zdalną, albo hybrydową, albo stacjonarną. Takie rozwiązanie jest stosowane przez przedsiębiorstwa, w których są zatrudnione osoby absolutnie niezbędne stacjonarnie, np. kierownicy oraz pracownicy produkcji, i jednocześnie takie, które mogą wykonywać swoje obowiązki zdalnie, jak zespół księgowych czy dział IT

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Hybrydowy system pracy – modele*, <https://tomhrm.com/hybrydowy-system-pracy-modele/>, dostęp 12.11.2024.

Oprócz przedstawionej klasyfikacji istnieje również inny sposób opisu modeli pracy hybrydowej. Obejmuje on trzy podstawowe odmiany hybrydowego modelu pracy, a wybór jednej z nich zależy od wielu czynników związanych z jej wykonywaniem, takich jak specyfika i charakter pracy, branża, kultura organizacyjna, rodzaj niezbędnego sprzętu oraz jego dostępność⁸. Są to:

- podział na stałe sekcje: zespoły pracujące tylko stacjonarnie i tylko zdalnie;
- wersja rotacyjna: zespół zostaje podzielony na grupy pracujące zdalnie i stacjonarnie – co jakiś czas grupy te się wymieniają;
- wybór indywidualny: w tej opcji pracownicy zazwyczaj pracują zdalnie, lecz biuro przez cały czas jest do ich dyspozycji.

Ciekawą koncepcję modelu pracy hybrydowej przedstawili M. Vartiainen i O. Vanharanta (2024) na podstawie dokonanego przeglądu literatury. Ramy zostały skonstruowane na podstawie teorii pola i koncepcji przestrzeni roboczej. Wstępne założenia opierają się na koncepcji przestrzeni roboczej, która nawiązuje do pola K. Lewina (1972) i koncepcji *Ba* I. Nonaki, R. Toyamy i N. Konno (2000). Lewin wprowadził ideę, że każdy istnieje w psychologicznym polu sił zwanym „przestrzenią życiową”, które determinuje i ogranicza zachowanie jednostki. „Przestrzeń życiowa” to wysoce subiektywne środowisko, które charakteryzuje świat tak, jak jednostka go widzi, pozostając jednocześnie osadzone w obiektywnych elementach pól fizycznych i społecznych. W hybrydowym modelu pracy każdy podstawowy element ma swoje podelementy, a każdy podelement ma projektowalne, regulowane i specyficzne cechy lub charakterystyki, takie jak praca

8 *Hybrydowy model pracy – 3 podstawowe rodzaje*, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/4689126,Hybrydowy-model-pracy-3-podstawowe-rodzaje.html>, dostęp 12.11.2024.

w domu, korzystanie z technologii online, komunikacja twarzą w twarz i praca w biurze przez ustalone dni w tygodniu (Vartiainen, Vanharanta, 2024, s. 3).

Podstawowymi elementami pracy hybrydowej zdaniem Vartiainena i Vanharanta (2024, s. 3) są: przestrzeń fizyczna, przestrzeń wirtualna lub cyfrowa, przestrzeń społeczna i przestrzeń czasowa (czas). Tworzą one tzw. swoisty system z jego podelementami i cechami. Wszystkie te komponenty wpływają na przestrzeń mentalną, czyli sposób, w jaki jednostka postrzega i doświadcza swojej „przestrzeni życiowej”. Elementy te nie tylko oferują korzyści i możliwości elastycznego działania, lecz także generują wyzwania i trudności, wywierając presję na pracowników, by dbali o swoje dobre samopoczucie. Potencjały działania podstawowych elementów kontekstowych ujawniają się w cechach ich poszczególnych składowych. Granice między elementami i podelementami często się zacierają – przykładem może być częściowe nakładanie się przestrzeni wirtualnej i społecznej w obszarze współpracy i komunikacji. Interakcje społeczne odbywają się zarówno z wykorzystaniem technologii, jak i w bezpośrednim kontakcie. Sposób, w jaki te elementy wzajemnie na siebie oddziałują i przenikają się, zależy od specyficznych potrzeb organizacji pracy, czyli tzw. mechanizmów hybrydyzacyjnych (Vartiainen, Vanharanta, 2024, s. 3–4).

Tabela 3. Podstawowe elementy modelu pracy hybrydowej

	Elementy przestrzeni pracy	Subelementy	Czynniki określające elementy (charakterystyka)
Przestrzeń życiowa jednostki	fizyczna	miejsce pracy	miejsce do własnej pracy, indywidualne, dzielone
		lokalizacja	przestrzeń domowa, główna siedziba organizacji, trzecie miejsce pracy
		mobilność	mobilna jednostka, nomad, wędrowiec
	wirtualna	online synchroniczna	telefon, chat, tablica, telekonferencja, platformy współpracy
		offline asynchroniczna	e-mail, praca w chmurze, <i>social media</i>

	Elementy przestrzeni pracy	Subelementy	Czynniki określające elementy (charakterystyka)
Przestrzeń życiowa jednostki	społeczna	komunikowanie się	twarzą w twarz
		relacje społeczne	wsparcie od rodziny, kolegów, przełożonego, współpracowników
		procesy zorientowane na utrzymanie grupy	budowanie i współpraca w zespole w celu rozwijania zaufania i spójności we współpracy, doskonalenie własnej pracy
		procesy zorientowane na realizację zadań	wzajemne uczenie się, dzielenie się informacjami, kooperacja, koordynacja
	temporalna	harmonogram pracy	Do kiedy należy wykonać pracę?
		czas trwania	Jak długo: minuty, godziny, dni tygodnia, miesiące?
		częstotliwość	Jak często ma być wykonana praca: ile godzin, dni, tygodni, miesięcy, regularnie czy okazjonalnie?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Vartiainen, Vanharanta, 2024, s. 4.

Istnieje zatem wiele modeli pracy hybrydowej, które odzwierciedlają różne podejścia i strategie przedsiębiorstwa w zakresie organizacji pracy, w tym dostosowane do indywidualnych potrzeb i preferencji pracowników. Wybór konkretnego modelu uzależniony jest zaś od wielu czynników. Są to: branża, w której działa organizacja, rodzaj pracy, niezbędna do pracy infrastruktura, kwestia bezpieczeństwa

danych, ocena efektywności pracy w poszczególnych modelach czy kultura organizacyjna (M. Wróbel, 2021, s. 74). Przed wdrożeniem odpowiedniego modelu pracy organizacje powinny szczegółowo przeanalizować wszystkie kluczowe procesy oraz zadania. W tym kontekście pomocnym narzędziem mogą się okazać analizy opisów stanowisk pracy, które umożliwiają ocenę, czy dane czynności mogą być efektywnie realizowane w modelu hybrydowym (M. Wróbel, 2021, s. 75).

Na podstawie dotychczasowych rozważań na temat form i rodzajów hybrydowego modelu pracy zasadne wydaje się opisanie go za pomocą takich komponentów, jak: charakter uczestnictwa, miejsce wykonywania pracy, sposób wykonywania zadań oraz czas wykonania pracy (tab. 4).

Tabela 4. Komponenty hybrydowej organizacji pracy

Komponent	Zmienna
Charakter uczestnictwa	• dobrowolny • narzucony
Miejsce wykonywania pracy	• stałe miejsce pracy w organizacji – dom • dowolne miejsce pracy w organizacji – dom • stałe miejsce pracy w organizacji – dowolne miejsce w przestrzeni społecznej • dowolne miejsce pracy w organizacji – dowolne miejsce w przestrzeni społecznej
Sposób wykonywania zadań	• indywidualnie • zespołowo
Czas wykonywania pracy	• stały harmonogram pracy • rotacyjny harmonogram pracy

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane na początku trudności interpretacyjne dotyczące pojęcia „praca hybrydowa” uwypuklają, że dominującym opisem pozostaje definiowanie jej jako kompilacji wielu elastycznych form pracy. Zakłada ona łączenie różnorodnych rozwiązań organizacyjnych w zakresie miejsca i czasu pracy oraz sposobu jej wykonywania (hybrydowa organizacja pracy stała, hybrydowa organizacja pracy zmienna).

Mając zaś świadomość rosnącej popularności pracy hybrydowej w przestrzeni organizacyjnej, należy wskazać, że jest to forma pracy, która ma nie tylko pozytywne aspekty. Można również wyodrębnić tzw. ciemną stronę pracy hybrydowej, przy czym jej skutki dotyczą zarówno pracowników, jak i organizacji, a nawet środowiska.

1.3. Pozytywne i negatywne strony hybrydowej organizacji pracy

Hybrydowa organizacja pracy, jak każda forma pracy, generuje pozytywne i negatywne skutki. Można je rozpatrywać w kontekście korzyści i kosztów zarówno z perspektywy pracownika, jak i organizacji oraz otoczenia, w którym się znajdują (tab. 5). Ze względu zaś na to, że hybrydowa organizacja pracy jest połączeniem pracy stacjonarnej i zdalnej, w jej opisie mogą się pojawić także konsekwencje przypisywane przez niektórych badaczy wyłącznie pracy zdalnej.

Tabela 5. Główne korzyści i koszty związane z hybrydową organizacją pracy

Perspektywa	Korzyści	Koszty
Jednostka	– lepsze zdrowie i dobre samopoczucie uzyskiwane poprzez obniżenie poziomu zmęczenia i uniknięcie sytuacji stresowych związanych z miejscem pracy – wzrost zaangażowania – <i>work-life-balance</i> – lepsze wykorzystanie czasu pracy poprzez redukcję kosztów codziennych podróży oraz czasu poświęconego na dojazdy do pracy – dopasowanie pracy do swojej aktywności zawodowej – większa elastyczność w planowaniu własnych aktywności – dostosowanie własnej przestrzeni/ miejsca do wykonywanej pracy – swoboda w tworzeniu własnych harmonogramów i pracy z dowolnego miejsca – oszczędność kosztów (samochód, konsumpcja poza domem) – możliwość wspierania domowników w trudnych sytuacjach	– pogorszenie zdrowia (wzrost, bóle kręgosłupa) i złe samopoczucie (stres, depresja) – mniejsza zdolność do zarządzania czasem – wypalenie zawodowe – przeciążenie pracą – brak zmienności otoczenia – zachwianie równowagi praca–życie prywatne poprzez zacieranie się granic między tymi obszarami – stała łączność z pracodawcą/ stałe, zdalne monitorowanie aktywności pracownika – izolacja i brak bezpośrednich kontaktów z zespołem współpracowników, pozbawienie w całości lub w części osobistego kontaktu z pracodawcą – monotonia związana z pracą przy komputerze – trudność w skupieniu się spowodowana rozpraszaniem przez innych domowników – zwiększone koszty utrzymania stanowiska pracy (prąd, komputer, Internet) – bycie odbieranym jako osoba, która „siedzi w domu”

Tab. 5 (cd.)

Perspektywa	Korzyści	Koszty
Organizacja	– obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa (np. mniejsze zużycie mediów) – większy zysk (przeważnie pracownicy pracują dodatkowo o kilka godzin miesięcznie więcej, wykonując pracę poza organizacją) – brak konieczności wypłaty wynagrodzeń za godziny nadliczbowe – redukcja absencji chorobowych – ograniczenie konfliktów między pracownikami – większa wydajność pracowników – możliwość pozyskania utalentowanego pracownika zamieszkującego w innej strefie geograficznej	– brak lub ograniczenie kontroli nad efektywnością pracy (czas, jakość, wydajność) – ograniczone kontakty z zespołem pracowników – ograniczony dostęp do zasobów organizacji – ograniczona komunikacja z kolegami i przełożonymi budząca wątpliwości co do indywidualnych wyników – frustracja kolegów pracujących w biurze – zwiększenie ryzyka związanego z bezpieczeństwem pracy
Otoczenie	– mniejsza emisja gazów cieplarnianych związana z transportem; zmniejszony ruch i lepsza jakość powietrza – mniej wypadków w drodze do pracy	– zwiększone zapotrzebowanie na sprzęt elektroniczny (wzrost ilości elektrośmieci) – zwiększone zapotrzebowanie na przestrzeń domową, czego skutkiem jest budowanie dużych domów jednorodzinnych – zmniejszenie przychodów przewoźników (kolej, transport miejski)

Źródło: Naqshbandi i in., 2023; Sidor-Rządkowska, Sienkiewicz, 2023, s. 164–166; Hidalgo-Andrade i in., 2021; Lopes i in., 2020; Radziukiewicz, 2021; Woźniak-Jęchorek, 2022; Dolot, 2020; Inków, 2022; Zaręba, Cierniak-Emerych, 2023; Tabor-Błazewicz, 2022, s. 51–52.

Jak przedstawiono w tabeli 5, do najważniejszych zalet hybrydowej organizacji pracy z perspektywy pracownika należy przede wszystkim swoboda w zarządzaniu własnym miejscem pracy. Dzięki temu pracownicy mogą elastycznie kształtować swoje środowisko zawodowe (Hill i in., 2010) oraz samodzielnie tworzyć harmonogramy pracy, realizując zadania z dowolnego miejsca i w dogodnym czasie. Liczne badania potwierdzają, że elastyczne formy pracy sprzyjają poprawie samopoczucia i zdrowia pracowników (Grzywacz, Carlson, Shulkin, 2008), a także zwiększają ich zaangażowanie zawodowe (Naqshbandi i in., 2023; Wontorczyk, Rożnowski, 2022). Z ekonomicznego punktu widzenia korzyści pracy hybrydowej obejmują również ograniczenie kosztów związanych z dojazdami do biura czy wyżywieniem w miejscu pracy (Sęczkowska, 2019, s. 12). W rezultacie pracownicy nie tylko mogą efektywniej wykorzystywać zaoszczędzony czas na realizację

obowiązków zawodowych w ramach elastycznych harmonogramów, lecz także zyskują przestrzeń dla innych aktywności pozazawodowych.

Kolejną istotną korzyścią jest możliwość wykonywania pracy w godzinach dostosowanych do indywidualnej aktywności, w tym do własnego chronotypu („sów” lub „skowronków”) (Sęczkowska, 2019, s. 13). Praca zgodna z osobistymi preferencjami oraz indywidualnym rytmem dnia sprzyja też wyższemu poziomowi satysfakcji z życia. Warto jednak zauważyć, że pracownik ponosi również pewne koszty związane z tzw. utrzymaniem stanowiska pracy (Woźniak-Jęchorek, 2022, s. 33). Obejmują one wyższe rachunki za media oraz szybsze zużycie własnego sprzętu wykorzystywanego do wykonywania obowiązków zawodowych.

Komunikacyjne przebodźcowanie oraz stale rosnąca przerzutność uwagi sprzyjają pojawianiu się stresu technologicznego. Jest on efektem napływu coraz większej liczby informacji oraz konieczności korzystania z wielu technologii informacyjnych jednocześnie.

Brak zmienności otoczenia sprzyja alienacji i izolacji jednostki, negatywnie wpływając na jej samopoczucie. Ponadto, jak zauważyli Kniffin i współautorzy (2021, s. 68), komunikacja wirtualna w takim modelu pracy pozbawiona jest bogactwa sygnałów werbalnych i niewerbalnych, co dodatkowo potęguje poczucie osamotnienia.

Oprócz wymienionych czynników do najczęstszych konsekwencji pracy w formie hybrydowej można zaliczyć również brak ergonomicznego stanowiska pracy w domu (np. niewygodne krzesło, nieodpowiednie oświetlenie), brak dostępu do stołówki pracowniczej, konieczność poświęcania czasu na przygotowanie posiłków oraz trudności w koncentracji spowodowane obecnością i rozpraszaniem przez innych domowników (Tabor-Błażewicz, 2022, s. 51–52). Z kolei wśród pozytywnych aspektów pracy hybrydowej z perspektywy pracodawcy niewątpliwie należy wymienić redukcję kosztów związanych z prowadzeniem działalności organizacyjnej. Jest to czynnik o dużym znaczeniu konkurencyjnym w świecie biznesu, ponieważ koszty utrzymania biura zajmują istotną pozycję w budżecie firmy (Stroińska, 2010, s. 67). Obejmują one nie tylko wydatki na energię, wodę czy gaz, lecz także brak konieczności wypłacania wynagrodzeń za godziny nadliczbowe w przypadku pracy wykonywanej z domu (Zalega, 2009). Dodatkowo pracownicy mający możliwość realizacji zadań w modelu hybrydowym rzadziej korzystają ze zwolnień chorobowych i opiekuńczych. Wskazują na to wyniki badania „Barometr Polskiego Rynku Pracy” przeprowadzonego przez Personnel Service⁹.

W literaturze podkreśla się też, że wykonywanie pracy hybrydowej wpływa na większą wydajność pracowników (Naqshbandi i in., 2023), którzy dzięki pracy w domu osiągają lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (Shaari, Sarip, Shaari, 2022). Badania przeprowadzone przez B. Woźniak-Jęchorek

9 Polacy najchętniej pracują hybrydowo, ale w co drugiej firmie nie mają takiej możliwości, 2024, <https://personnel-service.pl/polacy-najchetniej-pracuja-hybrydowo-ale-w-co-drugiej-firmie-nie-maja-takiej-mozliwosci/>, dostęp 13.11.2024.

(2022, s. 41) potwierdzają tezę, że udział pracy zdalnej w ogólnym zatrudnieniu jest dodatnio skorelowany z produktywnością pracy. Można więc przypuszczać, że również w przypadku pracy hybrydowej – będącej połączeniem pracy stacjonarnej i zdalnej – pracownicy organizacji stosujących taki model wykazują się wyższą wydajnością.

Należy także zwrócić uwagę na negatywne aspekty pracy hybrydowej. Jednym z najczęściej wskazywanych problemów jest brak lub ograniczona możliwość kontroli nad efektywnością pracy pracowników. Warto jednak zauważyć, że pracodawcy coraz częściej korzystają z różnorodnych narzędzi monitorujących, których celem jest zarówno zwiększenie bezpieczeństwa, jak i poprawa wydajności pracy. Do najczęściej stosowanych rozwiązań należą systemy umożliwiające monitorowanie historii logowania pracownika, jego aktywności, wydajności pracy, korespondencji e-mail, transferu sieciowego, odwiedzanych stron internetowych oraz uruchamianych procesów¹⁰. Choć stosowanie tego typu narzędzi może budzić obawy po stronie pracowników, należy podkreślić, że zgodnie z art. 149 § 1 Kodeksu pracy¹¹ pracodawca ma obowiązek prowadzenia ewidencji czasu pracy. Co więcej, wybór konkretnych narzędzi monitorujących powinien być uzasadniony i jasno określony w regulaminie pracy, tak aby każdy pracownik miał swobodny dostęp do informacji na temat stosowanego oprogramowania i jego zakresu działania¹². Taka kontrola wydajności jest legalna, jeśli oczywiście jest zgodna z prawem. Pojawia się więc tutaj problem dotyczący zaufania pomiędzy pracownikiem a organizacją. Choć większy jest on w przypadku telepracowników (tych wykonujących pracę wyłącznie z domu), to jednak brak bezpośredniego nadzoru nad wykonywanymi pracami oraz sprawdzanie jakości wykonywanej pracy (Stroińska, 2010, s. 72) mogą nie sprzyjać również wdrożeniu pracy hybrydowej. Tylko bowiem relacje oparte na wzajemnym zaufaniu i prowadzenie przejrzystej polityki kontrolowania efektów pracy mogą być skutecznym inhibitorem tej formy pracy.

Co ciekawe, badania przeprowadzone przez firmę Cisco wśród 28 tys. osób z 27 krajów na temat możliwości pracy hybrydowej wskazują, że około 45% respondentów dostrzegło wzrost swojej wydajności pracy. Dodatkowo 66,8% twierdzi, że ich zadania mogą być obecnie wykonywane jednakowo dobrze zarówno zdalnie, jak i w biurze¹³. Niemniej jednak podkreśla się także, że produktywność może spaść w sytuacji ograniczonej jakości i liczby kontaktów między współpracownikami (Syper-Jędrzejak, 2021). Istnieje bowiem większa skłonność do

10 *Praca zdalna – nowa rzeczywistość w czasach koronawirusa*, <https://www.eauditor.eu/monitorowanie-pracy-zdalnej/>, dostęp 13.11.2024.

11 T.j. Dz.U. 2025, poz. 277.

12 O. Rybacka, *Monitoring Komputera Pracownika w 2025: Jak go Wprowadzić w mojej Firmie?*, 2025, <https://www.timecamp.com/pl/blog/2024/02/monitoring-komputera-pracownika/>, dostęp 15.11.2024.

13 A. Zaremba, *Praca hybrydowa sprawia, że pracownicy są bardziej wydajni. Problemem integracja*, 2022, <https://itwiz.pl/praca-hybrydowa-sprawia-ze-pracownicy-sa-bardziej-wydajni-problemem-integracja/>, dostęp 13.10.2024.

mniejsego zaangażowania się w pracę zespołową (próżniactwo społeczne) i niewkładania jednakowego wysiłku w wykonywaną pracę. Choć praca hybrydowa w mniejszym stopniu niż praca zdalna ogranicza bezpośrednie interakcje, również może prowadzić do osłabienia kontaktów międzyludzkich i pogorszenia jakości relacji między pracownikami. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera rola przełożonego, który powinien aktywnie wspierać integrację zespołu podczas pracy stacjonarnej. Część pracowników pozbawionych możliwości korzystania z trybu hybrydowego może odczuwać wykluczenie, a nawet przejawiać negatywne nastawienie wobec osób pracujących w tej elastycznej formule. Z tego względu istotne jest, aby pracodawca wyraźnie komunikował, że organizacja nie różnicuje pracowników ze względu na formę wykonywania obowiązków, a praca hybrydowa nie stanowi ani formy nagrody, ani kary, lecz jest alternatywnym, równorzędnym sposobem realizacji zadań zawodowych (Stroińska, 2010, s. 73).

Implementacja pracy hybrydowej może również, zdaniem I. Zaręby i A. Cierniak-Emerych (2023, s. 224), podobnie jak w przypadku pracy zdalnej, nakładać na pracodawców wiele nowych obowiązków, wynikających m.in. z konieczności zapewnienia bezpieczeństwa pracy i informacji. Choć w Kodeksie pracy z 2023 roku¹⁴ znalazły się już pewne zapisy dotyczące tej kwestii, to jednak wyłączony był obowiązek wynikający z art. 212 k.p., który dotyczy organizacji stanowiska pracy zgodnie z przepisami BHP. Jak podkreśla M. Smulewicz, przepis ten nie rozstrzygał wprost, czy pracodawca będzie miał obowiązek zapewnić taki sam sprzęt w domu pracownika pracującego hybrydowo lub zdalnie. Co więcej, Kodeks pracy nakazuje pracodawcy zapewnić pracującemu zdalnie jedynie narzędzia i materiały niezbędne do wykonywania pracy, a pracownik musi samodzielnie zorganizować stanowisko pracy i jego wyposażenie, oświadczając jednocześnie, że ma odpowiednie warunki, by taką pracę świadczyć¹⁵.

Analizując główne korzyści i koszty pracy hybrydowej z perspektywy pracownika oraz organizacji, nie można pominąć wpływu tego modelu na środowisko naturalne. Praca hybrydowa przyczynia się do redukcji emisji gazów cieplarnianych dzięki ograniczeniu dojazdów samochodem oraz rzadszemu korzystaniu z przestrzeni biurowej. Mniejszy ruch uliczny przekłada się również na zmniejszenie liczby wypadków drogowych. Wydaje się więc, że ta forma pracy powinna sprzyjać ekologicznym zachowaniom zarówno wśród pracowników, jak i w samych organizacjach. Jednakże zależność ta nie jest jednoznaczna. Z jednej strony badania wskazują, że pracownicy bardziej świadomie zarządzają zasobami komunalnymi (takimi jak woda, energia czy odpady) w domu niż w miejscu pracy (Whitmarsh, Haggart, Thomas, 2018), z drugiej zaś praca wykonywana w domu, nawet częściowo, generuje większy popyt na sprzęt elektroniczny i biurowy, co w dłuższej perspektywie prowadzi do wzrostu ilości elektrośmieci i problemów z ich utylizacją.

14 T.j. Dz.U. 2023, poz. 1465.

15 M. Smulewicz, *Rozporządzenie BHP ustanawia standardy ergonomii. Co z pracą hybrydową? Komentarz dla rp.pl*, <https://monikasmulewicz.pl/blog/100-rozporzadzenie-bhp-ustanawia-standardy-ergonomii-co-z-praca-hybrydowa-komentarz-dla-rp-pl/>, dostęp 13.11.2024.

Ponadto, aby poprawić komfort życia, coraz więcej osób decyduje się na większe mieszkania lub domy jednorodzinne, najczęściej położone na przedmieściach. Przeniesienie pracy z biura do przestrzeni mieszkalnej paradoksalnie zwiększa zużycie materiałów i energii¹⁶.

Hybrydowa organizacja pracy to nie tylko korzyści oraz koszty dla pracownika i organizacji. Ich zrozumienie jest kluczowe dla potwierdzenia zasadności wdrożenia tego rozwiązania. Należy jednak pamiętać, że ten model pracy nie sprawdzi się w każdej organizacji, gdyż jego efektywność zależy od wielu czynników – zarówno indywidualnych, organizacyjnych, jak i sytuacyjnych. Szczególnie istotna jest perspektywa pracownicza, ponieważ to zasoby ludzkie decydują o sukcesie wszelkich zmian organizacyjnych. Dlatego ważne jest zgłębienie czynników psychospołecznych, które wpływają na realizację hybrydowego modelu pracy, zwłaszcza że mogą one przesądzić o powodzeniu jego wdrożenia. Nie można także pominąć uwarunkowań organizacyjnych, które mogą wspierać, ale też wręcz uniemożliwiać implementację tego rozwiązania. Intensywność korzyści i kosztów opisanych wcześniej może się różnić w zależności od konkretnego modelu hybrydowej organizacji pracy czy indywidualnych cech pracowników. W związku z tym warto poznać i przeanalizować te czynniki, które determinują realizację pracy hybrydowej oraz wpływają na jej efektywność w organizacji. Zanim jednak zostaną one przedstawione, na wstępie dokonano przeglądu aktualnego stanu wiedzy na temat hybrydowej organizacji pracy.

1.4. Hybrydowa organizacja pracy jako przedmiot badań

Aby poznać aktualny stan wiedzy na temat hybrydowej organizacji pracy, zastosowano systematyczny przegląd literatury. Jego celem było zidentyfikowanie zakresu prowadzonych badań w tym obszarze oraz teoretyczne uzasadnienie dla podjętych badań empirycznych. W niniejszej monografii zdecydowano się na przegląd literatury hybrydowy (ustrukturyzowany, ramowy, bibliometryczny). Takie połączenie wydaje się zasadne, gdyż łączy w sobie zalety obu połączonych rodzajów przeglądu i podnosi jakość rozważań zarówno w przypadku identyfikacji wątków badawczych (przegląd bibliometryczny), jak i logicznie uzasadnionego sposobu analizy treści artykułów wybranych do przeglądu (przeglądy ramowe) (Stępień, 2023, s. 16). Zgodnie z procedurą systematycznego przeglądu literatury (Czakon, 2013, s. 54) wyodrębniono bazy danych i ich zbiory publikacji, następnie dokonano selekcji publikacji, przeprowadzono analizę bibliometryczną, analizę treści oraz weryfikację przydatności uzyskanych wyników do dalszych badań. Założeniem

16 Czy praca z domu jest eko?, <https://ibs.org.pl/czy-praca-z-domu-jest-eko/>, 2023, dostęp 15.11.2024.

autorki było pierwotnie dokonanie przeglądu z uwzględnieniem „białej” literatury (Scopus, ISI Web of Science, Ebsco) na podstawie baz (Scopus, ISI Web of Science, Ebsco) oraz „szarej literatury” (Google Scholar) (Hensel, 2020). Do bazy zaklasyfikowano publikacje polskie i zagraniczne do 2023 roku. Biorąc pod uwagę ramy merytoryczne niniejszej monografii, przeglądem objęto pojęcia „praca hybrydowa” (*hybrid work*) oraz „hybrydowy model pracy”. Celowo zawężono poszukiwania do tego zakresu, ponieważ występuje duża różnorodność i dowolność w interpretacji takich form pracy, jak telepraca czy praca zdalna, których stosowanie odnoszone jest również do pracowników wykonujących pracę wyłącznie poza siedzibą organizacji. Takie ukierunkowanie będzie pomocne w oszacowaniu liczby publikacji dotyczących głównego problemu poruszanego w niniejszej monografii oraz ustaleniu luki badawczej.

W pierwszym etapie systematycznego przeglądu literatury wyodrębniono zbiór danych bibliograficznych z baz Scopus, ISI Web of Science oraz Ebsco. Kryterium ich wyłonienia stanowiło to, że zawierają one cyfrowe publikacje pełnotekstowe i recenzowane, czyli uwzględniają najbardziej renomowane czasopisma o zasięgu międzynarodowym. Następnie dokonano selekcji literatury przy zastosowaniu następujących ograniczeń: badane pojęcie (*hybrid work* lub *hybrid model work*) w tytule, abstrakcie i słowach kluczowych, publikacje pełnotekstowe recenzowane, z obszaru nauki o zarządzaniu i jakości lub *business* i *management* w przypadku publikacji zagranicznych. Ze zbioru, zgodnie z metodyką systematycznego przeglądu literatury, odrzucono komunikaty branżowe, prezentacje konferencyjne oraz recenzje książek i wstępy redakcyjne (Czakon, 2013, s. 56). W tabeli 6 zawarto szczegółowe etapy wyszukiwania.

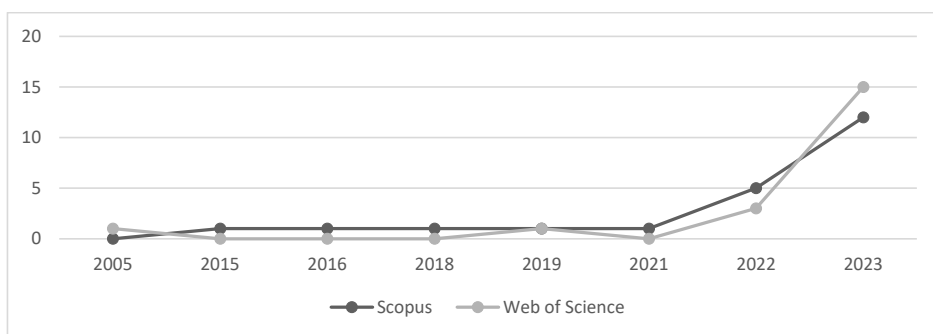
Tabela 6. Przegląd zagranicznej i krajowej literatury dla pojęcia „praca hybrydowa” (*hybrid work*)

Kryteria	Bazy danych		
	Scopus	ISI Web of Science	Ebsco
Łączna liczba publikacji naukowych	147 129	239	4 528 718
Tytuł/abstrakt	275	59	1053
Słowa kluczowe	102	44	925
Pełnotekstowe publikacje recenzowane	38	48	210
Obszar: nauki o zarządzaniu i jakości	22	19	47
Po weryfikacji abstraktów, tytułów i obszaru badawczego	42		

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo do przeglądu postanowiono włączyć bazę Google Scholar jako przykład tzw. szarej literatury. Otrzymano 947 rekordów w języku angielskim oraz 9120 rekordów w języku polskim. Po włączeniu takich kryteriów, jak artykuł przeglądowy oraz ograniczenie występowania słowa kluczowego w tytule artykułu, liczba publikacji międzynarodowych zmniejszyła się do 46, a publikacji krajowych do 3 (przy czym nie mieściły się one w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości). Niestety należy podkreślić, że wadą tej bazy jest słaby zakres zawężania kryteriów oraz uzyskiwanie różnorodnych wyników związanych z odmianą w języku polskim słowa kluczowego, dlatego ostatecznie postanowiono zrezygnować z włączenia bazy Google Scholar do realizowanego przeglądu.

Po dokonaniu analizy treści i usunięciu zdublowanych pozycji (tab. 6) do dalszych badań włączono 42 publikacje. Za pomocą technik analizy bibliometrycznej przeprowadzono analizę liczby publikacji i analizę liczby cytowań. Pierwsza publikacja z tego obszaru została opublikowana w 2005 roku (Halford, 2005). Znaczący wzrost liczby publikacji poświęconych pracy hybrydowej odnotowuje się po zakończeniu pandemii COVID-19 (rys. 4).



Rysunek 4. Liczba publikacji na temat pracy hybrydowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie baz Scopus oraz Web of Science, zestawienie z dnia 30.11.2023.

W dalszej kolejności przeprowadzono analizę cytowań z obszaru pracy hybrydowej. Taki zabieg pozwala ocenić wpływ pojedynczych publikacji na inne badania, a ich ustalenie jest warunkiem uzyskania poprawności i rzetelności przeglądu literatury (Czakon, 2013, s. 59) (tab. 7). Z punktu widzenia całkowitej liczby cytowań w próbie największy wpływ na badania związane z pracą hybrydową wywarły prace Sewella i Taskina (2015) – 186 cytowań oraz praca Halford (2005) – 156 cytowań.

Tabela 7. Analiza cytowalności dla pojęcia „praca hybrydowa”

Liczba cytowań	Autor/ autorzy	Tytuł publikacji	Źródło	Data publikacji	Baza
186	Sewell, Taskin	Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework	<i>Organization Studies</i> , 36(11), s. 1507–15291	2015	Scopus
156	Halford	Hybrid Workspace: Re-Spatialisations of Work, Organization and Management, New Technology	<i>Work and Employment</i> , 20(1), s. 19–33	2005	Web of Science
68	Chafi, Hultberg, Yams	Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment	<i>Sustainability</i> , 14, artykuł 294	2022	Scopus
26	Moglia, Hopkins, Bardoe	Telework, Hybrid Work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards Policy Coherence	<i>Sustainability</i> , 13(162), August 2021	2021	Scopus
24	Bresnen, Hodgson, Bailey, Hassard, Hyde	Hybrid Managers, Career Narratives and Identity Work: A Contextual Analysis of UK Healthcare Organizations	<i>Human Relations</i> , 72(8), s. 1341–1368	2019	Scopus
9*	Hopkins, Bardoe	The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia	<i>Sustainability</i> , 15(4), artykuł 3086	2023	Web of Science Scopus
9	Kraus, Ferraris, Bertello	The Future of Work: How Innovation and Digitalization Re-Shape the Workplace	<i>Journal of Innovation & Knowledge</i> , 8(4), October–December	2023	Scopus
8	Petani, Mengis	Technology and the Hybrid Workplace: the Affective Living of IT-enabled Space	<i>International Journal of Human Resource Management</i> , 34(8), s. 1530–1553	2023	Scopus

Tab. 7 (cd.)

Liczba cytowań	Autor/ autorzy	Tytuł publikacji	Źródło	Data publikacji	Baza
6	Sampat, Raj, Behl, Schöbel	An Empirical Analysis of Facilitators and Barriers to the Hybrid Work Model: A Cross-Cultural and Multi-Theoretical Approach	<i>Personnel Review</i> , 51(8), s. 1990–2020	2022	Scopus
5	Uru, Gozukur, Tezcan	The Moderating Roles of Remote, Hybrid, and Onsite Working on the Relationship between Work Engagement and Organizational Identification during the COVID-19 Pandemic	<i>Sustainability</i> (Switzerland), 14(24), artykuł 16828	2022	Scopus

* Publikacja ma po 9 cytowań w bazach Web of Science i Scopus.

Źródło: opracowanie własne na podstawie baz Scopus oraz Web of Science, zestawienie z dnia 30.11.2023.

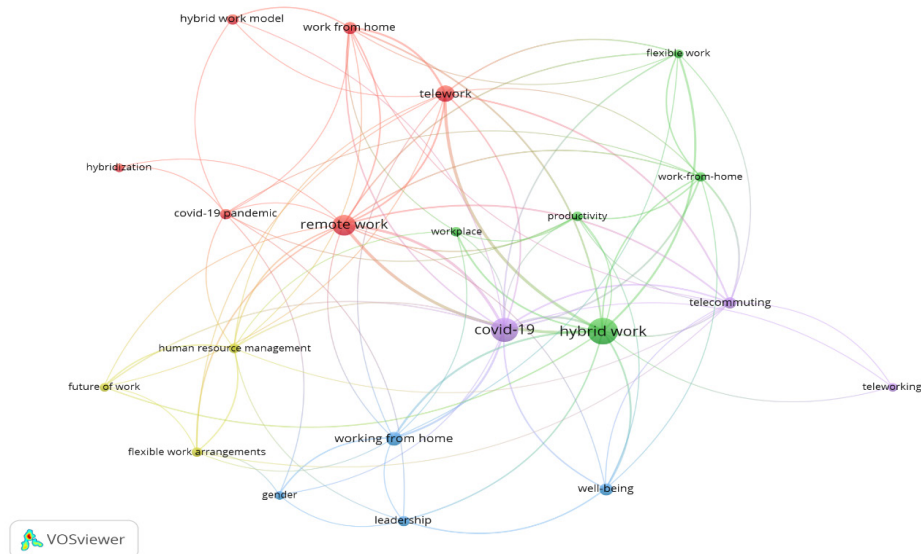
W dalszej kolejności przeprowadzono analizę treści za pomocą analizy frekwencyjności. Na początku przeanalizowano słowa kluczowe z obszaru „praca hybrydowa” oraz „hybrydowy model pracy”. Do najczęściej pojawiających się należą: *hybrid work*, *remote work*, *COVID-19*, *telework*, *working from home*, *work-life balance*, *hybrid work model*, *human resources management* oraz *well-being*. Uwidacznia się przewagę prac empirycznych (82%) nad teoretycznymi. Największa liczba publikacji (67%) pochodzi ze Stanów Zjednoczonych, a w następnej kolejności są to przede wszystkim: Niemcy, Indie, Kanada, Włochy i Wielka Brytania.

Postanowiono również sprawdzić, w otoczeniu jakich innych słów kluczowych występuje pojęcie „praca hybrydowa”. Aby to określić, za pomocą graficznej wizualizacji przy użyciu narzędzia VOSviewer stworzono mapę słów kluczowych. Celem było ustalenie sieci powiązań, tak by określić obszary badawcze poruszane w znalezionym zbiorze publikacji. Minimalna liczba powiązań między artykułami została ustalona na 2. Sprawdzono również inne wartości (3 i 4), ale nie pozwoliły one na uzyskanie zadowalającej przejrzystości wyników, co więcej, ustalone obszary skupiały się jedynie wokół form pracy hybrydowej (*remote work*, *telework* czy *hybrid work*).

W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę współwystępowania słów kluczowych dla artykułów (102) pochodzących z bazy Scopus i opracowano mapę ich powiązań. Największe rozmiary kręgów posiadają takie sformułowania, jak: *hybrid work*, *COVID-19* i *remote work*. Oznacza to, że posiadają one większą wagę, co równocześnie przekłada się na ich częstsze występowanie w publikacjach

naukowych na temat pracy hybrydowej. Wyodrębniono też tzw. klastry badawcze, ze względu na częstość występowania terminów¹⁷. Klastry, które zostały przedstawione na rysunku 5 za pomocą różnych kolorów, oznaczają skupienia:

- klaster 1 (kolor czerwony) – *remote work*, *telework*, *work from home*, *hybrid work model*, *hybridizaion*, *COVID-19 pandemic*;
- klaster 2 (kolor fioletowy) – *COVID-19*, *telecommuting*, *teleworking*;
- klaster 3 (kolor żółty) – *human resources management*, *future of work*, *flexible work arrangements*;
- klaster 4 (kolor zielony) – *hybrid work*, *working from home*, *flexible work*, *productivity*, *workplace*;
- klaster 5 (kolor niebieski) – *working from home*, *gender*, *leadership*, *well-being*.



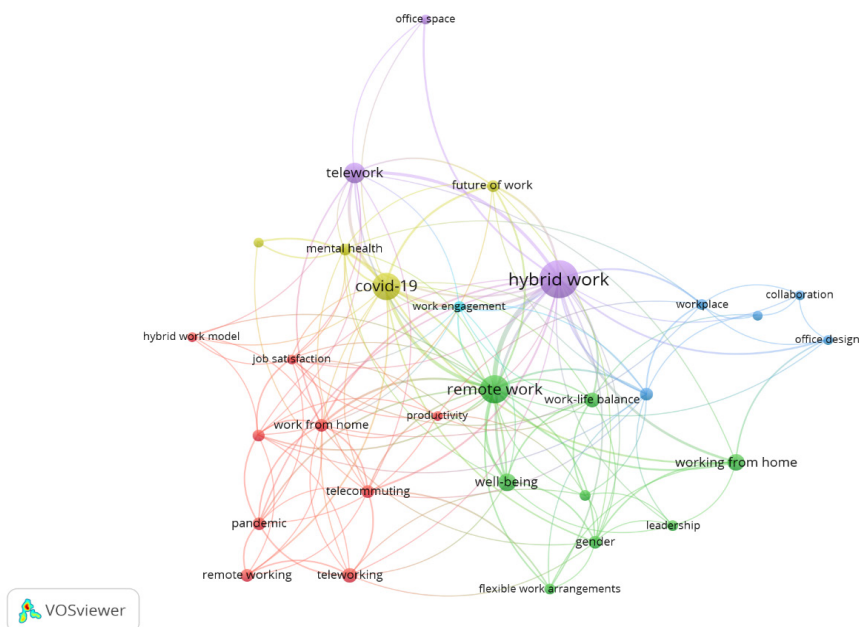
Rysunek 5. Mapa powiązań słów kluczowych – baza Scopus
Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ uzyskane wyniki odnoszą się jedynie do bazy Scopus, postanowiono przeprowadzić również analizę sprzężenia bibliograficznego słów kluczowych dla bazy Web of Science. Przy przygotowaniu wizualizacji uwzględniono 44 publikacje, które odzwierciedlały siłę sprzężenia na poziomie 2 (w przypadku większego sprzężenia otrzymano wyniki podobnie jak przy bazie Scopus). Rezultaty przedstawiono na rysunku 6.

Badanie pozwoliło także na wydzielenie obszarów skupienia tematycznie powiązanych. Uzyskano 5 klastrów:

¹⁷ Im większy punkt, tym częściej występuje dany termin.

- klaster 1 (kolor czerwony) – *work from home, telecommuting, pandemic, job satisfaction, hybrid work model, remote working, teleworking, productivity*;
- klaster 2 (kolor zielony) – *remote work, work-life balance, well-being, gender, leadership, working from home, flexible work arrangements*;
- klaster 3 (kolor fioletowy) – *hybrid work, telework, office space*;
- klaster 4 (kolor niebieski) – *workplace, collaboration, office design*;
- klaster 5 (kolor żółty) – *COVID-19, mental health, future of work*.



Rysunek 6. Mapa powiązań słów kluczowych – baza Web of Science

Źródło: opracowanie własne.

Analiza treści obu map powiązań pozwoliła na wyznaczenie głównych wątków badawczych dotyczących pracy hybrydowej. Zidentyfikowane nurty badawcze to: praca hybrydowa, praca zdalna, telepraca, praca z domu czy pandemia COVID-19. Badanie bibliograficzne wykazało też, że jak wcześniej zauważono, do opisu hybrydowej pracy stosuje się wiele synonimów, takich jak: *work from home, remote work, telecommuting, telework* etc. Celowo w zestawieniach umieszczono nazwy w języku angielskim, aby zidentyfikować chaos terminologiczny. Taki układ danych wynika z braku precyzyjnego rozgraniczenia pomiędzy poszczególnymi pojęciami, co zostało również zaznaczone na początku tego rozdziału niniejszej monografii. Wiele badań skupia się na korzyściach lub negatywnych aspektach pracy elastycznej niezależnie od tego, czy dotyczą one pracy zdalnej czy hybrydowej, co powoduje, że mimo różnic ich zakresów pojęciowych, są one dla wielu

osób, w tym pracowników, nieznaczące. Dlatego bez względu na to, czy mówimy o pracy zdalnej, pracy z domu czy pracy hybrydowej, większość osób postrzega je jako elementy szerszej kategorii pracy elastycznej, której granice często trudno jednoznacznie określić.

Ponadto badanie bibliograficzne zarówno dla bazy Scopus, jak i Web of Science wykazało, że tematyka pracy hybrydowej związana jest głównie z pandemią COVID-19 oraz *remote work* (pracą zdalną). Co więcej, analiza semantyczna, np. dla bazy Scopus, pokazuje, że temat hybrydowej organizacji pracy analizowany jest w perspektywach:

- funkcjonalnej – rozwój rozwiązania jako trendu (klastry 1 i 2),
- organizacyjnej – jako rozwiązanie organizacyjne (klastry 3 i 4),
- psychospołecznej – w związku z oddziaływaniem na jednostkę (klaster 5).

Podsumowując, wyniki badań wskazują, że literatura poświęcona hybrydowej organizacji pracy zaczęła się intensywnie rozwijać od 2022 roku i stale systematycznie rośnie. Zjawisko to jest niewątpliwie konsekwencją pandemii, która znacząco wpłynęła na popularyzację pracy hybrydowej, a także rezultatem przekształceń w modelach pracy, ich dalszej ewolucji w stronę hybrydyzacji oraz zmieniających się oczekiwań i potrzeb pracowników.

Hybrydowa organizacja pracy ujawniła zarówno swoje zalety, jak i pewne ograniczenia funkcjonowania tego modelu w organizacjach. W związku z licznymi konsekwencjami pracy hybrydowej dotyczącymi i jednostki, i całych organizacji można przypuszczać, że zainteresowanie tą tematyką będzie nadal rosło. W nadchodzących latach należy się spodziewać dalszego wzrostu liczby publikacji poświęconych elastycznemu środowisku pracy, w tym pracy hybrydowej. Warto podkreślić, że już w kwietniu 2025 roku, zgodnie z przyjętymi wcześniej kryteriami przeglądu systematycznego, w bazie Scopus zarejestrowano 11 publikacji na ten temat, a w bazie Web of Science – 19. Na rozwój tej tematyki wpływają także czynniki środowiskowe, które sprzyjają dalszemu upowszechnianiu hybrydowej organizacji pracy. Zostaną one szczegółowo omówione w kolejnym rozdziale monografii.

Rozdział 2

Rola czynników otoczenia w kształtowaniu i rozwoju hybrydowej organizacji pracy

2.1. Inspiracyjna i motywująca rola pandemii COVID-19

Każde pokolenie ma swoje punkty odniesienia. Są one odzwierciedleniem zmian zachodzących w otoczeniu, które determinują sposób funkcjonowania jednostki w sferze organizacyjnej i pozazawodowej. Charakter tych zmian i ich głębokość z kolei wymuszają na organizacjach nowe sposoby funkcjonowania i działania. Organizacje zaczynają poszukiwać skutecznych recept, które nie tylko niwelowałyby skutki tych zmian, ale również je w przyszłości wyprzedzały. Takie działania pozwalają przygotować się na wypadek nieprzewidywalnych zjawisk zachodzących w otoczeniu. Realizowane są one najczęściej poprzez opracowanie różnych scenariuszy postępowania. Ich głównym celem jest zapobieganie stagnacji oraz ograniczenie ryzyka wystąpienia zmian o charakterze regresywnym. Warto jednak pamiętać, że różne typy zmian zachodzących w otoczeniu organizacji oddziałują na nią w odmienny sposób. Wpływ ten zależy nie tylko od specyfiki samej zmiany, lecz także od charakteru i rodzaju organizacji, która jej podlega.

W historii nauki o organizacji to właśnie zmiany w otoczeniu stały się impulsem do wyodrębnienia kierunków, nurtów czy szkół zarządzania. Ich rozróżnieniem stają się najczęściej różne koncepcje człowieka (pracownika) i jego funkcjonowanie w organizacji. Zmiany te ponadto wpływają na aktualną rzeczywistość organizacyjną. To również one powodują, że te organizacje, które chcą przetrwać, muszą podejmować zróżnicowane czynności dostosowawcze w rozmaitych sferach swojego działania.

W dziejach funkcjonowania organizacji można także wskazać na pewne wydarzenia, okresy przełomowe, czyli zmiany, które nie pozostały bez wpływu na nią. Rewolucja przemysłowa czy informatyczna, kryzys paliwowy czy pandemiczny to tylko niektóre zdarzenia, których skutki spowodowały różnorodne przeobrażenia w organizacji. Dynamika tych zmian powoduje, że nie można wskazać jednoznacznego ich katalogu determinującego działanie organizacji. Współcześnie można nawet zauważyć, że każda dekada charakteryzuje się osobliwym wykazem zmian po stronie otoczenia. Do istotnych zmian w ostatnich latach, które wyznaczyły kierunek działania wielu organizacji, należą: w latach dziewięćdziesiątych globalizacja, w początku XXI wieku rewolucja informatyczna, w pierwszej dekadzie XXI wieku kryzys finansowy, a w trzeciej dekadzie kryzys pandemiczny. Dwa ostatnie kryzysy uważa się obecnie za najważniejsze czynniki wpływające na sytuację pracownika i organizacji. Kryzys finansowy uwypuklił słabość funkcjonowania wielu instytucji finansowych, co w konsekwencji wpłynęło na utratę zaufania do nich oraz zrewidowanie planów inwestycyjnych przedsiębiorstw (Adamowicz, 2013). Zdecydowanie też przyczynił się do wyhamowania wzrostu gospodarczego oraz eksportu i importu towarów. Konsekwencją tych zjawisk stanowiło zaś rosnące bezrobocie. Zjawisko to pokazało, jak silna jest relacja pomiędzy sferą finansową a praktyczną, czyli przedsiębiorstwami i gospodarstwami domowymi. Dowiódł też, jak bardzo współczesna gospodarka światowa jest uzależniona od sytuacji w międzynarodowym systemie finansowym (Mitręga-Niestrój, 2012, s. 159).

Kiedy 17 marca 2020 roku stało się jasne, że świat zmagą się z pandemią COVID-19, indeksy na Wall Street odnotowały spadki rzędu 12% – co nie miało miejsca od czasu krachu z 1987 roku. W tym momencie nie było już wątpliwości, że skutki pandemii przewyższą straty wywołane globalnym kryzysem finansowym z 2008 roku, którego symbolem był upadek banku Lehman Brothers, a także pęknięciem bańki internetowej w 2001 roku, które boleśnie zweryfikowało wartość dotcomów (Kubisiak, Zakrzewska, Smoliński, 2020, s. 30).

Choć epidemia koronawirusa SARS-CoV-2 rozpoczęła się w listopadzie 2019 roku w mieście Wuhan (prowincja Hubei, środkowe Chiny), początkowo wydawało się, że problem ograniczy się do Chin, ewentualnie do innych krajów Azji. Gwałtowny wzrost liczby zachorowań i szybkie rozprzestrzenianie się wirusa sprawiły jednak, że 11 marca 2020 roku Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) ogłosiła stan pandemii. W Polsce pierwszy przypadek COVID-19 potwierdzono 4 marca, a już tydzień później, 11 marca, zapadła decyzja o zamknięciu wszystkich placówek oświatowych i uczelni wyższych, co weszło w życie 16 marca (Dolot, 2020, s. 38). Z kolei stan epidemii w naszym kraju został wprowadzony 20 marca 2020 roku i trwał aż do 1 lipca 2023 roku. Należy jednak dodać, że WHO ogłosiła koniec pandemii już 5 maja 2023 roku¹.

1 *Koniec stanu zagrożenia epidemicznego*, 2023, <https://www.gov.pl/web/rpp/koniec-stanu-za-grozenia-epidemicznego>, dostęp 21.08.2024.

Przed pandemią COVID-19 w Polsce pracowników deklarujących wykonywanie pracy zdalnej w różnym wymiarze było między 7,4% a 8,3% (Kielczewska, 2023, s. 9). Natomiast w 2020 roku, w odpowiedzi na uwarunkowania pandemiczne, praca w domu wzrosła do 80%. Przejście to, choć wymuszone, zostało uznane za bardzo udane zarówno pod względem skali zmiany, jak i osiągniętego poziomu produktywności (O'Rourke, 2021, s. 557). Początkowo zdalne zatrudnienie sprowadzało się głównie do pracy w telemarketingu lub na stanowiskach związanych z obsługą klienta, często za wynagrodzeniem niższym od płacy minimalnej. Przed pandemią praca zdalna pozostawała domeną wolnych zawodów oraz dużych korporacji technologicznych (Radziukiewicz, 2021, s. 412). Ponadto część organizacji, która korzystała z tego przywileju przed pandemią, planowała takie wdrożenia z pewnym wyprzedzeniem, część zaś odkładała te decyzje w czasie, nie znajdując uzasadnienia dla modyfikacji sposobu działania. Elastyczne rozwiązania organizacyjne, w tym te dotyczące pracy zdalnej, były postrzegane jako pożądany kierunek rozwoju, lecz nie dla wszystkich był to priorytetowy drogowskaz działań (Januszkiewicz i in., 2023, s. 228).

W pierwszym okresie pandemii organizacje, których sposób wykonywania pracy na to pozwalał, przeniosły swoją działalność do świata wirtualnego, opierając nowy model działania na technologiach informatycznych. W Polsce udział osób pracujących z domu wzrósł w 2020 roku o niemal 30% w porównaniu z rokiem 2019. Jak się później okazało, zdaniem R. Mustera (2022, s. 42), system pracy zdalnej stał się dla licznych pracowników (i pracodawców) efektywnym i skutecznym rozwiązaniem. Z jednej strony umożliwił zachowanie ciągłości funkcjonowania organizacji oraz utrzymanie miejsc pracy, z drugiej – stanowił jeden z instrumentów ograniczania rozprzestrzeniania się pandemii.

Wiele organizacji przeniosło znaczną część pracy z biur korporacyjnych do domów pracowników i w ciągu kilku dni musiało zrewidować całe procesy pracy oraz zastąpić tam, gdzie to możliwe, osobisty kontakt cyfrowym (Kagerl, Starzetz, 2022, s. 230). Zaczynała dominować praca zdalna, która okazała się nie tyle benefitem, co koniecznością lub możliwością ograniczenia ryzyka infekcji, przy jednoczesnej zmianie jej warunków (Dolot, 2020, s. 36). Oznaczała ona dla wielu pracowników tzw. ekonomiczny przymus, który bez względu na posiadane zasoby i możliwości trzeba było realizować. Pracownik musiał dostosować swoje kompetencje lub nabyć nowe do aktualnych warunków działania organizacji. W tym okresie elastyczność pracownika była wymuszona (Januszkiewicz i in., 2023, s. 229). Praca zdalna często zaczęła przenikać do obszarów działalności różnych przedsiębiorstw, w których przed pandemią wydawała się zupełnie nie do zastosowania. O ile branże telekomunikacyjna i informatyczna posiadały już odpowiednie rozwiązania umożliwiające jej wdrożenie, o tyle dla takich sektorów, jak ochrona zdrowia, opieka społeczna, edukacja czy gastronomia stanowiło to poważne wyzwanie (Radziukiewicz, 2021, s. 16).

W 2020 roku, w trakcie pandemii, znacząco wzrosła liczba pracowników wykonujących swoją pracę w pełni z domu – odsetek ten osiągnął 6,6%. Co ciekawe,

niemal nie zmienił się udział osób pracujących zdalnie tylko okazjonalnie, który wyniósł 6,8%. Łącznie więc w 2020 roku 13,4% Polaków wykonywało obowiązki zawodowe w jakimś wymiarze zdalnie. Gdy w 2021 roku pojawiła się możliwość powrotu do biur, wiele firm i wielu pracowników w Polsce z niej skorzystało, co przełożyło się na spadek popularności pracy zdalnej. Odsetek osób na stałe pracujących z domu obniżył się istotnie – do 4,8%. Udział pracowników korzystających z *home office* sporadycznie pozostał na zbliżonym poziomie – 6,6%. W 2022 roku odsetek osób deklarujących, że zwykle wykonują pracę z domu, zmniejszył się jeszcze bardziej, osiągając poziom 2,9%. Choć był to istotny spadek, nadal utrzymywał się powyżej wartości sprzed pandemii (Kiełczewska, 2023, s. 9).

Pandemia w spektakularny sposób wpłynęła na funkcjonowanie społeczeństw i gospodarek na całym świecie. Spowodowała synchroniczne zmiany w obszarach zdrowia publicznego, życia społecznego, gospodarki, ekonomii oraz technologii. Jej konsekwencje były odczuwalne we wszystkich aspektach działalności organizacji, co wynikało z jej globalnego i uniwersalnego charakteru. Pandemia objęła niemal wszystkie państwa, choć w różnym stopniu, zmuszając je do wprowadzenia licznych regulacji ograniczających szeroko pojętą swobodę prowadzenia działalności gospodarczej². Wprowadzenie licznych obostrzeń, takich jak izolacja, restrykcje wobec osób zakażonych czy ograniczenia w swobodnym przemieszczaniu się, przyczyniło się do spadku aktywności gospodarczej i zachwiania stabilności gospodarek wielu państw. Podobnie jak wcześniejsze kryzysy ekonomiczne, pandemia wywołała zmiany w obszarze zatrudnienia – dążono do jego większej elastyczności poprzez optymalizację i redukcję zatrudnienia, szczególnie w sektorze bankowym, FMCG oraz w przemyśle. Mimo że w celu złagodzenia skutków pandemii wiele rządów wdrożyło różnorodne instrumenty wsparcia (m.in. zasiłki opiekuńcze, świadczenia z tytułu izolacji i kwarantanny, tarcze antykryzysowe), odnotowano negatywne zmiany w dynamice produktu krajowego brutto, liczbie rejestracji i upadłości przedsiębiorstw, a także w stopie bezrobocia (Krzyścin, Socha, 2022, s. 29).

Nie ulega wątpliwości, że zmiany wywołane pandemią COVID-19 przyczyniły się do istotnej reorientacji rynku pracy, który jeszcze do 2020 roku wydawał się stosunkowo stabilny, a dotychczasowy model świadczenia pracy niepodważalny. W obliczu dynamicznie wprowadzanych restrykcji okazało się jednak, że tradycyjne formy zatrudnienia stały się w wielu sektorach – takich jak produkcja, handel czy usługi – trudne do utrzymania. W celu zapewnienia ciągłości działania organizacji rozpoczęto intensywne poszukiwania alternatywnych rozwiązań umożliwiających wykonywanie pracy, wśród których kluczową rolę odegrały technologie informatyczne.

2 M. Gorynia, J. Kuczevska, *Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*, Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości, 2022, s. 22, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-Zmiany-wywołane-pandemia-COVID-19-w-sektorze-MSP-TYPO-ost.pdf>, dostęp 2.10.2024.

Okres pandemii zdecydowanie przyspieszył proces transformacji cyfrowej, która wywarła wpływ na zachowania współczesnej jednostki – zarówno jako pracownika, jak i konsumenta, klienta czy użytkownika usług. Pandemia uwidoczniła również nowe możliwości organizacji pracy zmierzające w kierunku jej dalszego uelastycznienia, w szczególności poprzez wdrażanie modeli pracy zdalnej i hybrydowej. Należy przypuszczać, że formy te nie upowszechniłyby się tak szybko, gdyby nie jednoczesne i głębokie zmiany w sferze społecznej, technologicznej i prawnej. Stały się one inspiracją dla rozwoju koncepcji hybrydowej organizacji pracy, której istota oraz znaczenie zostaną omówione w dalszej części niniejszej monografii – w kontekście odpowiedzi na współczesne zmiany zachodzące w otoczeniu organizacyjnym.

2.2. Zmiany społeczne i ich oddziaływanie na hybrydową organizację pracy

Rozwój hybrydowej organizacji pracy był niewątpliwie wynikiem przemian społecznych, takich jak starzenie się społeczeństwa oraz zmieniające się oczekiwania pracowników, które sprzyjały rosnącej popularności elastycznych form zatrudnienia.

Starzenie się społeczeństwa stało się faktem. Komisja Europejska już w 2023 roku szacowała, że do roku 2030 liczba osób w wieku 20–64 lata w Polsce spadnie o 1,1 mln (4,9%) – z poziomu 22,9 mln w 2022 do 21,8 mln w 2030 roku. W perspektywie lat 2040 oraz 2050 spadek ten ma wynieść odpowiednio 2,2 mln (9,7%) oraz 4,6 mln (20%). Zarazem odsetek osób w wieku produkcyjnym będzie spadać w Polsce szybciej niż średnio w Unii Europejskiej³. Obecnie, jak wskazuje struktura demograficzna Polski, dominującym pokoleniem na rynku pracy jest pokolenie X. Pokolenie to, które w większości zaczynało swoją karierę zawodową jeszcze w poprzednim ustroju – socjalistycznym, jest ukierunkowane na pracę. Praca jest dla tego pokolenia wartością autoteliczną. Zajmuje nadrzędną wartość w jego systemie wartości. Z kolei młodsze zasoby pracy, reprezentujące pokolenie Y, koncentrują się przede wszystkim na dążeniu do zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Natomiast przedstawiciele następnego pokolenia – pokolenia Z – wychowani w erze cyfrowej, swobodnie posługują się nowoczesnymi technologiami, traktując ich wszechobecność jako naturalny element codzienności. Potrafią funkcjonować jednocześnie w świecie rzeczywistym i wirtualnym, płynnie przechodząc między nimi, ponieważ – w ich odczuciu – oba te światy wzajemnie się uzupełniają (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014, s. 407). Atutami są wielozadaniowość i elastyczność. Pokolenie to ma odmienne podejście do pracy, inne oczekiwania względem pracodawców oraz

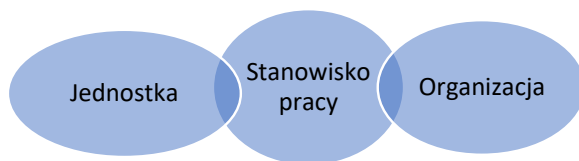
3 *Work-life balance zapracowanych Polaków*, 6.05.2024, s. 18, <https://www.trade.gov.pl/aktualnosci/work-life-balance-zapracowanych-polakow/>, dostęp 13.11.2024.

preferuje elastyczne formy zatrudnienia. Potwierdzają to dane, które wskazują, że w okresie od 2008 do 2017 roku odnotowano blisko 2,5-krotny wzrost liczby młodych osób preferujących elastyczne formy zatrudnienia (Kutwa, 2018, s. 92–95, za: Messyasz, 2021, s. 108). Dla pokolenia Z elastyczność czasu pracy i praca zdalna powoli stają się normą, coraz bardziej cenioną zarówno przez młodych pracowników, jak i pracodawców. W mniejszym stopniu cenią zaś stabilność zatrudnienia (Messyasz, 2021, s. 108). Wskazane zmiany w strukturze demograficznej rynku pracy sprawiają, że na sile będzie zyskiwała grupa osób w wieku poprodukcyjnym i konieczne stanie się dostosowanie narzędzi wewnątrz organizacji do zarządzania i motywowania (Onufrzak, 2021, s. 38), zwłaszcza w elastycznym środowisku pracy. Z kolei aby przyciągnąć i zatrzymać młodsze pokolenia, organizacje muszą tworzyć (bardziej) znaczącą i zrównoważoną pracę z wystarczającą liczbą możliwości uczenia się, różnorodnymi zadaniami zawodowymi i spersonalizowanymi warunkami pracy. Sprostanie zróżnicowanym potrzebom i życzeniom różnych pokoleń sprawia, że współczesne organizacje zaczęły przygotowywać się na bardziej elastyczne warunki zatrudnienia (Linthorst, de Waal, 2020, s. 7).

To właśnie pandemia zrewolucjonizowała podejście do tej formy zatrudnienia zarówno wśród pracowników, jak i organizacji. W obliczu kryzysu pandemicznego organizacje zostały zmuszone do zrewidowania swoich dotychczasowych modeli funkcjonowania w przestrzeni społecznej oraz do wypracowania nowych wzorców organizacji pracy. To, co jeszcze do niedawna było przywilejem – wykonywanie pracy w środowisku elastycznym – nagle stało się nowym standardem. Ten atrakcyjny benefit, oferowany przez organizację nielicznym pracownikom od lat dziewięćdziesiątych (Juchnowicz, Kinowska, 2022, s. 33), stał się nagle remedium na zachowanie ciągłości funkcjonowania wielu przedsiębiorstw. Taka forma pracy stanowiła nierzadko wyróżnienie dla pracownika (Choudhury, Foroughi, Larson, 2021), a dla organizacji była jednym z elementów wpływających na obniżenie kosztów prowadzenia własnej działalności.

Upowszechnienie „nowej” formuły pracy jako odpowiedź na dokonujące się zmiany społeczne spowodowało jeszcze większy nacisk na komponent elastyczności w miejscu pracy. Choć samo zjawisko było już przedmiotem wielu rozważań w okresie przedpandemicznym (Januszkiewicz, 2018; Krupski, 2008), to należy jeszcze raz podkreślić, że dopiero pandemia dokonała w tym zakresie znaczącego przyspieszenia oraz rewizji dotychczasowego znaczenia tej formy pracy. Ówczesnie zarówno jednostka, jak i organizacja musiały nabyć zdolności ukierunkowane na elastyczne działanie, a ich wspólną komunikacyjną płaszczyzną było stanowisko pracy (rys. 7).

Zdaniem K. Januszkiewicza uelastycznienie stanowiska pracy może dotyczyć trzech sytuacji: zmiany rodzaju wykonywanych zadań, rozszerzenia zakresu zadań – horyzontalnego (ilościowego) powiększania zakresu wykonywanych czynności oraz wzbogacania treści pracy – wertykalnego (jakościowego) rozszerzenia treści pracy (Januszkiewicz, 2018, s. 74). Jest to tzw. elastyczność zadaniowa (Januszkiewicz, 2018).



Rysunek 7. Stanowisko pracy jako wspólna przestrzeń komunikacyjna dla jednostki i organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Przejsie z trybu pracy stacjonarnej w tryb pracy zdalnej lub hybrydowej jest właśnie przykładem takiego elastycznego środowiska pracy. Najczęściej jest ono formalnie identyfikowane jako elastyczna forma zatrudnienia (Kryńska, 2001; Król, 2014, s. 52) lub organizacji pracy (Bąk-Grabowska, 2016; Pocztowski, 2018, s. 169). Należy jednak podkreślić, że, jak słusznie zauważa B. Skowron-Mielnik (2012, s. 67), w praktyce występują duże trudności w interpretacji i odróżnieniu różnorodnych rodzajów zatrudnienia od elastycznych form organizacji pracy. Wynika to z faktu, że te dwie kategorie elastyczności nie tylko uzupełniają się i wspierają, ale również przenikają. Niektóre rodzaje organizacji czasu pracy są jednocześnie elastycznymi formami zatrudnienia, np. praca w niepełnym wymiarze godzin (Król, 2014, s. 42). Należy przy tym wspomnieć, że zdaniem D. Bąk-Grabowskiej (2016, s. 81) coraz częściej podnoszony jest postulat odnoszący się do oddzielenia rodzajów zatrudnienia od form organizacji czasu i miejsca pracy. Przykładem jednocześnie elastycznej organizacji czasu pracy oraz elastycznego zatrudnienia jest telepraca, wspomniana już w pierwszym rozdziale monografii.

Przed pandemią COVID-19 elastyczne formy zatrudnienia były postrzegane głównie jako alternatywa dla tradycyjnego etatu. Stanowiły narzędzie wspierające aktywizację zawodową, zwłaszcza wśród osób młodych, pozbawionych większego doświadczenia zawodowego. Były one także chętnie wykorzystywane przez organizacje, dla których zatrudnienie pracownika na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony z różnych przyczyn nie było pożądane (Jarmołowicz, Pilc, 2012, s. 178). Obecnie praca w formule elastycznej (zdalna lub hybrydowa) stanowi coraz częściej alternatywę dla tradycyjnego zatrudnienia. Jest również wpisana do Kodeksu pracy i odnosi się do sposobu kształtowania treści, miejsca i czasu pracy, a jedynym warunkiem jest dostęp do środków przekazu czy technologii informatycznych.

Można zatem przyjąć tezę, że obecnie organizacje weszły w tzw. erę elastyczności dojrzałej, którą charakteryzuje (Januszkiewicz i in., 2023, s. 229–230):

- wykorzystywanie zróżnicowanych form pracy, co pociąga za sobą różnorodne konsekwencje zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym;
- dobór formy pracy z uwzględnieniem interesów zarówno organizacji, jak i pracownika, a tym samym – świadomość związanych z tym skutków;

- stosowanie narzędzi zarządzania opartych na mechanizmach i konsekwencjach wynikających z elastycznych form zatrudnienia, co umożliwia efektywne łączenie zarówno pojedynczych zadań, jak i całych procesów realizowanych w różnych trybach pracy.

W erze tej organizacji w sposób świadomy korzystają z bogactwa form pracy, przy jednoczesnym konsensusie osób zaangażowanych w daną relację pracowniczą.

W 2023 roku łączny odsetek osób pracujących całkowicie lub częściowo z domu wrócił do poziomu sprzed pandemii (Kiełczewska, 2023, s. 9). Na taką strukturę zatrudnienia w Polsce wpłynął zapewne brak możliwości wykonywania pracy z domu przez stosunkowo dużą część pracowników oraz niejasne uregulowania prawne w tym zakresie. Z przeprowadzonego przez GUS Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności za 2022 rok⁴ wynika, jak duży był (szacunkowo) odsetek pracowników, którzy mogli pracować zdalnie. Jako kryterium przyjęto trzy warunki: 1) spędzanie większości czasu pracy przy komputerze, tablecie lub smartfonie, 2) spędzanie mniej niż połowy czasu pracy na komunikacji ustnej z osobami spoza firmy/organizacji, jak klienci, dostawcy, pacjenci lub uczniowie, 3) spędzanie mniej niż połowy czasu pracy na udzielaniu porad, doradztwie, szkoleniu lub nauczaniu innych osób, jak klienci, uczniowie, studenci czy współpracownicy. Okazało się, że zastosowanie tych kryteriów, zgodnie z definicją pracy zdalnej, teoretycznie mogło być możliwe nawet wśród 13,9% pracowników (Kiełczewska, 2023, s. 9).

Także w przypadku niektórych prac biurowych model hybrydowej organizacji pracy zyskał na popularności. Jak wynika z przeprowadzonych w lutym 2023 roku przez Skanska i Business Link badań na reprezentatywnej próbie 900 Polaków w wieku 18–65 lat wykonujących pracę biurową, co trzeci zatrudniony był zwolennikiem pracy wyłącznie w siedzibie organizacji, 48% badanych jako optymalny wskazało model hybrydowy, a 17% chciało pracować zdalnie⁵. Choć obecnie wiele organizacji wie, jak skutecznie wdrożyć taki model, i zna jego pozytywne oraz negatywne konsekwencje, to niewątpliwie nie wszystkie one były na taką zmianę przygotowane w jednakowy sposób. Badania zrealizowane w 2020 roku (czyli na początku pandemii) na próbie 215 osób wykazały, że poziom ten lepszy był w przypadku organizacji prywatnych niż publicznych oraz wśród tych z udziałem kapitału zagranicznego niż tych z kapitałem wyłącznie polskim (Chomiczki, Mierzejewska, 2020, s. 53). Należy jednak zaznaczyć, że przywołane badania z 2020 i 2023 roku – ze względu na ograniczoną reprezentatywność tego pierwszego – trudno ze sobą porównywać. Mimo to, w ocenie autorki, uzyskane wyniki mogą być efektem przede wszystkim lepszego dostępu do zasobów informatycznych oraz zaawansowanych technologii teleinformatycznych, jakim dysponują organizacje prywatne.

4 https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2023/11/Tygodnik-PIE_46-2023.pdf, dostęp 14.12.2024.

5 *Niemal połowa Polaków za hybrydowym modelem pracy [BADANIE]*, 2023, <https://praca.gazeta-prawna.pl/artykuly/8698537,praca-zdalna-dybrydowy-model-pracy.html>, dostęp 4.09.2024.

Podobne wnioski płyną z badania „Popyt na pracę” przeprowadzonego dla Głównego Urzędu Statystycznego⁶. Wynika z niego, że na koniec grudnia 2022 roku było 422,6 tys. osób pracujących zdalnie w związku ze stanem zagrożenia epidemicznego. Wykorzystanie pracy zdalnej w sektorze prywatnym było wyższe niż w sektorze publicznym. W obu sektorach udział ten był niższy niż w czwartym kwartale 2021 roku. W sektorze publicznym udział osób pracujących zdalnie w związku z sytuacją epidemiczną w ogólnej liczbie pracujących zmalał z 8% na koniec czwartego kwartału 2021 roku do 1% w analizowanym okresie.

Natomiast badania H. Kinowskiej (przeprowadzone na zlecenie Konfederacji Lewiatan w drugiej połowie 2022 roku w ramach projektu „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy”, POWR.02.20.00-00-0039/21) dowodzą, że co trzeci respondent był gotów zrezygnować z niewielkiej części wynagrodzenia, aby uzyskać lub zachować możliwość pracy zdalnej w zadowalającym wymiarze dni, w różnych opcjach, np. w tygodniowym systemie 3 dni z domu, 2 dni w biurze⁷.

Obecnie praca hybrydowa wśród pracowników zyskuje coraz bardziej na popularności. Badania przeprowadzone w marcu 2024 roku przez ARC Rynek i Opinia wśród 2059 pracowników sygnalizują, że 49% Polaków preferuje pracę w trybie hybrydowym. W pełni stacjonarnie chce pracować 35% badanych, a zdalnie – 16%⁸. Niestety wiele dużych przedsiębiorstw coraz częściej zaczyna rezygnować z tego modelu zatrudnienia. Na takie rozwiązanie zdecydowały się m.in. takie organizacje, jak: Amazon, Facebook, Apple czy Google. Swoje decyzje motywują przede wszystkim przekonaniem, że praca stacjonarna sprzyja lepszej współpracy i zwiększa efektywność, umożliwia budowanie silniejszych więzi, zapewnia efektywniejszą komunikację oraz wydajność⁹. Mimo to szacuje się, że tradycyjne stanowiska pracy zostaną w większości zastąpione zatrudnieniem mobilnym, a dzięki technologiom cyfrowym pracownicy nie będą już musieli pracować w tym samym miejscu, w szczególności po obecnym kryzysie związanym z COVID-19. Coraz częściej też pracownicy będą zawierali wiele umów z wieloma organizacjami w tym samym czasie, co umożliwiają właśnie elastyczne formy pracy (Linthorst, de Waal, 2020, s. 6).

6 Główny Urząd Statystyczny, 2023, *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w czwartym kwartale 2022 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wpływ-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-czwartym-kwartale-2022-roku,4,12.html>, dostęp 4.09.2024.

7 Za: K. Władyka, *Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy*, 2023, s. 20, <https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/07/Poradnik-Wpływ-pandemii-COVID-19-na-kształtowanie-sie-nowych-modeli-pracy.pdf>, dostęp 5.09.2024.

8 K. Nowak, *Prawie połowa Polaków chce pracować hybrydowo. Dla wielu to kluczowy czynnik*, 2024, <https://forsal.pl/praca/artykuly/9537428,prawie-polowa-polakow-chce-pracowac-hybrydowo-dla-wielu-to-kluczowy-c.html>, dostęp 9.09.2024.

9 A. Sawicki, *Koniec z pracą hybrydową – pracownicy wracają do biur*, <https://www.ifirma.pl/blog/koniec-z-praca-hybrydowa-pracownicy-wracaja-do-biur-a-jak-jest-w-innych-firmach/>, dostęp 9.09.2024.

Nagle zmiany środowiska pracy od stabilnego, o przewidywalnych warunkach, do całkowitego lub częściowego uelastycznienia, w którym zaczęły dominować różnorodne technologie, wpłynęły również na funkcje poznawcze pracowników. Zaczęto od nich wymagać zwiększonej elastyczności poznawczej (gotowości do poszukiwania nowych sposobów funkcjonowania na rynku pracy) i przerzutności uwagi – zdolności do przełączania się między zadaniami oraz (sic!) między technologiami i wykorzystywanymi w procesie pracy narzędziami. Jest to bowiem warunek konieczny do spełnienia zasad pracy hybrydowej, w której technologie informacyjne wykorzystuje się do ograniczonego kontaktu z pracodawcą (Marciniak, 2023, s. 7). To właśnie zmiany, które dokonały się i wciąż dokonują w obszarze technologii, sprawiły, że zarówno organizacjom, jak i pracownikom łatwiej było dostosować się do nowych warunków, co byłoby znacznie trudniejsze, gdyby pandemia wybuchła na przykład na początku XXI wieku. W czasie trwania pandemii zaczęto też wykorzystywać wiele narzędzi i aplikacji wspierających pracę, które wcześniej były rzadko stosowane, a niektórym pracownikom wręcz nieznane.

2.3. Oddziaływanie nowych technologii na dynamikę rozwoju hybrydowej organizacji pracy

Postęp technologiczny, w połączeniu z szybkim tempem jego wzrostu, jest najczęściej wymienianym megatrendem wpływającym na funkcjonowanie organizacji. Choć automatyzują one pracę od dziesięcioleci, to jednak właśnie rosnąca prędkość owych przeobrażeń sprawia, że postęp technologiczny jest siłą zmian (Linthorst, de Waal, 2020, s. 5). Dzięki niemu ponad sto lat temu manufaktury zostały zastąpione fabrykami, a procesy zarządzania zoptymalizowane. Postępująca z biegiem czasu robotyzacja umożliwiła zwiększenie wydajności procesów operacyjnych, konkurencyjności organizacji i zmniejszenie kosztów pracy oraz wpłynęła na minimalizację popełnianych błędów w różnorodnych procesach pracy. Przewidywanie i podejmowanie decyzji stało się natomiast szybsze i dokładniejsze dzięki wykorzystywanym algorytmom związanym z zaawansowanymi technologiami. Gdyby nie rozwój technologii oraz określonych rozwiązań mobilnych, szybka i efektywna komunikacja między pracownikami a wszystkimi interesariuszami organizacji nie byłaby możliwa. Postęp technologiczny w znaczący sposób wpłynął na kształt współczesnego środowiska pracy – obecnie trudno wskazać zawód, który nie korzysta z jego możliwości.

Już w Global Risk Report 2017 wskazano, że postęp technologiczny doprowadzi w niedalekiej przyszłości do radykalnych przekształceń nawet połowy obecnie istniejących zawodów – szczególnie tych opartych na pracy fizycznej. Część profesji może całkowicie zaniknąć, ustępując miejsca nowym zawodom i specjalizacjom, często opartym na efektywnej współpracy człowieka ze sztuczną inteligencją. Już

dziś takie połączenie przynosi wymierne rezultaty, np. w diagnostyce medycznej, gdzie wskaźnik błędów w rozpoznawaniu chorób jest najniższy, jeśli analiza patologicznych zmian dokonywana jest jednocześnie przez człowieka i systemy AI¹⁰. Postęp technologiczny jest również jednym z podstawowych kroków w usankcjonowaniu pierwszego filaru paradygmatu hybrydowego miejsca pracy (Radonić, Vukmirović, Milosavljević, 2021). To właśnie on odegrał kluczową rolę w ustanowieniu podstaw telepracy, która później przekształciła się w hybrydowy model pracy (Teräs i in., 2020).

Hybrydowa organizacja pracy opiera się na wykonywaniu obowiązków zawodowych przy wykorzystaniu technologii informatycznych umożliwiających zdalny kontakt z organizacją. W związku z tym przykładowe „przynoszenie” pracy do domu – jak w przypadku nauczyciela sprawdzającego zeszyty w warunkach domowych – nie jest traktowane jako praca hybrydowa. Natomiast prowadzenie zajęć z uczniami z wykorzystaniem komunikatorów internetowych już stanowi przykład tej formy zatrudnienia. Należy jednak zaznaczyć, że praca w modelu hybrydowym nie jest możliwa we wszystkich zawodach. Jak zauważa Radziukiewicz (2021, s. 412), profesje takie jak kucharz, pracownik budowlany, operator linii produkcyjnej czy wykonujący pracę w szczególnych warunkach nie pozwalają na wdrożenie tego modelu. Do zawodów, które mogą być realizowane w formule hybrydowej, zalicza się m.in. pracowników działów: informatycznego, finansowego, marketingowego, administracyjnego, HR, sprzedaży, e-commerce oraz znacznej części sektora edukacyjnego. Obecnie wykorzystanie technologii informacyjnych w pracy nie ogranicza się już wyłącznie do kadry menedżerskiej czy programistów – model ten jest z powodzeniem stosowany także w urzędach, szkołach oraz w placówkach medycznych (Radziukiewicz, 2021, s. 412).

Niewątpliwie rozwój technologii informatycznych, w tym Internetu, wpłynął na popularność pracy hybrydowej. Rozwój ten towarzyszył też procesom globalizacyjnym, których głównym skutkiem dla wielu organizacji i pracowników będzie obecnie tzw. przyspieszona adopcja technologii (Czapla, 2020, s. 19), od której nie ma już ucieczki. Jest to znaczący trend wpływający na koncepcję pracy, oprócz zachodzących zmian o charakterze demograficznym czy gospodarczym (Piotrowicz, 2023, s. 72).

Wydaje się, że obok globalizacji, to właśnie pandemia stała się jednym z najważniejszych katalizatorów upowszechnienia technologii wśród pracowników oraz przyspieszenia procesu nabywania i rozwijania kompetencji technologicznych. Współcześnie niemal każda branża wykorzystuje technologie informatyczne w swojej działalności, a jedynym realnym ograniczeniem w ich zastosowaniu – zwłaszcza w pracy hybrydowej – pozostaje specyfika oraz charakter wykonywanych obowiązków. Z drugiej strony technologie te wspierają obecnie niemal wszystkie funkcje operacyjne i strategiczne przedsiębiorstw.

10 <https://www.weforum.org/publications/the-global-risks-report-2017/>; zob. też I. Malinowska, *Jak technologia zmienia rynek pracy*, 2020, <https://www.ican.pl/b/jak-technologia-zmienia-rynek-pracy/P9HzoFOOE>, dostęp 25.10.2024.

Jak wskazują badania Głównego Urzędu Statystycznego, w 2023 roku odsetek podmiotów mających szerokopasmowy dostęp do Internetu wyniósł prawie 99%, a pracowników posiadających dostęp do Internetu – 55,3%. Co ciekawe, dostęp do Internetu miało 93,3% gospodarstw domowych, tj. tyle samo, co w roku poprzednim. Natomiast udział jednostek administracji publicznej udostępniających pracownikom (dane za 2022 rok) zdalny dostęp do zasobów poza siedzibą jednostki wyniósł 95,9%, a odsetek pracowników wyposażonych przez urzędy w urządzenia mobilne z dostępem do Internetu aż 29,9%¹¹. Należy podkreślić, że jeszcze dziesięć lat temu dostęp do Internetu posiadało 93% przedsiębiorstw i tylko 74% gospodarstw domowych¹².

To właśnie rozwój technologii informacyjnych w istotny sposób wpłynął na rynek pracy, modyfikując tradycyjne sposoby jej wykonywania – pozwalając nie tylko na przekazywanie danych, tekstów czy obrazów z przedsiębiorstwa do przedsiębiorstwa lub z centrali do filii, ale również z przedsiębiorstwa do stanowisk pracy usytuowanych na całym świecie (Zalega, 2009, s. 38). W obliczu pandemii wiele organizacji musiało zapewnić odpowiednie narzędzia, technologię i infrastrukturę informatyczną, aby umożliwić efektywną pracę hybrydową swoim pracownikom. Do najpopularniejszych należą m.in.¹³:

- aplikacje do wideokonferencji (Zoom, Skype, Microsoft Teams) – umożliwiają obsługę różnorodnych spotkań;
- narzędzia do zarządzania projektami (Asana, Monday.com, Trello) – umożliwiają systematyczne śledzenie postępów projektów biznesowych;
- aplikacje do przesyłania wiadomości (Slack, Microsoft Teams, Google Chat, Loom, Yac) – zapewniają efektywną komunikację zespołową, różnią się w zakresie realizowanych potrzeb biznesowych;
- narzędzia do prezentacji wideo (Adobe Premiere Pro, VEED, Final Cut Pro) – umożliwiają tworzenie profesjonalnych prezentacji wideo, oferują zaawansowane edycje, w tym awatar AI, usuwają też tło i dysponują oprogramowaniem do śledzenia oczu;
- narzędzia do przechowywania danych (Dropbox, Dysk Google) – popularne platformy do przechowywania dokumentów w chmurze, znane z łatwości obsługi i bezpieczeństwa.

Nie sposób pominąć również roli technologii AR i VR, które oferują innowacyjne podejście do spotkań i prezentacji. Wirtualne środowiska mogą symulować

11 Główny Urząd Statystyczny, 2023, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2023 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2023-roku,1,17.html>, dostęp 10.09.2024.

12 Główny Urząd Statystyczny, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2014 r.*, 2014, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5497/2/4/1/spoleczenstwo_informacyjne_w_polsce_2014_-_notatka.pdf, dostęp 10.09.2024.

13 D. Donnelly, *What is the best technology for working remotely in 2024?*, 2024, <https://joinhorizons.com/best-technology-for-working-remotely/>, dostęp 15.07.2024.

rzeczywiste interakcje, szczególnie przydatne w branżach, w których wizualizacja produktów wymaga więcej niż tylko tradycyjne metody¹⁴.

Z kolei do kluczowych technologii mogących wspierać komunikację w pracy hybrydowej, w tym w pracy zespołów rozproszonych, należą:

- wideokonferencje 3D: technologie AR i VR przeobrażają spotkania online, oferując doświadczenia bardziej zbliżone do rzeczywistych interakcji;
- platformy do integracji pracy zdalnej: są to aplikacje, które łączą różne narzędzia do zarządzania projektami, komunikacji oraz pracy zespołowej, stając się nieodzownym narzędziem w codziennej pracy;
- sztuczna inteligencja i automatyzacja: procesy decyzyjne oraz administracyjne są coraz bardziej wspierane przez AI, co pozwala na oszczędność czasu i zasobów w organizacjach¹⁵.

Organizacje były zmuszone w krótkim czasie dostosować się do nowych warunków zarówno pod względem technologicznym, jak i kompetencyjnym swoich pracowników. W niektórych branżach, takich jak gastronomia, konieczne okazało się wręcz całkowite przeorganizowanie dotychczasowego modelu biznesowego i przejście na e-usługi, aby przetrwać kryzys wywołany pandemią. Odminną sytuację obserwowano w zawodach, w których kluczowe były umiejętności twórczego myślenia, rozwiązywania problemów, zarządzania zespołami czy przetwarzania danych (Radziukiewicz, 2021, s. 416). Pracownicy w tych zawodach należą również do najlepiej opłacanych. Nie dziwi zatem fakt, że w okresie pandemii COVID-19 np. praca zdalna lekarzy stała się realną szansą na utrzymanie ciągłości świadczenia usług medycznych. W czasie pandemii do najszybciej rozwijających się obszarów pracy zdalnej należały: technologie informatyczne, obsługa klienta, księgowość i finanse, zarządzanie projektami, marketing, sprzedaż, a także edukacja i szkolenia (Radziukiewicz, 2021, s. 416–417).

Oprócz technologii informacyjnych istotną rolę odgrywają też dobrze zaprojektowane miejsca pracy, które je wspierają. W hybrydowej organizacji pracy przestrzeń biurowa odgrywa istotną rolę jako miejsce realizowania pracy czy kształtowania relacji społecznych. Na przestrzeni lat człowiek był świadkiem zmian w zakresie projektowania miejsc pracy, głównie wynikających z postępu technologicznego i strategii organizacyjnych, które zostały wywołane przez obawy dotyczące produktywności pracowników oraz w celu obniżenia kosztów organizacji (Parker, 2016). Obecnie, stojąc w obliczu rzeczywistości popandemicznej, organizacje rozpatrują wybór korzystniejszego rozwiązania: między przestrzenią biurową a pracą w domu (Kane i in., 2021). Jak podkreśla M. Ford, wiceprezes Global Workplace Services w Microsoft, należy zadbać o to, by „biura były na tyle elastyczne, aby wspierały każdego pracownika, który będzie danego dnia w pracy. Wygospodarowanie w biurze cichych miejsc, obszarów do współpracy i ciekawych

14 *Jakie są kluczowe technologie wspierające komunikację hybrydową?*, 2024, https://redsms.pl/jakie-sa-kluczowe-technologie-wspierajace-komunikacje-hybrydowa/#Trendy_w_techologii_komunikacji_hybrydowej_na_rok_2024, dostęp 10.11.2024.

15 *Ibidem*.

przestrzeni w połączeniu z nowymi normami i nawykami dotyczącymi spotkań, dzięki którym udział mogą wziąć osoby spoza sali, pomaga zapewnić wszystkim pracownikom kontakt, zaangażowanie i produktywność niezależnie od tego, gdzie się znajdują¹⁶.

Potrzebę projektowania takich miejsc pracy eksponują również badania przeprowadzone przez NTT DATA w 25 krajach, w tym w Polsce, wśród pracowników i organizacji, które wskazują że 92% menedżerów planuje zainwestować w modernizację fizycznej przestrzeni i biura w ciągu dwóch najbliższych lat, a 73% badanych już zmniejszyło lub zamierza zmniejszyć do końca 2025 roku liczbę pojedynczych stanowisk pracy na rzecz ogólnodostępnych biurek, które można rezerwować (tzw. hot desków). Natomiast 72% organizacji chce wyposażać sale spotkań w rozwiązania wideo i te zapewniające ujednoliconą komunikację¹⁷. Aby jednak hot desk spełniał swoją rolę, wspólne przestrzenie powinny charakteryzować kilka cech: zapewniony jest dostęp do gniazdek elektrycznych i telefonów, sale spotkań muszą być dostępne w ramach rezerwacji, pracownicy mają dostęp do drukarki, istnieje możliwość przechowywania przedmiotów osobistych, zagwarantowane jest wyposażenie w potrzebne technologie, Internet i złącza, dostępna jest wspólna przestrzeń (np. kuchnia, łazienka)¹⁸.

Kluczem do uwolnienia zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych możliwości w zakresie wydajności pracowników na przyszłość jest zaś zaprojektowanie i wdrożenie nowego miejsca pracy. Musi ono zapewnić pracownikom elastyczność i niezależność w zakresie miejsca pracy, dni tygodnia i pory dnia, umożliwić im pracę w miejscu, czasie i w sposób najbardziej produktywny oraz odpowiadać różnorodnym stylom pracy (O'Rourke, 2021, s. 559). Wobec coraz większej popularności pracy hybrydowej menedżerowie powinni zacząć dbać o przestrzeń biurową tak, aby stanowiła ona wartość dodaną do doświadczeń pracowników oraz wpływała na ich zaangażowanie w pracę i twórczy potencjał. Musi być ona również tak zaprojektowana, by umożliwiać pracownikom współpracę w środowisku hybrydowym¹⁹.

16 Microsoft, *Praca hybrydowa: przewodnik dla liderów biznesu*, 2021, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>, dostęp 10.09.2024.

17 Z. Biskupski, *Praca zdalna 2024. Biura nie pójdą do likwidacji, bo tylko co piąty pracownik chce pracować zdalnie*, 2024, <https://kadry.infor.pl/wiadomosci/6436116,praca-zdalna-2024-biura-nie-pojda-do-likwidacji-bo-tylko-co-piety-pracownik-chce-pracowac-zdalnie>, dostęp 21.01.2025.

18 C. Bishop, *Czym są rozwiązania Hot Desk i jakie zapewniają korzyści?*, 2022, <https://www.work.com/pl-PL/ideas/growth-innovation/what-is-hot-desking>, 2022, dostęp 12.10.2024.

19 Microsoft, *Praca hybrydowa: przewodnik dla liderów biznesu*, 2021, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>, dostęp 10.09.2024.

2.4. Uwarunkowania prawne hybrydowej organizacji pracy

Do momentu pandemii w polskim ustawodawstwie nie było żadnych uregulowań prawnych dotyczących pracy hybrydowej i zdalnej. Określana była jako telepraca, czyli zdalna forma pracy, realizowana przy użyciu telekomunikacji (Balcerak, Woźniak, 2023, s. 211–213).

Co istotne, telepraca w Polsce jako forma elastycznego zatrudnienia została opisana dopiero w nowelizacji Kodeksu pracy z sierpnia 2007 roku, dokonanej Ustawą z dnia 1 grudnia 2022 roku o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw²⁰, która uchyliła przepisy dotyczące telepracy i jednocześnie wprowadziła definicję oraz regulacje w zakresie pracy zdalnej. Przepisy regulujące zatrudnienie w formie telepracy były pierwszymi regulacjami w polskim prawie²¹. Wynikało z nich, że osoba świadcząca taką pracę powinna znajdować się w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do jej wykonywania (Pawłowska, 2009, s. 79). Przed tą nowelizacją taka praca była wykonywana poprzez zastosowanie aneksu do umowy o pracę, który wskazywał, że miejscem pracy pracownika nie jest siedziba organizacji, a czas pracy rozliczany jest w sposób zadaniowy lub tradycyjny (Stroińska, 2010, s. 33).

Wraz z nadejściem pandemii, w pierwszym okresie jej trwania, wiele organizacji było zmuszonych do wprowadzenia pracy zdalnej. Nie były jednak przygotowane na taką formę, która dokonała przeobrażenia prawie we wszystkich komponentach świadczenia pracy. Bez dokładnego planu wdrożenia musiały szybko zareagować na nowe rozporządzenia prawne, których celem była troska o zdrowie pracowników (Wang, 2020). Organizacjom brakowało przede wszystkim odpowiednich narzędzi informatycznych, pracowników o wystarczających kompetencjach cyfrowych oraz regulacji prawnych. Z tego też względu ustawodawca wprowadził stosowne rozwiązania w Ustawie z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych²², zawierając je w art. 3. Zgodnie z tym przepisem w celu przeciwdziałania COVID-19 pracodawca mógł polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna). Choć pierwotnie praca zdalna została przewidziana jedynie do 4 września 2020 roku, ustawodawca zdecydował się na przedłużenie możliwości jej zlecenia. Zgodnie z przyjętymi regulacjami praca zdalna mogła być wykonywana przez cały okres obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego lub stanu

20 Dz.U 2023, poz. 240.

21 Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2007, nr 181, poz. 1288).

22 Dz.U. 2023, poz. 1327 ze zm.

epidemii, ogłoszonego w związku z COVID-19, a także przez kolejne trzy miesiące po ich odwołaniu²³. Przez prawie kolejne trzy lata – od marca 2020 do kwietnia 2023 roku – były to jedyne przepisy, które sankcjonowały pracę zdalną, w tym pracę hybrydową²⁴.

Praca hybrydowa jako rozwiązanie prawne pojawiła się dopiero w nowelizacji Kodeksu pracy z 1 grudnia 2022 roku, której przepisy weszły w życie 7 kwietnia 2023 roku. Została tam pośrednio określona jako jedna z form pracy zdalnej. Artykuł 67 tego aktu definiuje pracę zdalną jako wykonywaną „całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość (praca zdalna)”. W tej definicji najistotniejsze jest słowo „częściowo”, oznaczające wykonywanie pracy zarówno w organizacji, jak i z dowolnego miejsca, a więc wskazujące na pracę hybrydową. W ustawie, oprócz pracy zdalnej, pojawia się zatem²⁵:

- **praca zdalna częściowa**, tzw. praca hybrydowa, czyli praca wykonywana częściowo w domu, częściowo w biurze,
- **praca zdalna okazjonalna** – tj. praca zdalna w wymiarze nie więcej niż 24 dni w ciągu roku kalendarzowego, wykonywana na wniosek pracownika.

Przywoływana nowelizacja Kodeksu pracy określa też sytuacje występowania omawianej formy pracy, jej elementy, zasady wykonywania i warunki (m.in. procedury ochrony danych, dokonywanej kontroli wykonywania pracy, stosowania przepisów BHP) oraz precyzuje prawa i obowiązki pracodawcy i pracownika (np. organizacja stanowiska pracy uwzględniająca wymagania ergonomii czy zasady wykorzystania narzędzi pracy). Zgodnie z art. 67²⁴ § 1 omawianego aktu pracodawca jest obowiązany:

1. zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną materiały i narzędzia pracy, w tym urządzenia techniczne, niezbędne do wykonywania pracy zdalnej;
2. zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną instalację, serwis, konserwację narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej lub pokryć niezbędne koszty związane z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, a także pokryć koszty energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej;
3. pokryć inne koszty niż koszty określone w pkt 2 bezpośrednio związane z wykonywaniem pracy zdalnej, jeżeli zwrot takich kosztów został określony w porozumieniu, o którym mowa w art. 67²⁰ § 1 i 2, regulaminie,

23 K. Musiał, *Praca zdalna w dobie pandemii koronawirusa*, 2020, <https://sip.lex.pl/procedury/praca-zdalna-w-dobie-pandemii-koronawirusa-1610619164>, dostęp 23.10.2024.

24 J. Nowak, *Praca zdalna 2023 – zmiany w Kodeksie pracy*, 2023, <https://www.enova.pl/blog/zgodnie-z-prawem/praca-zdalna-2023-zmiany-w-kodeksie-pracy/>, dostęp 12.11.2024.

25 Ibidem.

o którym mowa w art. 67²⁰ § 3 i 4, poleceniu, o którym mowa w art. 67¹⁹ § 3, albo porozumieniu, o którym mowa w art. 67²⁰ § 5 zdanie drugie;

4. zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną szkolenia i pomoc techniczną niezbędne do wykonywania tej pracy.

Co istotne, Kodeks pracy w art. 67³¹ § 4 doprecyzowuje, jakich prac nie można wykonywać zdalnie, w tym hybrydowo. Należą do nich: prace szczególnie niebezpieczne, w tym: w wyniku których następuje przekroczenie dopuszczalnych norm czynników fizycznych określonych dla pomieszczeń mieszkalnych, z czynnikami chemicznymi stwarzającymi zagrożenie, o których mowa w przepisach w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy związanej z występowaniem czynników chemicznych w miejscu pracy, związanych ze stosowaniem lub wydzielaniem się szkodliwych czynników biologicznych, substancji radioaktywnych oraz innych substancji lub mieszanin wydzielających uciążliwe zapachy oraz powodujących intensywne brudzenie.

Ponadto trzeba przypomnieć, że przed zmianą przepisów praca zdalna była ujmowana jako telepraca (regulowana w rozdziale IIb Kodeksu pracy). Nowelizacja Kodeksu z 2022 roku uchyla ten rozdział, zastępując go nowymi regulacjami dotyczącymi właśnie pracy zdalnej. Warunki dotyczące telepracy określone w porozumieniu lub regulaminie danego pracodawcy mogły być stosowane maksymalnie przez 6 miesięcy, licząc od 7 kwietnia 2023 roku. Oznacza to, że w dniu 7 października 2023 roku zakończył się okres przejściowy. Do tego momentu pracodawcy zatrudniający telepracowników musieli zmienić ich umowy na zgodne z przepisami dotyczącymi pracy zdalnej²⁶. Zmiany kodeksowe umożliwiły więc jeszcze większej grupie pracowników realizację pracy w formie hybrydowej. Jasno też zostały sprecyzowane prawa i obowiązki pracownika oraz pracodawcy. Jest to szczególnie istotne w kontekście wykonywania pracy w takiej formie i może stanowić istotny element w procesie zarządzania pracownikami ją wykonującymi.

²⁶ *Praca zdalna w Kodeksie pracy od 2023 roku. Co zmieniają nowe przepisy?*, 2023, <https://pomoc.home.pl/baza-wiedzy/praca-zdalna-od-kwietnia-2023-co-zmieniaja-nowe-przepisy-kodeksu-pracy>, dostęp 12.10.2024.

Rozdział 3

Znaczenie psychospołecznych konsekwencji dla pracownika w kontekście środowiska hybrydowej organizacji pracy

3.1. Środowisko hybrydowej organizacji pracy

Identyfikacja i analiza środowiska pracy są kluczowe dla określenia roli, jaką odgrywa ono w realizacji zadań przez pracowników. Odpowiednio ukształtowane środowisko pracy wpływa pozytywnie na samopoczucie zatrudnionych, sprzyjając ich zaangażowaniu, zdrowiu, motywacji, wydajności oraz przeciwdziałając wypaleniu zawodowemu (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014). Pozytywna ocena środowiska pracy może wskazywać na zgodność między potrzebami i oczekiwaniami pracownika a jego cechami indywidualnymi, co prowadzi do tzw. dopasowania organizacyjnego. Choć nie należy pomijać innych form dopasowania – takich jak dopasowanie jednostki do zawodu, do pracy, do organizacji, do zespołu, do roli, do przełożonego czy w relacjach międzyludzkich (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005, s. 283–287) – to właśnie dopasowanie jednostki do organizacji nabiera szczególnego znaczenia w kontekście kształtowania pozytywnego środowiska pracy. Uwzględnia ono zaspokojenie potrzeb pracownika odnoszących się do stopnia, w jakim praca spełnia oczekiwania jednostki, poprzez rozmaite systemy organizacyjne (wynagrodzeń, motywacyjne, szkoleń itp.) (Cable, DeRue, 2002). Forma i sposób wykonywania pracy może więc istotnie determinować percepcję środowiska organizacyjnego.

Opierając się na podejściu dopasowania jednostki do środowiska, M. Leiter i Ch. Maslach (2004) zaproponowali nieco inny sposób opisu tego zagadnienia. Ich model uwzględnia niedopasowanie praca–osoba w wyniku niedopasowania lub adaptacji potrzeb i oczekiwań osoby do prezentowanych cech pracy lub

organizacji. Subiektywnie odczuwane słabe dopasowanie lub zgodność w jednym lub większej liczbie aspektów życia zawodowego może zatem działać jako czynnik stresogenny, skutkujący niezadowolaniem i tym samym zagrażać dobremu samopoczuciu pracowników (Brom i in., 2015).

Zdaniem Leitera i Maslach (1999) istnieje sześć sfer, w których najczęściej występuje niedopasowanie między pracą a oczekiwaniami człowieka. Choć początkowo badacze sfery te odnieśli do badań nad wypaleniem zawodowym, to jednak, jak sami podkreślają, są one wystarczająco szerokie, aby objąć bogatą różnorodność podejść badawczych w tej dziedzinie, a jednocześnie są wystarczająco precyzyjne, aby umożliwić wyraźne rozróżnienia między nimi (Leiter, Maslach, 1999, s. 742) (rys. 8).



Rysunek 8. Komponenty środowiska pracy hybrydowej

Źródło: Terelak, Izwantowska, 2009, s. 224.

Wskazane obszary tworzą środowisko pracy. Niżej dokonano ich charakterystyki (Leiter, Maslach, 1999; 2004):

- obciążenie pracą (*workload*) – występuje, gdy pracownik nie jest w stanie sprostać wszystkim stawianym mu wymaganiom w wyznaczonym czasie i na określonym poziomie pod względem ilości i jakości pracy; zarówno jakościowe, jak i ilościowe przeciążenie pracą przyczynia się do wyczerpania poprzez wyczerpywanie zdolności ludzi do sprostanania wymaganiom pracy; krytyczny moment pojawia się, gdy ludzie nie są w stanie odzyskać sił po wymaganiach pracy (Leiter, Maslach, 2004, s. 96);

- poczucie kontroli, czyli autonomia (*autonomy*) – ukazuje, na ile pracownik jest w stanie decydować o sposobie wykonania i zakresie realizowanych zadań; ograniczenie wpływu na decyzje przez pracownika odnośnie do realizowanych zadań; stanowi źródło niezadowolenia oraz stresu w pracy;
- nagrody – dotyczą oceny stopnia zadowolenia z nagród, jakie osoba otrzymuje za swoją pracę – zarówno nagród materialnych, jak i niematerialnych (możliwość awansu, uznanie, szacunek ze strony współpracowników, przełożonych i klientów);
- poczucie sprawiedliwości – odnosi się do poczucia pracownika, czy jest traktowany sprawiedliwie czy nie, i dotyczy takich aspektów pracy, jak jasne reguły czy podział dóbr i zasobów;
- wsparcie społeczne w pracy (*work support*) – odnosi się do relacji społecznych w miejscu pracy i obejmuje zarówno instrumentalne, jak i emocjonalne formy wsparcia ze strony współpracowników oraz przełożonych. Tego rodzaju wsparcie stanowi istotną pomoc w radzeniu sobie z różnymi konsekwencjami wykonywania pracy. W szczególności to zasoby pracy odpowiadają za dostarczanie tego aspektu wsparcia (Schaufeli i in., 2006);
- preferowane wartości – wymiar ten odnosi się do zgodności pomiędzy wartościami wyznawanymi przez pracownika a wartościami reprezentowanymi przez organizację, w której jest zatrudniony. Obejmuje również stosunek pracownika do celów wyznaczanych przez organizację. Im silniejsze jest utożsamienie się pracownika z wartościami i misją organizacji, tym mniejsze ryzyko wystąpienia negatywnych konsekwencji związanych z wykonywaną pracą, takich jak stres, spadek motywacji czy wypalenie zawodowe (Chudzicka-Czupała i in., 2018, s. 201; Chudzicka-Czupała i in., 2019, s. 576; Terelak-Izwantowska, 2009, s. 226).

Warto zauważyć, że propozycję opisu środowiska pracy autorstwa Leitera i Maslach (1999; 2004) można odnaleźć także w znanym modelu charakterystyki pracy stworzonym przez J.R. Hackmana i G. Oldhama. Model ten zawiera podstawowe cechy pracy, które – choć nazwane inaczej – w dużej mierze pokrywają się z komponentami środowiska pracy ujętymi przez Leitera i Maslach. Przykładowo: autonomia odpowiada kategorii kontroli, sprzężenie zwrotne wpisuje się w obszar relacji społecznych, różnorodność umiejętności i tożsamość zadań odnoszą się do obciążenia pracą, a znaczenie zadań koresponduje z wartościami pracy.

W modelu Hackmana i Oldhama pięć kluczowych właściwości pracy powiązanych jest z określonymi stanami psychicznymi, które – w zależności od ich nasilenia – wpływają na osiągnięcia jednostki oraz efektywność jej pracy (Chmiel, 2002, s. 346). Oznacza to, że nie same cechy pracy determinują sposób postrzegania środowiska zawodowego, lecz ich oddziaływanie na pracownika i wywoływane przez nie reakcje (Leiter, Maslach, 1999; 2004).

Ocena środowiska pracy odgrywa istotną rolę w realizacji zadań zawodowych i wpływa na wiele psychofizycznych konsekwencji dla pracowników. Poszczególne elementy tego środowiska są powiązane zarówno z pozytywnymi, jak i negatywnymi skutkami, takimi jak zaangażowanie w pracę, satysfakcja z życia, poziom

stresu, wypalenie zawodowe czy intencja odejścia z organizacji (Gellock i in., 2023; Bakker, Albrecht, Leiter, 2011). Badania A. Chudzikiej-Czupały i współautorów (2022, s. 726) potwierdzają, że sposób postrzegania środowiska pracy istotnie wpływa na poziom odczuwanego stresu. Autorzy wskazują, że do kluczowych predyktorów należą: obciążenie pracą (rozumiane jako subiektywne poczucie adekwatności liczby i trudności zadań), zgodność wartości pracownika z wartościami organizacji, a także poczucie bycia docenionym, czyli adekwatna nagroda za włożony wysiłek.

Z kolei S. Brom i współpracownicy (2015) wykazali, że to właśnie obciążenie pracą oraz zgodność wartości pracownika stanowią najbardziej krytyczne obszary życia zawodowego. Zgodne z tymi ustaleniami są również wnioski Leitiera i Maslach (2009), którzy podkreślają, że jedynie niektóre aspekty środowiska pracy są bezpośrednio powiązane z kondycją psychofizyczną pracowników, w tym ze zdrowiem (samopoczuciem i wypaleniem zawodowym).

Ocena środowiska pracy dokonywana jest przez jednostkę w sposób subiektywny – polega na analizie, na ile jego wymagania są zgodne z jej potrzebami, wartościami i aspiracjami. Holistyczne podejście do postrzegania środowiska pracy pozwala na ocenę każdej organizacji – niezależnie od jej specyfiki, branży czy formy wykonywanej pracy – poprzez analizę jego głównych cech. To właśnie cechy środowiska pracy, a nie jego formalne ramy, decydują o trafności tej oceny.

Uniwersalne odniesienie do właściwości pracy umożliwia również analizę środowiska pracy hybrydowej. Dzięki temu możliwe jest nie tylko określenie stopnia dopasowania jednostki do organizacji, lecz także powiązanie tego dopasowania z innymi istotnymi czynnikami psychospołecznymi, takimi jak zaangażowanie czy zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników. Zdaniem autorki pozytywne postrzeganie środowiska pracy sprzyja zwiększeniu efektywności i wydajności oraz ogranicza ryzyko dobrowolnej rezygnacji z zatrudnienia.

3.2. Opis podstawowych konsekwencji psychospołecznych hybrydowej organizacji pracy – obszary analizy

Czynnik psychospołeczny, zdaniem B. Dudka (2005, s. 380), odnosi się do określonych cech środowiska, w jakim człowiek przebywa. Odnosząc ten termin do organizacji, czynnikami psychospołecznymi można nazwać cechy związane z pracą i sytuacją, w której jest ona wykonywana (Dudek, 2005, s. 380). Obejmują one m.in. wymagania względem pracownika, dostępność wsparcia organizacyjnego czy nagrody i relacje interpersonalne w miejscu pracy, przy czym nie kojarzą się jednoznacznie negatywnie lub pozytywnie¹. Cechy te można podzielić na

1 Z. Kowalik, *To, co dziś czujesz w pracy, zważono i policzono. Jak zaradzić zagrożeniom psychospołecznym?*, 2024, <https://oko.press/zagrozenia-psychospoleczne-praca-stres>, dostęp 12.01.2025.

dwie zasadnicze kategorie: 1) cechy, warunki pracy pozytywnie związane ze zdrowiem (salutogenne) i 2) tzw. psychospołeczne zagrożenia (Merecz, 2010, s. 23). Choć istnieją one obiektywnie, to pracownicy nadają im subiektywne znaczenie, w zależności od swoich oczekiwań i preferencji. Gdy pracownik uświadomi sobie znaczenie danej cechy, wówczas może dojść do pobudzenia emocjonalnego i związanego z nim stanu mobilizacji organizmu. Treść cechy pracy i stopień, w jakim wzbudza ona organizm pracownika, są zdeterminowane z jednej strony jej obiektywną charakterystyką (siłą i czasem trwania), a z drugiej – właściwościami pracownika, które dotyczą różnic indywidualnych (Dudek, 2005, s. 380). To jednostka zatem nadaje tym cechom określone znaczenie w zależności od kontekstu. Także czynniki psychospołeczne związane z hybrydową organizacją pracy mogą ulegać różnorodnej ekspozycji, a ich znaczenie będzie nadawane w zależności od subiektywnej percepcji danego podmiotu.

Uwzględniając dokonany w pierwszym rozdziale monografii przegląd systematyczny na temat hybrydowej organizacji pracy, w dalszych rozważaniach skupiono się na sześciu kluczowych czynnikach, które mają istotny wpływ na funkcjonowanie pracownika w tym modelu, a są to: środowisko pracy hybrydowej, zaangażowanie, zdrowie, stres, wypalenie zawodowe oraz równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance*)². Uzasadnieniem dla takiego wyboru jest ich bezpośrednie powiązanie z jakością pracy, dobrostanem pracowników oraz efektywnością organizacyjną (Grant, Wallace, Spurgeon, 2013). Dodatkowo w niniejszym opracowaniu przyjęto hierarchiczny układ tych czynników, co umożliwia ich interpretację w perspektywie przyczynowo-skutkowej (rys. 9).

Na poziomie podstawowym umieszczono środowisko pracy hybrydowej. Jest to element pierwotny, który warunkuje możliwość efektywnego funkcjonowania w dalszych obszarach. Obejmuje ono omówione wcześniej komponenty środowiska pracy hybrydowej (obciążenie pracą, poczucie kontroli, nagrody, poczucie sprawiedliwości, wsparcie społeczne, preferowane wartości, elastyczność). To, jak zaprojektowane i zarządzane jest środowisko hybrydowe, ma wpływ na poczucie bezpieczeństwa, przewidywalności oraz kontroli nad pracą, co stanowi podstawę dla kolejnych poziomów funkcjonowania.

W dalszej kolejności umieszczono zdrowie, rozumiane zarówno w kategoriach fizycznych (ergonomia, zmęczenie, rytm dobowy), jak i psychicznych (samopoczucie, lęk, napięcie) (Giorgi i in., 2015). Środowisko pracy hybrydowej może mieć zarówno pozytywny (np. poprzez ograniczenie dojazdów), jak i negatywny (np. izolacja społeczna, brak ruchu, nadgodziny) wpływ na zdrowie. Stan zdrowia pracownika jest kluczowym zasobem, który decyduje o jego zdolności do podejmowania aktywności zawodowej i zarządzania codziennymi wyzwaniami.

2 Psychospołeczne charakterystyki pracy są opracowane na podstawie publikacji autorki: Bednarska-Wnuk, 2023; 2024a; 2024b.



Rysunek 9. Wybrane obszary analizy hybrydowej organizacji pracy

Źródło: opracowanie własne.

Na trzecim poziomie analizy znalazł się czynnik *work-life balance*, który w znacznym stopniu zależy od wcześniejszych – jakości środowiska pracy i kondycji zdrowotnej pracownika (Allen i in., 2013). Utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w modelu hybrydowym bywa utrudnione z różnorodnych powodów, m.in. zacierania się granic, wydłużającego się czasu pracy i nieustannej dostępności online (Wang i in., 2021). Jednocześnie dobre warunki pracy oraz dobry stan zdrowia sprzyjają budowaniu tej równowagi i regeneracji.

Na najniższym poziomie znajdują się stres, wypalenie zawodowe i zaangażowanie – czynniki będące wypadkową poprzednich poziomów i jednocześnie przejawem kondycji psychicznej, fizycznej oraz relacji pracownika z jego pracą. Ten poziom stanowi więc psychologiczny rezultat interakcji pomiędzy środowiskiem pracy, zdrowiem i równowagą życiową (Schaufeli, Taris, 2014; Maslach, Leiter, 2016). Analiza tej sekwencji pozwala lepiej zrozumieć, w jaki sposób organizacja pracy hybrydowej może wspierać lub zaburzać funkcjonowanie pracowników, co ma bezpośrednie znaczenie dla polityki HR oraz efektywności organizacyjnej (Bakker, Demerouti, 2017).

Ponadto systematyczny przegląd literatury ujawnił, że dotychczas wyodrębnione obszary analizy nie podlegały łącznej diagnozie. Do tej pory najczęściej w badaniach empirycznych analizowano związek między aspektami pracy hybrydowej a jedynie konkretnymi obszarami, takimi jak: zaangażowanie (Unda-Lopez i in., 2023; Naqshbandi i in., 2023; Wontorczyk, Rożnowski, 2022), *work-life balance* (Rupcic, 2024; Zwanka, Buff, 2020), stres (Sommovigo i in., 2023; Bahamondes-Rosado i in., 2023; Kiassi, Jahidi, 2023) czy dobrostan pracownika (Tabor-Błażewicz, 2022).

Niedostateczna wiedza na temat psychospołecznych uwarunkowań pracy hybrydowej stanowi barierę dla tworzenia efektywnych mechanizmów wspierających pracowników w tym modelu. Z tego względu podjęto próbę ich szczegółowej analizy w warstwie teoretycznej i empirycznej.

Wyodrębnione czynniki mają oczywiście postać nieostrego podziału. Oznacza to, że są one ze sobą ściśle powiązane oraz wzajemnie się uzupełniają i uzależniają. Ze względu na to, że otaczająca nas rzeczywistość jest bardzo złożona i wielowymiarowa, trudno dokonać jednoznacznego sztywnego podziału. Przyjęta hierarchia czynników – od środowiska pracy hybrydowej, przez zdrowie, *work-life balance*, zaangażowanie, aż po stres i wypalenie zawodowe – umożliwia jednak analizę modelu hybrydowego w sposób logiczny. Taki układ nie tylko porządkuje obszary wpływu, ale także pozwala lepiej zrozumieć, które elementy wymagają interwencji w pierwszej kolejności w celu poprawy jakości i zrównoważenia pracy hybrydowej. Zdaniem autorki monografii taka perspektywa umożliwi również lepsze zrozumienie omawianego zjawiska, pomimo jej niedoskonałości.

3.2.1. Zdrowie pracowników jako wartość idei hybrydowej organizacji pracy

Światowa Organizacja Zdrowia oznacza zdrowie jako stan „fizycznego, psychicznego i społecznego dobrostanu, będącego wynikiem interakcji jednostki i środowiska”³. Do podstawowych wymiarów zdrowia zalicza się: zdrowie fizyczne (prawidłowe funkcjonowanie organizmu), psychiczne (zdolność do radzenia sobie z emocjami i stresem), społeczne (umiejętność tworzenia relacji i pełnienia ról społecznych) i duchowe (poczucie sensu życia, system wartości, wewnętrzna harmonia) (Woynarowska, 2008). Mimo że zdrowie człowieka ma charakter wielowymiarowy, niniejsza analiza koncentruje się wyłącznie na zdrowiu psychicznym i fizycznym oraz jego subiektywnej ocenie. Wybór ten jest podyktowany ścisłym powiązaniem tych dwóch wymiarów z warunkami wykonywania pracy hybrydowej. Praca w tym modelu w znacznym stopniu wpływa na dobrostan psychiczny pracowników, m.in. poprzez zmianę form komunikacji, poczucie izolacji, trudności w oddzieleniu życia zawodowego od prywatnego, a także zwiększone wymagania poznawcze i emocjonalne (Ipsen i in., 2021). Z kolei zdrowie fizyczne pozostaje silnie związane z warunkami środowiskowymi pracy zdalnej lub hybrydowej, takimi jak ergonomia stanowiska pracy, ograniczona aktywność fizyczna czy obciążenie układu mięśniowo-szkieletowego (Oakman i in., 2020). Pozostałe wymiary zdrowia, choć istotne z punktu widzenia całościowego funkcjonowania jednostki, w kontekście pracy hybrydowej mają charakter bardziej pośredni i są trudniej uchwytne metodologicznie, dlatego nie zostały objęte zakresem dalszej analizy.

Jednym z czynników warunkujących zdrowie jednostki jest środowisko, w którym ona przebywa⁴. Ponieważ jedną trzecią swojego życia człowiek spędza na

3 <https://www.who.int/data/gho/data/major-themes/health-and-well-being>, dostęp 12.10.2024.

4 M. Lalonde, *A New Perspective on the Health of Canadians*, 1981, www.phac-aspc.gc.ca, dostęp 23.11.2024.

wykonywaniu obowiązków zawodowych⁵, dlatego szczególnie ważne wydaje się środowisko pracy, które może oddziaływać na różne sfery życia pracownika, w tym jego zdrowie. Zależy ono od wymagań (fizycznych, psychologicznych, społecznych i organizacyjnych aspektów pracy) oraz zasobów (Schaufeli, Bakker, 2004). By sprostać wymaganiom, pracownik wkłada znaczny wysiłek, co powoduje wiele kosztów psychofizjologicznych. Jeśli wymagania są bardzo wysokie, prowadzą do wypalenia i problemów zdrowotnych (proces energetyczny) (Zalewska, 2020, s. 36).

Model hybrydowej organizacji pracy, chociaż u części pracowników powoduje odczuwanie eudajmonistycznego stanu związanego z wykonywaniem obowiązków zawodowych⁶ (Vyas, 2022), to jednak determinuje liczne konsekwencje wpływające na zdrowie pracowników. Do zdrowotnych skutków zaliczono przede wszystkim pogarszającą się kondycję fizyczną⁷ oraz psychiczną (Cerbera i in., 2020).

Jak wskazują badania, już w pierwszych trzech kwartałach 2020 roku na skutek ograniczenia aktywności fizycznej i niewłaściwego stanowiska przy komputerze Zakład Ubezpieczeń Społecznych odnotował wzrost zwolnień lekarskich z powodu bólu kręgosłupa. Było to blisko 7,4 mln dni, czyli więcej niż w całym 2019 oraz 2018 roku⁸. Natomiast sondaż przeprowadzony w dniach 19–22 marca 2021 roku na zlecenie Benefit Systems wykazał, że aż 86% ankietowanych odczuwa ból kręgosłupa, a ponad połowa zмага się z tym co najmniej raz w tygodniu. Według 13% badanych dolegliwości bólowe w obrębie pleców nasiliły się u nich właśnie w okresie pandemii⁹. To właśnie pandemia doprowadziła do fundamentalnej zmiany stylu życia oraz sposobu nauki i pracy, polegającej na wprowadzeniu możliwości wykonywaniu obowiązków służbowych poza miejscem jej stałego wykonywania (Janc i in., 2023, s. 64).

Oprócz pogorszenia stanu zdrowia fizycznego pandemia oraz wykonywanie pracy zdalnej przyczyniły się również do spadku kondycji psychicznej. Problemy w tym obszarze odczuł co trzeci pracownik¹⁰. Było to konsekwencją izolacji, stresu wywołanego obawą utraty pracy czy zdrowia (Liksza, Szczęsny, 2021, s. 21). Pojawiły się też negatywne emocje, takie jak gniew, strach, zaniepokojenie czy

5 *Wpływ relaksu na pracę*, <https://hh24.pl/wplyw-relaksu-na-prace-dobre-wyniki-postaw-na-odpoczynek-nie-na-nadgodziny/>, dostęp 16.11.2024.

6 A. Suchcicka, *Praca hybrydowa zwiększa szczęście i produktywność pracowników. Oto najnowsze badania*, 2024, <https://300gospodarka.pl/news/praca-hybrydowa-zwieksza-szczescie-i-produktywnosc-pracownikow-oto-najnowsze-badania>, dostęp 24.11.2024.

7 *Sport a praca, czyli jak dbać o wellbeing pracownika na home office*, 2021, <https://hrpolska.pl/zarzadzanie/trendy/sport-a-praca-czyli-jak-dbac-o-wellbeing-pracownika-na-home-office>, dostęp 17.09.2023.

8 *Eksperti: podczas pracy zdalnej u wielu osób nasiliły się bóle pleców*, Puls Medycyny, 2021, <https://pulsmedycyny.pl/eksperti-podczas-pracy-zdalnej-u-wielu-osob-nasilily-sie-bole-plecow-1112817>, dostęp 14.11.2024.

9 Ibidem.

10 A. Czyż, *Pandemia wpływa na kondycję pracowników*, 2020, <https://www.hays.pl/blog/insights/pandemia-wplywa-na-kondycje-psychiczna-pracownikow>, dostęp 3.09.2023.

smutek, przy jednoczesnym spadku pozytywnych uczuć, takich jak szczęście i spokój (Cerbara i in., 2020). Badania przeprowadzone przez CBOS w 2021 roku wykazały, że 57% Polaków uważa zachowanie dobrego zdrowia za jedną z najważniejszych wartości codziennego życia¹¹. Co istotne, przed pandemią kwestie związane ze zdrowiem psychicznym zwykle nie znajdowały się w kręgu zainteresowań pracodawców. Dopiero w trakcie pandemii organizacje coraz odważniej zaczęły wdrażać różnorodne benefity związane ze zdrowiem psychicznym: webinary poświęcone kwestiom zdrowotnym, umożliwienie konsultacji z psychologiem, organizowanie wewnętrznych grup wsparcia czy tworzenie portali z dostępnymi poradami dotyczącymi zdrowia psychicznego (Liksza, Szczęśny, 2021, s. 22).

Co ciekawe, prowadzone dotychczas badania pozwoliły na ustalenie związku pomiędzy pracą hybrydową a wydajnością z zaangażowaniem w pracę i zdrowiem pracownika (Galanti i in., 2021, s. 426–432). Świadczenie pracy w modelu hybrydowym nie zawsze wpływa też na subiektywny dobrostan w zakresie zdrowia pracownika (van Schalkwyk i in., 2010), aczkolwiek inne badania dowodzą, że praca hybrydowa wpływa trwale na sen i aktywność fizyczną. Osoby pracujące z domu charakteryzują się późniejszymi porami snu (+14,7 min), późniejszymi czasami budzenia (+42,3 min) i dłuższym całkowitym czasem snu (+20,2 min) w porównaniu z dniami, w których muszą pracować w organizacji. Nie wpłynęło to jednak na efektywność snu. Praca z domu była dodatkowo związana z niższą dzienną liczbą kroków (Massar i in., 2023).

Z kolei z badania australijskich instytucji: The Wellbeing Lab, Australian HR Institute, Growth Faculty, NeuroPower Group i Pioneera w 2022 roku wynika, że pracownicy hybrydowi, czyli łączący pracę w firmie z pracą zdalną, lepiej oceniają swoją kondycję psychiczną niż osoby zatrudnione wyłącznie w trybie stacjonarnym lub wyłącznie w zdalnym. Badacze zauważyli, że u pracowników hybrydowych występuje wyższy poziom bezpieczeństwa psychicznego niż u pozostałych pracowników¹². Do podobnych wniosków doszła U. Bukowska. Badania przeprowadzone przez tę badaczkę w 2022 roku wskazują, że respondenci aż w 49% za korzystniejszą dla swojego zdrowia uważają pracę w formule hybrydowej niż zdalnej (27%) i stacjonarnej (19%) (Bukowska, 2022, s. 113). Wydaje się, że jest to związane z możliwością podjęcia decyzji co do sposobu i czasu przeznaczonego na wykonanie pracy i przekonaniem, że elastyczna forma pracy umożliwia więcej czasu na aktywność fizyczną i własne hobby (Sęczkowska, 2019, s. 13).

Natomiast J. Tabor-Błazewicz na podstawie własnych badań realizowanych w 2021 roku wskazała pozytywne i negatywne konsekwencje zdrowotne pracy hybrydowej. W obszarze zdrowia do najważniejszych z tej drugiej grupy można

11 *Sport a praca, czyli jak dbać o wellbeing pracownika na home office*, 2021, <https://hrpolska.pl/zarzadzanie/trendy/sport-a-praca-czyli-jak-dbac-o-wellbeing-pracownika-na-home-office>, dostęp 17.09.2023.

12 *Wypalenie zawodowe najrzadziej dotyka ludzi, którzy pracują hybrydowo*, 2022, <https://tvn24.pl/biznes/dla-pracownika/wypalenie-zawodowe-pracownicy-hybrydowi-mniej-narazeni-niz-zdalni-i-stacjonarni-st6176934>, dostęp 12.11.2024.

zaliczyć: brak ergonomicznego miejsca pracy w domu (np. niewygodne krzesło, nieodpowiednie oświetlenie), co może powodować problemy zdrowotne, brak odpowiedniego miejsca do pracy w skupieniu i ciszy, więcej zakłóceń hałasem (jeśli w domu słyszymy innych domowników), np. w porównaniu z oddzielnym biurem w pracy, a w odniesieniu do pierwszej – możliwość wyboru miejsca pracy korzystnego dla zdrowia (np. mieszkanie, ogród, taras, działka itp.) oraz możliwość dłuższego snu rano przez brak konieczności dojazdu do pracy (Tabor-Błażewicz, 2022, s. 51).

Choć pracodawcy coraz częściej i bardziej świadomie podejmują działania na rzecz dobrostanu swoich pracowników, to dopiero wybuch pandemii i związany z nim *lockdown* doprowadziły do wyraźnego wzmocnienia tego trendu oraz wzrostu zainteresowania tym obszarem. Rosnąca świadomość znaczenia kondycji fizycznej i psychicznej pracowników nabiera szczególnej wagi w kontekście rosnącej popularności pracy zdalnej i hybrydowej. W tym świetle rodzą się istotne pytania: czy wspomniane formy pracy sprzyjają budowaniu zaangażowania zawodowego oraz czy nie niosą za sobą określonych konsekwencji zdrowotnych? Zasadne staje się również rozważenie, na ile subiektywna ocena własnego stanu zdrowia wpływa na poziom zaangażowania pracownika (Bednarska-Wnuk, 2024b, s. 155) oraz jak determinuje ona zachowanie równowagi praca–dom.

3.2.2. *Work-life balance* jako wyzwanie dla pracownika i organizacji

Zachowanie harmonijnej równowagi między pracą a życiem osobistym (tj. dobrego *work-life balance*) jest najistotniejsze dla stworzenia zdrowego oraz wolnego od stresu środowiska i umożliwienia pracownikom wykorzystania ich pełnego potencjału (Vyas, 2022, s. 158). Dla części pracowników możliwość wykonywania pracy w modelu hybrydowym niewątpliwie staje się szansą na osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, dzięki lepszej harmonizacji obu tych obszarów (Syper-Jędrzejak, 2021). Praca hybrydowa stanowi obecnie jedno z najczęściej wdrażanych rozwiązań w ramach strategii wspierających *work-life balance*. Obrazują to wyniki R.J. Zwanka i Ch. Buff (2020). Badacze podkreślają, że taka reorganizacja pracy, która wiąże się ze zwiększoną swobodą i autonomią w wyborze czasu i miejsca pracy, może poprawić równowagę między życiem zawodowym a prywatnym ze względu na umożliwienie pracownikom zrównoważenia wielu ról (rodzinnej, osobistej lub związanej z karierą). Pracownicy są bardziej zadowoleni, gdyż oszczędzają czas na dojazdy, mają więcej czasu na swoje prywatne zainteresowania, rodzinę, zwierzęta i hobby, lepiej kontrolują priorytety pracy oraz mają większą koncentrację na pracy (Rupcic, 2024, s. 278). Praca hybrydowa stwarza też możliwość sprawowania opieki nad osobami zależnymi, takimi jak dzieci, osoby starsze czy chore. Z drugiej jednak strony może to zachwiać ową równowagę, wynikającą z nadmiernego obciążenia obowiązkami rodzinnymi i domowymi.

Trzeba podkreślić, że w hybrydowym modelu pracy mężczyźni i kobiety mogą mieć odmienne doświadczenia i napotykać zróżnicowane wyzwania w swoich wysiłkach na rzecz zrównoważenia pracy i życia osobistego. Wyniki badań (Mustajab i in., 2020) wskazują, że pracownicy płci męskiej są zwykle bardziej produktywni w porównaniu z kobietami. Mają też mniej rozproszeń w czasie pracy w domu, podczas gdy kobiety często pełnią wiele ról jako matki i żony, mają tendencję do doświadczania większej liczby wyzwań w zarządzaniu elastyczną pracą.

Wykonywanie obowiązków zawodowych w domu powoduje, że strefa zawodowa i rodzinna może ulec zatarciu. Pracownicy nie zawsze potrafią wytyczyć wyraźne granice pomiędzy nimi. Powoduje to brak jasnego rozgraniczenia/wydzielenia przestrzeni tzw. biurowej od domowej (Antczak, 2022, s. 20) oraz permanentny konflikt realizowanych ról. Wielu pracowników doświadcza wydłużenia godzin pracy (Vyas, 2022, s. 158), często się w niej zatracając, co utrudnia im oddzielenie spraw prywatnych od zawodowych, wywołuje wzmożony stres oraz poczucie niepokoju wynikające z izolacji społecznej (Inków, 2022). Zakłócenia owej równowagi są również wynikiem współczesnego hiperpołączonego świata, w którym od wielu pracowników pracujących w domu oczekuje się reagowania na pilne zadania, a także na e-maile po pracy, co powoduje m.in. rozmycie się granic między pracą a wypoczynkiem (Vyas, 2022, s. 158). Podczas pandemii to pracownicy wykonujący pracę zdalną doświadczyli wzrostu zmęczenia związanego z pracą i nakładania się życia zawodowego i prywatnego (Palumbo, Manna, Cavallone, 2020).

Trudność w oddzieleniu obowiązków zawodowych od domowych często wynika z braku umiejętności właściwego zarządzania własnym czasem pracy, mimo jasno określonych godzin jej rozpoczęcia i zakończenia. Choć praca zdalna pozwala zaoszczędzić czas i koszty związane z dojazdami, nie zawsze wiąże się z taką samą starannością w realizacji obowiązków jak w przypadku pracy stacjonarnej (Gądec-ki, Jewdokimow, Żadkowska 2017, s. 12–13). Ciągła zaś dyspozycja pracownika jest z kolei w ekonomicznym wymiarze pozytywną konsekwencją dla organizacji. Takie oddanie się pracy sprawia, że choć pracownik jest nieustająco dostępny, to koszt wynagrodzenia może pozostać niezmienny. Pomimo wzrostu liczby godzin pracy, wzrasta liczba niezgłoszonych i nieopłaconych nadgodzin (Woźniak-Jęchorek, 2022).

Zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym to szczególnie problem nie tylko w hybrydowej organizacji pracy. 26 kwietnia 2023 roku weszła w życie nowelizacja polskiego Kodeksu pracy¹³, która wdraża dwie ważne dyrektywy unijne: dyrektywę dotyczącą równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów (znaną jako dyrektywa *work-life balance*) oraz dyrektywę w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy. Ponieważ nowe przepisy funkcjonują w Polsce stosunkowo krótko, trudno jednoznacznie ocenić ich kompleksowy wpływ na gospodarkę. Jednakże z perspektywy

13 Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2023, poz. 641).

pracowników zmiany te przynoszą widoczne korzyści, takie jak poszerzony dostęp do urlopów opiekuńczych oraz gwarantowane przez umowę bardziej precyzyjne warunki pracy¹⁴.

Niewątpliwie w hybrydowej organizacji pracy – podobnie jak w każdej innej elastycznej formie zatrudnienia – może dochodzić do zaburzenia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Z jednej strony taki model stanowi dogodne rozwiązanie dla osób sprawujących opiekę nad dziećmi lub osobami zależnymi, a także dla tych, którzy pragną samodzielnie zarządzać swoim czasem i codziennymi aktywnościami. Praca hybrydowa pozwala również na oszczędność czasu dzięki wyeliminowaniu konieczności dojazdów, co umożliwia jego wykorzystanie zgodnie z indywidualnymi preferencjami. Z drugiej strony zatarcie granic między sferą zawodową a prywatną może prowadzić do nadmiernego przenikania się obu obszarów życia. Skutkuje to często zwiększoną liczbą godzin spędzanych w trybie ciągłej dostępności online, przeciążeniem technologicznym, trudnościami z koncentracją, pogorszeniem funkcji poznawczych oraz nasileniem konfliktów rodzinnych. Tego rodzaju nierównowaga może generować stres, spadek zaangażowania w pracę oraz inne wyzwania wynikające z konieczności realizowania sprzecznych obowiązków, co z kolei negatywnie wpływa na dobrostan fizyczny i psychiczny pracowników (French i in., 2018).

3.2.3. Zaangażowanie pracowników

Zaangażowanie to kluczowe pojęcie w psychologii organizacji. Jest ono już od wielu lat, w teorii i praktyce biznesowej, przedmiotem rozważań (Wefald i in., 2012; Juchnowicz, 2012; Kahn, 1990). Zaangażowanie pracowników po raz pierwszy zdefiniowane zostało przez W.A. Kahna. Odnosi się do ukierunkowania całej własnej energii, fizycznie, emocjonalnie i poznawczo, na pracę (Kahn, 1990). Jednakże termin zaangażowanie można odnieść do różnych obszarów i ujęć (Wefald i in., 2012) na przykład organizacji. Zaangażowanie organizacyjne, zdaniem M. Juchnowicz (2012, s. 36), przejawia się w zachowaniu, któremu towarzyszy gotowość do preferowania celów organizacji lub działalności zawodowej ponad cele osobiste, przy równoczesnej gotowości do odpowiedzialności w warunkach samodzielności działania. A.B. Bakker, S.L. Albrecht i M.P. Leiter (2011) stwierdzają zaś, że zaangażowanie to połączenie chęci i zdolności do pracy. Z kolei F.M. Lartey (2021, s. 137) ukazuje zaangażowanie pracowników jako dwustronną relację między organizacją a pracownikiem, w której organizacja zapewnia pracownikowi środowisko i warunki do osiągnięcia sukcesu poprzez dobre przywództwo i zarządzanie, a pracownik zapewnia organizacji pozytywne i samomotywujące wyniki prowadzące do osiągnięcia misji, wizji, celu i zadań organizacji.

14 *Work-life balance zapracowanych Polaków*, 6.05.2024, <https://www.trade.gov.pl/aktualnosci/work-life-balance-zapracowanych-polakow/>, dostęp 13.11.2024.

Zaangażowany pracownik to osoba, która z motywacją i determinacją realizuje cele i zadania organizacji, wykazując jednocześnie silne poczucie odpowiedzialności za powierzone obowiązki. Charakteryzuje się postawą proaktywną, co sprzyja wzrostowi efektywności, innowacyjności oraz poprawie wyników całej organizacji. Osoba zaangażowana inicjuje działania, nie poddaje się w obliczu trudności, potrafi pracować intensywnie i wytrwale, nie uzależniając się jednocześnie od pracy. Umie również efektywnie wykorzystywać swoje zasoby w dążeniu do realizacji wyznaczonych celów (Springer, 2016, s. 15).

Dokonując przeglądu literatury, wyraźnie wyróżnia się trzy podejścia do opisu tego zagadnienia. Są to: zaangażowanie w pracę, przywiązanie organizacyjne oraz zaangażowanie pracownicze (Kinowska, 2021; Juchnowicz, 2012; Kahn, 1990; Lewicka, 2019; Kmiotek, 2016). Wśród różnych konceptualizacji szczególne miejsce zaangażowaniu poświęcają W.B. Schaufeli i A.B. Bakker (2003), traktując je jako odrębny konstrukt, wyraźnie powiązany z energetycznym stanem jednostki w związku z jej aktywnością w pracy, zdrowiem i dobrostanem psychologicznym (Wojtczuk-Turek, 2016). Jest to tzw. zaangażowanie w pracę, na które składają się trzy komponenty: wigor, poświęcenie się pracy (oddanie) oraz absorpcja.

Wigor rozumiany i mierzony jest jako poziom energii i psychicznej odporności podczas wykonywanej pracy. Poświęcenie wynika z dumy ze swojej pracy oraz gotowości do identyfikowania się z nią. Natomiast absorpcja odnosi się do pełnej koncentracji, skupienia się na pracy i trudności z oderwaniem się od niej (Schaufeli i in., 2002, s. 72–91). Ten sposób interpretacji zaangażowania jest powiązany z dobrostanem pracowników, który traktowany jest jako kategoria niezależna i odrębna (Kmiotek, 2016, s. 55). W związku z tym także zaangażowanie organizacyjne powinno być odrębnie mierzone. Założenie to zostało zrealizowane przez Schaufeliego i Bakker (2003), którzy opracowali kwestionariusz pomiaru tych trzech aspektów zaangażowania – wigor, absorpcja, oddanie się (Utrecht Work Engagement Scale – UWES).

W literaturze wskazuje się też liczne dowody potwierdzające istnienie relacji pomiędzy zaangażowaniem w pracę a satysfakcją klienta, poziomem fluktuacji, osiąganymi wynikami biznesowymi (Harter, Schmidt, Hayes, 2002), zasobami pracy (Bakker i in., 2007), pracoholizmem (Clark i in., 2014), *work-life balance* (Shimazu i in., 2010), zamiarem opuszczenia organizacji (van Schalkwyk i in., 2010) czy zdrowiem pracownika (Zalewska, 2020). Istnieje także związek między afektywnym zaangażowaniem organizacyjnym a intencją o odejściu z organizacji, którym jest afektywne zaangażowanie zawodowe. Oznacza to, że pracownicy, którzy są bardziej zaangażowani w swój zawód, będą się z nim w większym stopniu identyfikować i pozostaną w nim dłużej. Przejawia się to zmniejszoną rotacją pracowniczą (Yousaf, Sanders, Abbas, 2015). Na zaangażowanie wpływa też organizacja pracy, która zapewnia pracownikom autonomię lokalizacji i czasu (Gerards, de Grip, Baudewijns, 2018). Sugeruje to, że zaangażowanie w pracę jest bardziej prawdopodobne wraz z zapewnieniem elastycznej organizacji pracy (Naqshbandi i in., 2023).

W czasie pandemii problem zaangażowania w pracę stał się jednym z priorytetów organizacji funkcjonujących w zmienionym modelu świadczenia pracy, tzw. hybrydowym modelu pracy. Obecne badania pozwoliły na ustalenie związku pomiędzy hybrydową organizacją pracy a zaangażowaniem w pracę (Naqshbandi i in., 2023). Co ciekawe, telepraca jako jeden z elementów hybrydowej organizacji pracy wpływa na zaangażowanie w pracę zarówno pozytywnie (Naqshbandi i in., 2023; Gerards, de Grip, Baudewijns, 2018), jak i negatywnie (Sardeshmukh, Sharma, Golden, 2012). Potwierdzony jest również związek między zaangażowaniem a zamiarem opuszczenia organizacji przez pracownika (Alfes i in., 2013). Pozytywny wpływ formy wykonywanej pracy na zaangażowanie w pracę prowadzi więc też ostatecznie do rezygnacji pracownika z odejścia z organizacji (Parent-Lamarche, 2022).

Badania przeprowadzone wśród 542 osób pracujących w Ekwadorze w latach 2021 i 2022, podczas pandemii COVID-19, wykazały natomiast, że respondenci charakteryzowali się średnim poziomem wigoru oraz wysokim poziomem poświęcenia i absorpcji niezależnie od realizowanej formy pracy: stacjonarnej, zdalnej czy hybrydowej (Unda-Lopez i in., 2023). Podobne wyniki – mimo występujących różnic kulturowych – uzyskali A. Wontorczyk i B. Rożnowski (2022, s. 13) w badaniu przeprowadzonym w 2021 roku na próbie 544 respondentów. Nie stwierdzono statystycznie istotnych różnic pod względem ogólnych i szczegółowych form zaangażowania w pracę. Pracownicy byli w równym stopniu zaangażowani w wykonywanie obowiązków zawodowych niezależnie od tego, czy ich tryb pracy był stacjonarny, hybrydowy czy zdalny. Różnice odnotowano jedynie w kontekście płci i wieku. Mężczyźni prezentowali wyższy poziom całkowitego zaangażowania w pracę i wigoru (Unda-Lopez i in., 2023). Wyniki różnią się więc od tych uzyskanych we wcześniejszych badaniach, które wykazały, że telepracownicy wykazywali większe zaangażowanie w pracę niż pracownicy w pracy stacjonarnej (Chambel, Carvalho, Santos, 2022). Ponadto inne (Unda-Lopez i in., 2023) badania wykazały, że zaangażowanie w pracę i jego trzy aspekty pozytywnie korelowały z wiekiem. Starsi pracownicy wykazywali tendencję do wyższego poziomu zaangażowania w pracę. Badania wskazują też na istnienie negatywnej korelacji pomiędzy stresem a zaangażowaniem w pracę i wiekiem. Co ciekawe, mężczyźni wykazywali się mniejszym stresem i większym całkowitym zaangażowaniem oraz wigorem. Choć stresem charakteryzowali się wszyscy badani, to jednak był on wyższy wśród osób, które pracowały zdalnie, w porównaniu z osobami w hybrydowym trybie pracy (Unda-Lopez i in., 2023).

Interesujące wyniki odnośnie do zaangażowania organizacyjnego w środowisku elastycznym uzyskali S. Saurage-Altenloh i współautorzy (2023). Badacze potwierdzili istnienie pozytywnego związku między poziomem zaangażowania a zarówno zamiarem pozostania w organizacji, jak i rozważaniem odejścia z niej. Zaangażowani pracownicy wykonujący pracę zdalną wykazywali skłonność do pozostania w swoich organizacjach, lecz nie odczuwali silnego zobowiązania wobec pracodawcy i rozważali odejście w celu poszukiwania innych możliwości zawodowych.

W literaturze istnieją też liczne badania (m.in. Uru, Gozukara, Tezcan, 2022; Saks, 2016) dotyczące związku między zaangażowaniem w pracę a identyfikacją organizacyjną, a ich wyniki wskazują na pozytywny związek między tymi czynnikami. Co ciekawe, badania F.O. Uru, E. Gozukary i L. Tezcan (2022) pozwalają na stwierdzenie, że tryb pracy (zdalna, hybrydowa, stacjonarna) nie moderuje znacząco związku między wigorem w pracy i oddaniem pracy a identyfikacją z organizacją. Tryb pracy w odmienny sposób wpływa na poziom absorpcji pracą oraz identyfikację organizacyjną. Przywołane badania wykazały, że oba te wskaźniki są silniejsze w przypadku pracy zdalnej niż stacjonarnej. Co więcej, praca zdalna cechuje się największą siłą oddziaływania, efekt pracy hybrydowej jest umiarkowany, najslabszy zaś w trybie stacjonarnym. Oznacza to, że praca hybrydowa, w porównaniu do zdalnej, w mniejszym stopniu sprzyja pochłonięciu pracą i identyfikacji pracownika z organizacją (Uru, Gozukara, Tezcan, 2022).

Z kolei badania własne autorki przeprowadzone w 2023 roku wśród 402 pracowników hybrydowych i zdalnych ujawniły, że forma wykonywanej pracy (hybrydowa vs zdalna) nie różnicuje poziomu zaangażowania w pracę w ujęciu ogólnym. Dostrzega się natomiast różnice w obrębie trzech wymiarów zaangażowania w pracę. Co ważne, pracownicy wykonujący wyłącznie pracę z domu, tzw. pracę zdalną, charakteryzowali się istotnie wyższym poziomem wigoru i absorpcji niż osoby świadczące pracę w modelu hybrydowym (Bednarska-Wnuk, 2024b, s. 158).

Trzeba jednak podkreślić, że poza badaniami ujawniającymi pozytywne powiązanie między zaangażowaniem a zdrowiem (Zalewska, 2020; Veromaa i in., 2017), identyfikacją organizacyjną (Uru, Gozukara, Tezcan, 2022) czy zamiarem pozostania w organizacji (Saurage-Altenloh i in., 2023), istnieją także inne badania, wskazujące, że wysokie zaangażowanie w pracę nie jest wystarczającą miarą dobrostanu związanego z pracą, a przy jego badaniu powinno się uwzględnić również inne wskaźniki (Upadaya i in., 2016).

3.2.4. Stres i wypalenie zawodowe w środowisku hybrydowej organizacji pracy

Praca stanowi jeden z elementów generujących stres. W miejscu pracy może on być wynikiem różnorodnych stresorów, takich jak: niewłaściwe relacje między współpracownikami czy przełożonym a podwładnym, obciążenia fizyczne, nadmiar obowiązków. Generalnie stresujący może być charakter, warunki bądź istota pracy. Co istotne, w czasie pandemii wykonywanie pracy opartej na formie elastycznej wygenerowało dodatkowe źródła stresu pracowników. Były to przede wszystkim¹⁵: spadek zaangażowania, zlecenie przez przełożonych zadań także poza

¹⁵ Badanie: 2 na 5 pracowników w Polsce, aby odreagować stres, podejmuje aktywność fizyczną, 2022, <https://biuorprasowe.benefitsystems.pl/217599-badanie-2-na-5-pracownikow-w-polsce-aby-odreagowac-stres-podejmuje-aktywnosc-fizyczna>, dostęp 12.11.2024.

godzinami pracy, trudności z otrzymaniem wsparcia na bieżąco, poczucie, że praca stała się mniej wartościowa, obawy o przyszłość zawodową, zmiana w relacjach – słabną lub wygasają, trudności w komunikacji, problemy ze sprzętem/siecią.

Upowszechnienie elastycznych form pracy w okresie pandemii było niewątpliwie możliwe dzięki dynamicznemu rozwojowi technologii i narzędzi cyfrowych. Choć początkowo miały one ułatwiać szybki kontakt i sprawne wykonywanie obowiązków zawodowych, z czasem stały się też źródłem frustracji i stresu. Jest to bezpośredni skutek gwałtownych przemian technologicznych, które obecnie intensywnie kształtują życie społeczne (Tarafdar i in., 2011). Taki stres spowodowany nadmierną ekspozycją jednostki na bodziec, jakim są technologie, można utożsamić z tzw. technostresem. Jest to zatem negatywny stan psychiczny związany z użytkowaniem (i nadużywaniem) technologii, a także z zagrożeniem wynikającym z konieczności dalszego wykorzystywania technologii w przyszłości (Salanova, Llorens Gumbau, Ventura, 2014, s. 88). Według P. Rudnickiej (2021, s. 96): u „podłoża tych negatywnych odczuć leżały przede wszystkim problemy adaptacyjne związane z tempem rozwoju technologii, a także percepcją zagrożeń związanych z presją poznawczą i koniecznością zdobywania nowych umiejętności, ale też niedoskonałościami technologii, która mogła się psuć bądź też nie działać zgodnie z oczekiwaniami”. Do kreatorów technostresu przyczyniają się natomiast (Tarafdar i in., 2007, s. 310, za: Dudek, 2024, s. 125, 129):

- *techno-overload* – odnosi się do sytuacji, w których zastosowanie technologii prowadzi do intensyfikacji pracy, wydłużenia czasu wykonywania obowiązków zawodowych oraz przeciążenia poznawczego. Pracownicy doświadczają trudności w koncentracji z powodu konieczności równoczesnego korzystania z wielu narzędzi technologicznych;
- *techno-invasion* – dotyczy przenikania technologii do życia prywatnego, co skutkuje zacieraniem granic między pracą a sferą osobistą. Pracownicy czują się zobowiązani do nieustannej dostępności, rezygnują z przerw i wykonują nadgodziny, pozostając w ciągłej łączności z miejscem pracy dzięki technologiom mobilnym;
- *techno-complexity* – obejmuje sytuacje, w których złożoność technologii staje się źródłem stresu. Pracownicy mogą odczuwać niekompetencję, zmuszeni są do poświęcania dodatkowego czasu i wysiłku na naukę obsługi nowych narzędzi. Często towarzyszy temu frustracja, zagubienie i lęk przed popełnieniem błędu;
- *techno-insecurity* – wiąże się z lękiem przed utratą pracy w wyniku postępu technologicznego lub braku odpowiednich kompetencji cyfrowych. Pracownicy mogą czuć się zagrożeni przez innych, lepiej przygotowanych technologicznie członków zespołu;
- *techno-uncertainty* – odnosi się do niepewności wynikającej z dynamicznego i nieprzewidywalnego rozwoju technologii. Częste aktualizacje oprogramowania, konieczność korzystania z wielu aplikacji oraz brak stabilności w środowisku technologicznym wywołują dezorientację i niepokój.

Z kolei R. Ayyagari, V. Grover i R.L. Purvis (2011) uważają, że technostres jest wynikiem niewłaściwego dopasowania osoby do środowiska oraz nierówności pomiędzy poszczególnymi elementami (przekonania, umiejętności, wartości czy potrzeby) a komponentami środowiska. Ocenie podlegają zaś cechy technologii (użyteczność, dynamika i powszechność), które w konsekwencji niedopasowania mogą determinować powstanie czynników stresogennych. Są to m.in.: konflikt praca–dom, naruszenie prywatności, przeciążenie pracą, niejednoznaczność roli i niepewność zatrudnienia oraz obciążenie pracą. Z kolei do głównych skutków technostresu zalicza się: zmęczenie, lęk, poczucie nieskuteczności, sceptycyzm, konflikt ról, niskie zaangażowanie i niezadowolenie z pracy (Kiassi, Jahidi, 2023, s. 162).

Zjawisko technostresu nasiliło się w czasie pandemii i szacuje się, że zostanie ono na dłużej. Przeciążenie informacyjne (Molino i in., 2020) spowodowane było intensywnym wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) (przeciążenie technologiczne), obecnością niewyraźnych granic między pracą a rodziną ze względu na stałą łączność umożliwiającą przez nowe technologie (inwazja technologiczna) i trudnościami w nauce korzystania z narzędzi cyfrowych (złożoność technologiczna). Te właśnie czynniki przyczyniły się do zwiększonego poziomu stresu psychofizycznego wśród pracowników (Molino i in., 2020). Wynikało to również z braku natychmiastowej informacji zwrotnej na temat alokacji obciążenia pracą w pracy zdalnej i braku okresu dostosowawczego (Bahamondes-Rosado i in., 2023).

Zgodnie z danymi zawartymi w *Raporcie o dobrym samopoczuciu. Praca w domu '22* w 2022 roku już co czwarty Polak doświadczał technostresu, rozumianego jako wewnętrzne napięcie wynikające z ciągłej interakcji z technologiami, takimi jak komunikatory internetowe, poczta elektroniczna czy telefony służbowe. Badania wykazały, że po dwóch latach funkcjonowania w warunkach pracy zdalnej, która dla wielu osób stała się codzienną praktyką, zaczęły ujawniać się nowe zagrożenia psychospołeczne. Jednym z nich była rosnąca liczba wykorzystywanych narzędzi cyfrowych, negatywnie wpływająca na efektywność pracy. Problem ten dotyczył zwłaszcza osób obsługujących klientów, które na co dzień posługiwały się wieloma aplikacjami i kanałami komunikacyjnymi. Co istotne, poziom odczuwanego technostresu w Polsce okazał się najwyższy spośród badanych krajów europejskich¹⁶.

Co więcej, liczne badania empiryczne (m.in. Sommovigo i in., 2023; Shaukat, Bendixen, Ayub, 2022; Alsharawy i in., 2021) wskazują, że poziom technostresu wśród pracowników wykonujących pracę zdalną w czasie pandemii wzrastał wraz z wiekiem. Starsi pracownicy wykazywali większą podatność na jego rozwój, co można tłumaczyć m.in. wolniejszym funkcjonowaniem procesów poznawczych oraz pokoleniowymi różnicami w zakresie kompetencji cyfrowych. Dodatkowo

¹⁶ Co czwarty Polak odczuwa stres związany z używaniem technologii w pracy, 2023, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Co-czwarty-Polak-odczuwa-stres-zwiazany-z-uzywaniem-technologii-w-pracy-8464957.html>, dostęp 15.11.2024.

pracownicy w średnim wieku mogli przejawiać tendencję do bardziej intensywnego zaangażowania w pracę, co wynikało z obaw o rozwój kariery zawodowej, poziom wynagrodzenia oraz bezpieczeństwo ekonomiczne swoich rodzin. Tego rodzaju presja mogła przyczyniać się do silniejszego odczuwania stresu psychofizycznego (Krumov i in., 2022). Na szczególną uwagę zasługują jednak badania przeprowadzone przez A. Unda-Lopeza i współautorów (2023), dotyczące pracowników wykonujących pracę zdalną i hybrydową w okresie pandemii. Wyniki wskazują, że to właśnie młodszy pracownicy wykazywali wyższy poziom stresu niż osoby starsze. W odniesieniu do płci zaobserwowano, że mężczyźni odczuwali niższy poziom stresu, co sugeruje, że kobiety były bardziej obciążone. Wnioski te znajdują potwierdzenie również w badaniach V. Sommovigo i współautorów (2023), którzy zwracają uwagę na dodatkowe obowiązki spoczywające na kobietach – takie jak prace domowe i opieka nad dziećmi – które istniały już przed pandemią, a w jej trakcie uległy nasileniu.

Technologie wykorzystywane w pracy hybrydowej niewątpliwie wywierają silny wpływ na jednostkę. Choć umożliwiają i wspierają ciągłość komunikacji, mogą zarazem zdominować czasową przestrzeń pracownika. Ich złożoność oraz ciągle doskonalenie wpływają na postawę pracownika wobec technologii, w szczególności na jego gotowość do ich wykorzystywania. Chociaż praca hybrydowa sprzyja rozwojowi takiej gotowości, nie można jednoznacznie stwierdzić, że ta forma zatrudnienia automatycznie generuje stres, w tym stres technologiczny. Na jego występowanie wpływają bowiem trzy grupy zmiennych: różnice indywidualne, cechy organizacji oraz sposób postrzegania samej technologii (Carillo i in., 2021).

Praca zdalna, a w późniejszym okresie także hybrydowa, przyczyniła się do nasilenia zjawiska zmęczenia cyfrowego (*digital fatigue*). Jak twierdzi A. Kotłowska, objawia się ono m.in. niechęcią do korzystania z komputera, przeładowaniem informacyjnym oraz rozdrażnieniem wynikającym z nadmiaru technologii. Długofalowe konsekwencje tego przeciążenia pozostają niejednoznaczne, ponieważ nigdy wcześniej technologia nie odgrywała tak dominującej roli zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym¹⁷. Przygotowany przez Microsoft raport 2021 Work Trend Index wykazał, że pracowników w okresie pandemii cechował zwiększony poziom cyfrowego zmęczenia z powodu znaczącego wzrostu ilości czasu spędzanego przed ekranem w czasie wideokonferencji, odpisywania na e-maile i pracy po godzinach. Z raportu wynika, że:

- czas spędzony na spotkaniach Microsoft Teams wzrósł 2,5-krotnie;
- przeciętne spotkanie było o 10 minut dłuższe (czas jego trwania wzrósł z 35 do 45 minut);
- przeciętny użytkownik Teamsa wysyłał 45% więcej wiadomości na czacie tygodniowo;

17 A. Kotłowska, *Jak zapobiegać cyfrowemu wypaleniu pracowników zdalnych?*, 2021, <https://mitsmr.pl/a/jak-zapobiegac-cyfrowemu-wypaleniu-pracownikow-zdalnych/DMbFZZGvN>, dostęp 22.12.2024.

- 42% więcej wiadomości na czacie wysyłano po godzinach pracy;
- liczba wiadomości e-mail wzrosła o 40,6 mld;
- liczba osób pracujących nad współdzielonymi dokumentami wzrosła o 66%;
- 62% rozmów i spotkań było niezaplanowanych¹⁸.

Wyczerpanie cyfrowe oraz stres mogą prowadzić do wypalenia zawodowego (Gratton, 2021). Nasilenie tego zjawiska zależy jednak od wielu czynników, takich jak subiektywna ocena sytuacji zawodowej, indywidualne uwarunkowania, potrzeby i aspiracje pracownika, warunki, w jakich realizowana jest praca, oraz forma pracy (dobrowolna vs hybrydowa) (Syper-Jędrzejak, 2021, s. 233).

Warto również podkreślić, że ze względu na poważne konsekwencje indywidualne, społeczne i organizacyjne oraz na to, że problemy psychiczne stają się coraz istotniejszym problemem globalnym, od 1 stycznia 2022 roku w Klasyfikacji Chorób Światowej Organizacji Zdrowia (ICD-11) znalazły się zapisy pozwalające lekarzom diagnozować wypalenie zawodowe i wystawiać na nie zwolnienia lekarskie¹⁹.

Podsumowując, należy podkreślić, że hybrydowe środowisko pracy bywa w literaturze przedmiotu ujmowane w sposób uogólniony, jako jednorodna kategoria, bez szczegółowego rozróżnienia jej wewnętrznych komponentów, takich jak: obciążenie pracą, poczucie kontroli, nagrody, preferowane wartości, poczucie sprawiedliwości czy wsparcie społeczne, oraz strukturalnego zróżnicowania. Ujęcie jednowymiarowe hybrydowego środowiska pracy, choć przydatne na etapie wstępnych analiz, nie pozwala jednak w pełni uchwycić złożoności oraz praktycznych implikacji pracy w modelu hybrydowym. W odpowiedzi na tę lukę badawczą dalsza część niniejszej monografii została poświęcona pogłębionej analizie środowiska hybrydowej organizacji pracy – zarówno w wymiarze jakościowym, jak i ilościowym. Podjęto próbę identyfikacji kluczowych elementów tego środowiska, a także jego oceny w kontekście realiów polskich organizacji. Równocześnie skoncentrowano się na analizie powiązań między wskazanymi wcześniej czynnikami psychospołecznymi, takimi jak zdrowie, równowaga praca–życie, stres, wypalenie zawodowe oraz poziom zaangażowania, traktowanymi jako konsekwencje hybrydowej organizacji pracy. Taka analiza pozwoli nie tylko lepiej zrozumieć wpływ środowiska pracy na jednostkę, ale również sformułować wnioski praktyczne dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach wykorzystujących hybrydową organizację pracy.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Ibidem.

Rozdział 4

Pracownicza perspektywa w opisie funkcjonowania hybrydowej organizacji pracy

4.1. Charakterystyka procesu badawczego

Aby zrealizować postawiony w monografii cel, tj. określenie i poznanie kluczowych konsekwencji psychospołecznych hybrydowej organizacji pracy w rzeczywistości tzw. popandemicznej, przeprowadzono proces badawczy. W pierwszej kolejności podjęto próby zidentyfikowania i usystematyzowania wiedzy na temat hybrydowej organizacji pracy, zwłaszcza w kontekście zmian dokonanych w wyniku pandemii COVID-19, następnie ustalono ramy pojęcia hybrydowej organizacji pracy oraz określono i opisano wybrane czynniki psychospołeczne hybrydowej organizacji pracy. Dalej przystąpiono do badań empirycznych. Ich celem uczyniono weryfikację kluczowych czynników psychospołecznych hybrydowej organizacji pracy, poznanie ich poziomu i struktury oraz przeanalizowanie ich wzajemnej relacji w kontekście zamiaru odejścia pracowników z organizacji.

Badania zostały przeprowadzone w okresie od 2023 do 2025 roku wśród pracowników świadczących pracę w modelu hybrydowej organizacji pracy. Były one dobrowolne i anonimowe. Dobór próby do badania był doborem celowym, dogodnościowym. Respondenci wyrazili zgodę na swój udział i mogli się wycofać w dowolnym momencie. Wszystkie dane były w pełni zanonimizowane w momencie ich zbierania.

W badaniu zastosowano metody mieszane, czyli połączono i zintegrowano metody ilościowe oraz jakościowe, co miało na celu lepsze zrozumienie problemu badawczego i omawianego zjawiska. Ponadto zastosowano sekwencyjną strategię eksplanacyjną. Polega ona na dwufazowym podejściu badawczym: w pierwszym etapie pozyskiwane i analizowane są dane ilościowe, natomiast w drugim – dane jakościowe, które są interpretowane w kontekście uzyskanych wcześniej wyników

ilościowych. Strategia ta służy przede wszystkim pogłębionej eksplanacji i interpretacji danych ilościowych poprzez ich uzupełnienie o perspektywę jakościową (Creswell, 2013, s. 226). Wprawdzie badania mieszane stanowią trudną metodę badawczą, która może napotkać wiele ograniczeń i wyzwań, to jednak jest ona bardzo wartościowa, gdyż może prezentować rzetelne wyniki badań (Żukowska, Strelau, 2023, s. 170).

W pierwszym etapie, zrealizowanym w latach 2023–2024, przeprowadzono badanie ilościowe wśród 383 pracowników z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego. Jest to metoda badań społecznych, która implikuje szeroki zakres stosowania, w tym rozwiązanie konkretnego problemu badawczego (Sudoł, 2012, s. 140). Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety (Pilch, Bauman, 2001, s. 71), który ułatwia opracowanie danych oraz oddziałuje na respondenta i jego refleksję nad problemami podjętymi w badaniach (Sztumski, 2010, s. 190). Zdecydowano się również na elektroniczny sposób wypełnienia kwestionariusza, ponieważ badanie kwestionariuszowe online (CAWI) jest coraz bardziej popularne w związku z trwającą nieustannie ekspansją sieci internetowej, zapewnieniem anonimowości wśród respondentów, skróceniem czasu trwania procesu badawczego, zniesieniem ograniczeń przestrzennych oraz możliwością szybkiego zebrania danych surowych (Kaczmarczyk, 2018, s. 191). Uzyskany materiał empiryczny poddano następnie analizie statystycznej przy wykorzystaniu programu IBM SPSS Statistics 29.0.

Drugi etap badania, obejmujący część jakościową, został przeprowadzony w okresie od stycznia do lutego 2025 roku. W jego ramach zrealizowano 15 wywiadów pogłębionych, których celem było zidentyfikowanie dostrzeganych konsekwencji zdrowotnych związanych ze świadczeniem pracy w formule hybrydowej – w szczególności w zakresie stresu, wypalenia zawodowego oraz równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance*).

Respondentami byli uczestnicy wcześniejszego etapu badania ankietowego. Dobór próby miał charakter celowy, co oznacza, że uczestników wybrano ze względu na ich doświadczenie i wiedzę istotną dla analizowanego zagadnienia (Patton, 2002). Zastosowano również określone kryteria włączenia do próby, obejmujące: zróżnicowanie pod względem wieku, płci oraz stażu pracy. Celem tego zabiegu było zapewnienie trafności i różnorodności zgromadzonych danych (Flick, 2010). Dobór uczestników oparto na założeniu, że osoby posiadające bezpośrednie doświadczenia związane z badanym zjawiskiem są w stanie dostarczyć najbardziej pogłębionych i wartościowych informacji (Kvale, Brinkmann, 2009).

Wielkość próby ($N = 15$) ustalono zgodnie z zasadą nasycenia danych – proces rekrutacji zakończono w momencie, gdy kolejne wywiady nie przynosiły nowych treści ani istotnych informacji do dalszej analizy (Strauss, Corbin, 1998). Ponadto, jak wskazuje D. Maison (2022, s. 7), próba w badaniach jakościowych nie powinna być zbyt liczna – w przeciwieństwie do badań ilościowych. Należy podkreślić, że celem badań jakościowych nie jest uzyskanie statystycznej reprezentatywności, lecz dogłębne zrozumienie badanych zjawisk i kontekstów (Silverman, 2007).

Przeprowadzone wywiady były realizowane w formie wywiadu swobodnego (niestandardyzowanego), w którym pytania zadawane respondentom miały charakter otwarty i problemowy przy udziale swobodnej, nieskrępowanej rozmowy, co miało się przełożyć na ich skłonność do pogłębionych wypowiedzi, umożliwiających dotarcie do sedna rozpatrywanego problemu (Matejun, 2023, s. 81). Wywiady były nagrywane, a następnie poddawane transkrypcji.

Badanym zadano następujące pytania: W jaki sposób (czy w ogóle) praca hybrydowa wpłynęła na ich równowagę między pracą zawodową a życiem rodzinnym, na ich samopoczucie i zdrowie? Jeśli tak, to w jakim zakresie? Jakie trudności doświadczali podczas pracy hybrydowej? Co pomogłoby jeszcze bardziej poprawić samopoczucie pracownika hybrydowego? Jakie czynniki stresogenne występują w pracy hybrydowej oraz jakie, zdaniem badanych, działania powinna podjąć organizacja i/lub menedżer w odniesieniu do pracownika hybrydowego oraz jakie czynniki mogą stanowić wsparcie dla rozwoju hybrydowej organizacji pracy?

4.1.1. Cele, pytania, hipotezy badawcze

Jak zaprezentowano wcześniej, badacze zajmujący się pracą elastyczną, w tym hybrydową, zidentyfikowali wiele psychospołecznych czynników, które są jej konsekwencjami, rozważając je w różnych aspektach. W niniejszej monografii na podstawie systematycznego przeglądu literatury wybrano takie konsekwencje hybrydowej organizacji pracy, jak: zaangażowanie, stres, zdrowie, *work-life balance* oraz odejście z organizacji. Wybór tych czynników nie jest przypadkowy – odzwierciedlają one najistotniejsze wyzwania i szanse związane z transformacją modelu pracy. Skupienie się na zaangażowaniu, zdrowiu, stresie i wypaleniu zawodowym, *work-life balance* oraz środowisku pracy hybrydowej umożliwia przeprowadzenie pogłębionej, wieloaspektowej analizy, odpowiadającej na potrzeby współczesnych organizacji i ich pracowników.

Istotne było też uwzględnienie założenia, że środowiska hybrydowej organizacji pracy nie powinno się traktować jako homogenicznego. Może być ono bowiem zróżnicowane, składające się z odmiennych desygnatów. To właśnie one mogą sprzyjać pracy w środowisku hybrydowym bądź ją utrudniać. Dlatego niniejsze badanie koncentruje się na wielowymiarowym podejściu do opisu tego zagadnienia, w przeciwieństwie do dotychczasowych badań z tego zakresu. Podejście to uwzględnia przytoczoną wyżej propozycję opisu środowiska pracy przez Leitera i Maslach (1999; 2004).

Celem niniejszej monografii uczyniono określenie i poznanie kluczowych konsekwencji psychospołecznych hybrydowej organizacji pracy w rzeczywistości tzw. popandemicznej. Celem teoretycznym jest zaś identyfikacja i systematyzacja wiedzy na temat hybrydowej organizacji pracy, zwłaszcza w kontekście zmian dokonanych w wyniku pandemii COVID-19.

Aby zrealizować powyższy cel, określono również cele szczegółowe, do których należało: ustalenie ram pojęcia hybrydowej organizacji pracy, określenie i opis wybranych konsekwencji psychospołecznych hybrydowej organizacji pracy oraz sformułowanie wyzwań i rekomendacji dla pracowników i menedżerów hybrydowej organizacji pracy.

Z kolei celem empirycznym była weryfikacja kluczowych konsekwencji psychospołecznych hybrydowej organizacji pracy, poznanie poziomu i struktury hybrydowej organizacji pracy oraz zbadanie ich wzajemnej relacji w kontekście zamiaru odejścia pracowników z organizacji.

W pracy sformułowano następujące pytania badawcze:

Jaki jest poziom oceny hybrydowej organizacji pracy wśród pracowników?

Jakie są dominujące konsekwencje hybrydowej organizacji pracy wśród pracowników?

Jakie czynniki mogą stanowić wsparcie dla rozwoju hybrydowej organizacji pracy?

Jakie czynniki hybrydowej organizacji pracy determinują decyzje pracowników w kwestii odejścia z pracy?

Na podstawie przesłanek teoretycznych i empirycznych omówionych we wcześniejszych rozdziałach sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1. Pracownicy, którzy lepiej oceniają hybrydową organizację pracy, są mniej skłonni opuścić organizację.

H2. Hybrydowa organizacja pracy wpływa pozytywnie na zaangażowanie pracownika w pracę.

H3. Hybrydowa organizacja pracy wpływa pozytywnie na zdrowie pracownika.

Postanowiono również zweryfikować, czy płeć, wiek i staż pracy różnicują oceny środowiska hybrydowej organizacji pracy.

4.1.2. Zmienne i zastosowane narzędzia pomiaru

W modelu badawczym zostały wyodrębnione zmienne zależne (odejście, zaangażowanie, zdrowie) i niezależne (środowisko pracy), które zostały zmierzone w następujący sposób:

1) zaangażowanie w pracę – mierzono za pomocą 17-itemowej wersji Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) (Schaufeli, Bakker, 2003). Narzędzie to bada trzy wymiary zaangażowania w pracę: Wigor (6 pozycji), Poświęcenie (Oddanie) się pracy (5 pozycji) oraz Absorpcję (6 pozycji). Badani oceniają własne samopoczucie w związku z pracą (czy kiedykolwiek respondent czuł się w określony sposób w związku z wykonywaną pracą) – zastosowano 6-stopniową skalę, przy czym 0 (zero) oznacza, że dana sytuacja nie wystąpiła, a liczby od 1 do 6 oznaczały częstotliwość wystąpienia danej sytuacji (od 1 – prawie nigdy, kilka razy w roku lub rzadziej, do 6 – zawsze, każdego dnia). Uzyskano rzetelność dla wymiarów: Wigor ($\alpha = 0,783$), Poświęcenie się pracy ($\alpha = 0,862$), Absorpcja ($\alpha = 0,764$) oraz dla całej skali narzędzia UWES ($\alpha = 0,912$);

2) zdrowie – mierzono za pomocą dwóch pytań związanych z oceną własnego zdrowia respondentów: „Mój stan zdrowia jest odpowiedni do wykonywanej przeze mnie pracy” oraz „Moja kondycja fizyczna jest odpowiednia do wykonywanej pracy” (Juchnowicz, Kinowska, 2022¹). W badaniu określono je odpowiednio jako: „stan zdrowia” i „kondycja fizyczna”. Badani odpowiadali na 5-stopniowej skali Likerta, a rzetelność tej miary wyniosła $\alpha = 0,417$;

3) środowisko pracy – identyfikowane w monografii jako hybrydowa organizacja pracy (obszary życia zawodowego) – mierzono za pomocą Kwestionariusza Obszary Życia Zawodowego autorstwa M. Leitera i Ch. Maslach (2004), w polskiej adaptacji J.F. Terelaka i A. Izwantowskiej (2009). Kwestionariusz jest przeznaczony do subiektywnej oceny środowiska pracy przez pracowników. Pozwala na oszacowanie funkcjonowania pracownika w środowisku pracy oraz niezgodności pomiędzy wymaganiami organizacji a potrzebami, aspiracjami i możliwościami pracowników (Terelak, Izwantowska, 2009, s. 226). Narzędzie to składa się z 29 stwierdzeń, które są zgrupowane w sześciu wymiarach: Obciążenie pracą (6 pozycji), Poczucie kontroli (3 pozycje), Nagrody (4 pozycje), Społeczność (Wsparcie społeczne) (5 pozycji), Poczucie sprawiedliwości (6 pozycji) oraz Wartości (5 pozycji).

Osoby badane były proszone o ocenienie stopnia, w jakim zgadzają się z każdym ze stwierdzeń przy użyciu skali Likerta: od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam do 5 – zdecydowanie się zgadzam. Pozycje sformułowane negatywnie zostały odwrócone. Wysoki wynik wskazuje na wysoki stopień postrzeganego dopasowania między warunkami pracy a preferencjami respondenta (tj. dobre dopasowanie). Uzyskano rzetelność dla całej skali Obszary życia zawodowego ($\alpha = 0,890$) oraz dla poszczególnych wymiarów: Obciążenie pracą ($\alpha = 0,691$), Poczucie kontroli ($\alpha = 0,739$), Nagrody ($\alpha = 0,733$), Społeczność (Wsparcie społeczne) ($\alpha = 0,834$), Poczucie sprawiedliwości ($\alpha = 0,603$) oraz Wartości ($\alpha = 0,713$);

4) odejście z pracy – mierzono za pomocą narzędzia (Lance i in., 1989) składającego się z trzech stwierdzeń: „Często myślę o porzuceniu mojej pracy”, „Zamierzam odejść z organizacji”, „Zamierzam podjąć prawdziwy wysiłek, aby znaleźć inną pracę w ciągu najbliższych kilku miesięcy”. Badani odpowiadali na 5-stopniowej skali Likerta: od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam do 5 – zdecydowanie się zgadzam. Rzetelność tej miary wyniosła $\alpha = 0,871$.

Metryczka obejmowała: płeć, wiek i staż pracy.

4.1.3. Opis próby badawczej

W badaniu ilościowym udział wzięło 383 pracowników organizacji wykonujących pracę w formie hybrydowej. Charakterystykę osób badanych pod względem zmiennych socjo-demograficznych przedstawiono w tabeli 8.

1 Inspiracją dla autorek przywołanej pracy przy opracowaniu skali była dużo bardziej kompleksowa skala Gallup-Healthways.

Tabela 8. Charakterystyka osób badanych ze względu na płeć, wiek i staż pracy ($N = 383$)

Zmienna	Charakterystyka	Odsetek badanych
Płeć	kobieta	51
	mężczyzna	49
Wiek	do 25 lat	30
	26–35 lat	27
	36–45 lat	23
	46–55 lat	18
	56 i więcej lat	2
Staż pracy	poniżej 1 roku	12
	1–5 lat	34
	6–10 lat	10
	11–15 lat	13
	16–20 lat	15
	powyżej 21 lat	16

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zebranych danych stwierdzono, że w badaniu wzięło udział 51% kobiet i 49% mężczyzn. W analizie grup wiekowych zauważalna jest wyraźna tendencja spadkowa wraz z wiekiem respondentów. Najliczniejszą grupę stanowili uczestnicy poniżej 25. roku życia (30%), a niewiele mniej liczną – osoby w wieku 26–35 lat (27%). Kolejną grupę tworzyli respondenci w wieku 36–45 lat (23%). Najmniejszy odsetek stanowili uczestnicy powyżej 56. roku życia – jedynie 2%.

Pod względem stażu pracy najwięcej osób (34%) miało doświadczenie zawodowe w przedziale od 1 do 5 lat. Najmniej liczną grupą okazali się respondenci ze stażem pracy wynoszącym od 6 do 10 lat – stanowili oni 10% badanych.

Charakterystykę respondentów biorących udział w wywiadach prezentuje tabela 9.

Tabela 9. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniu jakościowym ($N = 15$)

Numer wywiadu	Zakodowany respondent	Podstawowe cechy respondenta
1	Respondent 1	Kobieta, lat 37, staż pracy 13 lat, pracownik instytucji publicznej
2	Respondent 2	Kobieta, lat 45, staż pracy 18 lat, menedżer projektu
3	Respondent 3	Mężczyzna, lat 31, staż pracy 13 lat, pracownik instytucji publicznej

Numer wywiadu	Zakodowany respondent	Podstawowe cechy respondenta
4	Respondent 4	Mężczyzna, lat 48, staż pracy 24 lata, dyrektor ds. logistyki
5	Respondent 5	Mężczyzna, lat 55, staż pracy 28 lat, menedżer ds. finansów
6	Respondent 6	Mężczyzna, lat 25, staż pracy 2 lata, specjalista ds. IT
7	Respondent 7	Kobieta, lat 34, staż pracy 10 lat, starszy specjalista ds. ubezpieczeń
8	Respondent 8	Mężczyzna, lat 58, staż pracy 26 lat, dyrektor ds. marketingu
9	Respondent 9	Mężczyzna, lat 47, staż pracy 25 lat, pracownik instytucji finansowej
10	Respondent 10	Kobieta, lat 38, staż pracy 14 lat, księgowa
11	Respondent 11	Kobieta, lat 31, staż pracy 7 lat, specjalista w branży budowlanej
12	Respondent 12	Mężczyzna, lat 26, staż pracy 2 lata, stażysta w dziale kontroli
13	Respondent 13	Kobieta, lat 28, staż pracy 4 lata, inspektor w banku
14	Respondent 14	Kobieta, lat 43, staż pracy 16 lat, kierownik działu marketingu
15	Respondent 15	Kobieta, lat 57, staż pracy 35 lat, właścicielka małej firmy

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przedstawionych danych (tab. 9), uczestnicy wywiadów stanowili zróżnicowaną grupę pod względem płci, wieku, stażu pracy oraz typu organizacji, w której są zatrudnieni, co pozwala na uchwycenie wieloaspektowego obrazu badanej problematyki, umożliwiając analizę doświadczeń i opinii respondentów z różnych perspektyw zawodowych i życiowych. Różnorodność ta sprzyja również identyfikacji wspólnych wzorców oraz indywidualnych różnic w postrzeganiu analizowanego zjawiska (Patton, 2002), czyli hybrydowej organizacji pracy.

4.2. Hybrydowa organizacja pracy w świetle badań ilościowych

Badani ocenili obszary swojego życia zawodowego, czyli hybrydową organizację pracy, na poziomie umiarkowanym. Oznacza to, że nie są oni całkowicie usatysfakcjonowani z poszczególnych jej aspektów. W strukturze czynnikowej obszarów życia zawodowego, jak wynika z analizy materiału empirycznego, najwyższe średnie wartości uzyskano w zakresie poczucia kontroli ($M = 3,624$; $SD = 1,087$)

oraz wsparcia społecznego ($M = 3,596$; $SD = 0,944$), co może świadczyć o relatywnie pozytywnym postrzeganiu tych dwóch wymiarów pracy. W zakresie ogólnego zaangażowania w pracę respondenci także osiągnęli średni poziom ($M = 3,818$; $SD = 0,988$), co sugeruje, że niecałkowicie identyfikują się ze swoją rolą zawodową i nie w pełni angażują się emocjonalnie w wykonywane obowiązki. Szczegółowa analiza poszczególnych wymiarów zaangażowania pokazała, że najwyżżej oceniany był wymiar Wigor ($M = 4,030$; $SD = 0,990$), natomiast nieco niższe wyniki uzyskano dla Poświęcenia/Oddania ($M = 3,680$; $SD = 1,245$). Może to oznaczać, że pracownicy wykazują energię i odporność w pracy, ale w mniejszym stopniu odczuwają silne zaangażowanie emocjonalne. Interesujący jest również wynik dotyczący skłonności do odejścia z pracy, który oceniono na stosunkowo niskim poziomie ($M = 2,414$; $SD = 1,301$). Świadczy to o tym, że większość respondentów nie rozważa zmiany miejsca zatrudnienia. W przeciwieństwie do tego komponenty oceny własnego zdrowia wypadły korzystnie, co można uznać za pozytywny i satysfakcjonujący rezultat.

Szczegółowe dane statystyczne dla zmiennych użytych w badaniu przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10. Statystyki opisowe zmiennych użytych w badaniu ($N = 383$)

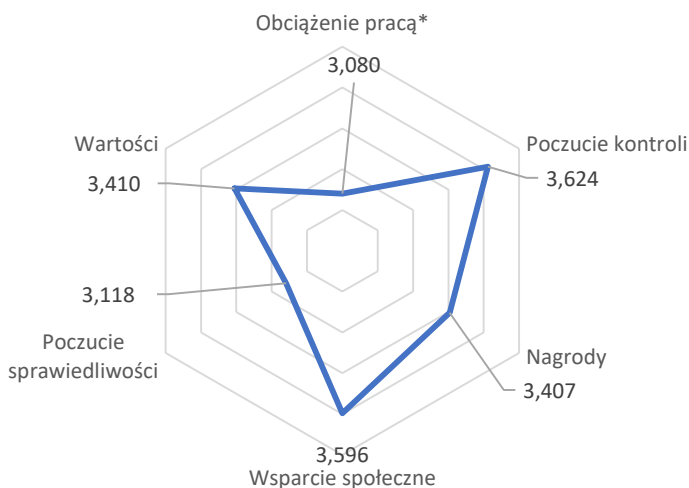
Skala	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Me</i>	Skośność	Kurtoza	α Cronbacha
Środowisko pracy (hybrydowa organizacja pracy)	3,372	0,637	3,489	-0,902	0,683	0,890
Obciążenie pracą	3,080*	0,820	3,167	-0,152	-0,727	0,691
Poczucie kontroli	3,624	1,087	3,667	-0,684	-0,430	0,739
Nagrody	3,407	0,923	3,500	-0,442	-0,226	0,733
Wsparcie społeczne	3,596	0,944	3,800	-1,015	0,318	0,834
Poczucie sprawiedliwości	3,118	0,671	3,167	-0,465	0,549	0,603
Wartości	3,410	0,808	3,400	-0,301	-0,114	0,713
Zaangażowanie	3,818	0,988	3,933	-0,631	0,266	0,912
Wigor	4,030	0,990	4,167	-0,872	1,198	0,783
Oddanie	3,680	1,245	4,000	-0,501	-0,340	0,862
Absorpcja	3,743	1,072	3,833	-0,770	0,901	0,764

Skala	M	SD	Me	Skośność	Kurtoza	α Cronbacha
Odejście z pracy	2,414	1,301	2,000	0,600	-0,838	0,871
Stan zdrowia	4,050	0,871	4,000	–	–	–
Kondycja fizyczna	3,713	0,800	4,000	–	–	–

* Skala odwrotna – im wyższy wynik w skali, tym mniejsze obciążenie pracą.
 Rzetelność konstruktu Zdrowie – składającego się z itemów Stan zdrowia oraz Kondycja fizyczna – wyniósł 0,417, co było wartością poniżej minimalnego progu 0,6, dlatego w dalszej analizie zdecydowano o rozbiciu go na dwa osobne itemy (pytania).

Źródło: opracowanie własne.

Dla całej badanej populacji średnia wartość wszystkich zmiennych opisujących hybrydową organizację pracy wyniosła 3,372. Najwyżej oceniono Poczucie kontroli ($M = 3,624$) oraz Wsparcie społeczne ($M = 3,596$), co może świadczyć o pozytywnym odbiorze tych aspektów wśród respondentów. Najniższą ocenę uzyskało obciążenie pracą ($M = 3,080$), lecz ze względu na zastosowanie skali odwrotnej wynik ten należy interpretować jako umiarkowany poziom obciążenia. Szczegółowe dane dla poszczególnych wymiarów hybrydowej organizacji pracy w badanej populacji przedstawiono na wykresie 1.



Wykres 1. Ocena poszczególnych obszarów hybrydowej organizacji pracy

* Skala odwrotna – im wyższy wynik w skali, tym mniejsze obciążenie pracą.

Źródło: opracowanie własne.

Stosunkowo wysoka ocena zmiennej Poczucie kontroli ($M = 3,624$) wskazuje, że dla pracowników istotne jest posiadanie wpływu na sposób organizacji własnej

pracy – zarówno pod względem jej istoty i treści, jak i zarządzania czasem, miejscem oraz metodami realizacji zadań zawodowych. Taki poziom poczucia kontroli może sprzyjać większej autonomii oraz elastyczności w środowisku pracy hybrydowej. Podobnie wysoka ocena w zakresie wsparcia społecznego ($M = 3,596$) sugeruje, że relacje interpersonalne i poczucie przynależności odgrywają istotną rolę w utrzymaniu dobrego samopoczucia i efektywności zawodowej respondentów. Wyniki te mogą świadczyć o tym, że badani nie odczuwają negatywnych skutków społecznej izolacji, często kojarzonych z pracą w modelu hybrydowym, a wręcz przeciwnie – mają poczucie przynależności.

Stosunkowo niski wynik w obszarze Obciążenie pracą ($M = 3,080$), przy zastosowaniu skali odwrotnej, można uznać za umiarkowanie pozytywny. Oznacza on, że pracownicy nie odczuwają nadmiernego przeciążenia obowiązkami w modelu pracy hybrydowej. Może to świadczyć o racjonalnym rozłożeniu zadań, zapewniającym komfort i sprzyjającym zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Niski poziom obciążenia może jednak również sugerować niedostateczne wykorzystanie potencjału pracowników. Taka sytuacja, choć pozornie korzystna, może w dłuższej perspektywie prowadzić do obniżenia poczucia sensu pracy lub zaangażowania, jeśli zadania okażą się zbyt mało wymagające. Optymistycznym aspektem takiej organizacji pracy jest wszakże to, że przy odpowiednim poziomie wsparcia i zrównoważonej strukturze obowiązków pracownicy mają możliwość wykonywania swoich zadań w sposób efektywny, odczuwając przy tym satysfakcję.

W dalszej kolejności dokonano analizy hybrydowej organizacji pracy w kontekście jej poszczególnych itemów w ocenie respondentów (tab. 11). Dostarczają one szczegółowych informacji na temat różnych obszarów funkcjonowania pracownika w hybrydowym środowisku pracy.

Tabela 11. Ocena stwierdzeń w ramach poszczególnych obszarów hybrydowej organizacji pracy

Obszar hybrydowej organizacji pracy	Itemy	Ocena średnia (w %)
Obciążenie pracą	Nie wystarcza mi czasu na pracę, którą muszę wykonać	3,38*
	Pracuję intensywnie przez długie okresy	2,70*
	Po pracy wracam do domu zbyt zmęczony/a, aby robić coś dla przyjemności	3,10*
	Mam tak dużo zajęć w pracy, że zaniedbuję moje zainteresowania	3,07*
	Mam wystarczająco dużo czasu na wykonywanie wszystkich ważnych obowiązków zawodowych	3,38
	Nie przynoszę do domu problemów związanych z pracą	2,84

Obszar hybrydowej organizacji pracy	Itemy	Ocena średnia (w %)
Poczucie kontroli	Mam wpływ na sposób, w jaki wykonuję swoją pracę	3,75
	Mogę uzyskać od przełożonych narzędzia i miejsce potrzebne mi do pracy	3,61
	Mam zawodową autonomię, niezależność w pracy	3,50
Nagrody	Ludzie, z którymi pracuję, okazują mi uznanie	3,56
	Moja praca jest doceniana	3,52
	Mój wysiłek przeważnie pozostaje niezauważony	3,48*
	Nie otrzymuję uznania za wszystkie rzeczy, do których realizacji się przyczyniłem/am	3,04*
Wsparcie społeczne	Współpracownicy ufają sobie wzajemnie	3,43
	Członkowie mojego zespołu wspierają się wzajemnie	3,83
	Członkowie mojego zespołu efektywnie współpracują ze sobą	3,75
	Członkowie mojego zespołu komunikują się otwarcie	3,58
	Nie czuję się związany/a z moimi kolegami w pracy	3,36*
Poczucie sprawiedliwości	Dobra są w mojej organizacji sprawiedliwie rozdzielane	3,18
	Możliwości awansu zależą ściśle od dotychczasowych zasług	3,18
	Istnieją efektywne procedury odwołania się od niesprawiedliwie podjętej decyzji	3,20
	Przełożeni traktują sprawiedliwie wszystkich pracowników	3,05
	Osobiste preferencje wpływają na podejmowane w pracy decyzje	2,99*
	Nie to, co umiesz, ale to, kogo znasz, wpływa na karierę w mojej organizacji	3,08*
Wartości	Moje wartości i te, jakimi kieruje się firma, pokrywają się wzajemnie	3,26
	Cele firmy wpływają na moje codzienne czynności w pracy	3,34
	Moje osobiste cele zawodowe są zgodne z celami organizacji	3,28
	Firma dba o wysoką jakość	3,53
	Praca tutaj zmusza mnie do działania wbrew moim zasadom	3,50*

* Zgodnie z narzędziem badawczym – oznacza odwrotne punktowanie: (5 = 1) (4 = 2) (2 = 4) (1 = 5), podane wartości są wartościami rekodowanymi: im wyższy wynik w skali, tym mniejsze znaczenie danego czynnika.

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze Obciążenie pracą najwyższej oceniono item „Nie wystarcza mi czasu na pracę, którą muszę wykonać” (3,38% wskazań). Taką samą ocenę uzyskało stwierdzenie „Mam tak dużo zajęć w pracy, że zaniedbuję moje zainteresowania” (3,38%). Osoby, które otrzymały takie wyniki, mogą postrzegać swoje środowisko pracy jako średnio obciążające. Co ciekawe, najniżej oceniony item „Pracuję intensywnie przez długie okresy” (2,70%) sugeruje, że pracownicy jednak nie wkładają dużego wysiłku w wykonanie pracy. Z drugiej zaś strony otrzymany wynik może być konsekwencją utrzymania przez respondentów równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym, w którym procesy pracy są dobrze zaplanowane i zorganizowane, co prowadzi do tego, że pracownik nie musi działać przez długi okres zbyt intensywnie.

Z kolei w obszarze Poczucie kontroli najwyższej oceniony został item „Mam wpływ na sposób, w jaki wykonuję swoją pracę” (3,75%). Oznacza to, że badanych może charakteryzować pewna swoboda w zakresie tego, jak realizują swoje zadania zawodowe. Cechuje ich też większa odpowiedzialność oraz poczucie, że ma się realny wpływ na to, jak wykonywane są obowiązki, co skutkuje lepszym dopasowaniem realizowanej pracy do potrzeb, umiejętności czy preferencji. Nieco gorzej oceniono item „Mam zawodową autonomię, niezależność w pracy” (3,50%). Sugeruje to, że choć badani mogą decydować o sposobie i tempie pracy, to wyniki wskazują na pewne trudności lub ograniczenia w zakresie samodzielności w pracy w danej grupie badawczej. Pracownicy czują się mniej autonomiczni i niezależni w wykonywaniu swoich obowiązków zawodowych oraz mogą czuć się nadmiernie kontrolowani.

Itemami najlepiej ocenionymi przez respondentów w obszarze Nagrody były: „Ludzie, z którymi pracuję, okazują mi uznanie” (3,56%) oraz „Moja praca jest doceniana” (3,52%). Respondenci, którzy tak ocenili te itemy, uważają, że ich wysiłek i wkład w pracę jest dostrzegany i doceniany przez innych członków organizacji. Jest to pozytywny sygnał, sugerujący, że w organizacji istnieje odpowiednia i właściwa praktyka uznania i doceniania wkładu pracy.

W obszarze Wsparcie społeczne relatywnie wysoko badani ocenili stwierdzenia: „Członkowie mojego zespołu wspierają się wzajemnie” (3,83%) oraz „Członkowie mojego zespołu efektywnie współpracują ze sobą” (3,75%). Osoby te w większości w hybrydowej organizacji pracy pomagają sobie nawzajem, dzielą się wiedzą i doświadczeniem oraz oferują pomoc w rozwiązywaniu problemów. Wsparcie to może dotyczyć zarówno kwestii zawodowych, jak i prywatnych. Może też przełożyć się na efektywną współpracę między pracownikami. Co istotne, chociaż respondenci twierdzą, że odczuwają wsparcie, to jednak nie czują się silnie związani ze swoimi współpracownikami. Wskazuje na to item „Nie czuję się związany/a z moimi kolegami w pracy” (3,36%), który został oceniony najniżej wśród wszystkich stwierdzeń z tego obszaru. Jest to zapewne związane z brakiem regularnych spotkań i ograniczeniem komunikacji twarzą w twarz, które może utrudniać budowanie więzi czy integrację zespołu, a konsekwencją tego jest słabe poczucie przynależności do grupy.

Najwyżej ocenionym itemem w obszarze Poczucie sprawiedliwości okazało się stwierdzenie „Istnieją efektywne procedury odwołania się od niesprawiedliwie podjętej decyzji” (3,20%). Wynik ten wskazuje, że respondenci, na poziomie umiarkowanym, dostrzegają obecność jasnych i skutecznych mechanizmów umożliwiających zakwestionowanie decyzji uznanych za niesprawiedliwe. Mimo że jest to najwyższa ocena w tej kategorii, warto zauważyć, iż jej wartość jest stosunkowo niska na tle pozostałych stwierdzeń. Może to sugerować ograniczoną świadomość lub niewystarczające zaufanie do funkcjonowania procedur w badanych organizacjach.

Najniżej ocenionym itemem było stwierdzenie „Osobiste preferencje wpływają na podejmowane w pracy decyzje” (2,99%). Uzyskany wynik można jednak uznać za pozytywny, ponieważ wskazuje, że większość respondentów postrzega procesy decyzyjne w swoich organizacjach jako obiektywne i oparte na faktach, danych lub kryteriach merytorycznych, a nie na subiektywnych upodobaniach czy sympatii. Może to świadczyć o obecności kultury organizacyjnej, w której nacisk kładziony jest na profesjonalizm i wysoką jakość pracy.

W ostatnim omawianym obszarze, Wartości, najwyżej ocenionym stwierdzeniem jest „Firma dba o wysoką jakość” (3,53%). Wynik wskazuje, że respondenci oceniają pozytywnie swoją organizację, ale mogą mieć do niej pewne zastrzeżenia. Prawdopodobnie dostrzegają pewne obszary, które wymagałyby poprawy i po wdrożeniu określonych działań dana organizacja mogłaby być zaliczana do firm o wysokich standardach. Ponadto uzyskany niski wynik dla stwierdzenia „Moje wartości i te, jakimi kieruje się firma, pokrywają się wzajemnie” (3,26%) oznacza, że w badanych organizacjach nie wszyscy pracownicy odczuwają zgodność między własnym systemem wartości a wartościami wyznawanymi przez organizację. To powoduje, że pracownik w większym stopniu doświadcza różnorodnych konsekwencji związanych z wykonywaną pracą (Chudzicka-Czupała i in., 2018, s. 201).

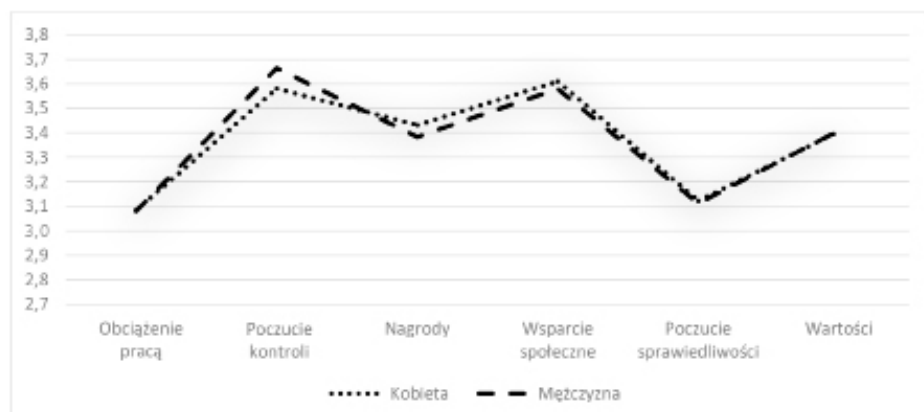
Analiza zmian w ocenie poziomu zmiennych składowych hybrydowej organizacji pracy ze względu na płeć respondentów nie wykazała istotnych różnic między kobietami a mężczyznami (tab. 12, wykres 2).

Tabela 12. Ocena obszarów hybrydowej organizacji pracy a płeć badanych

Zmienna – płeć pracowników	Kobieta	Mężczyzna
Obciążenie pracą*	3,084	3,080
Poczucie kontroli	3,580	3,663
Nagrody	3,431	3,383
Spółeczność	3,610	3,579
Poczucie sprawiedliwości	3,122	3,111
Wartości	3,406	3,409

* Skala odwrotna – im wyższy wynik w skali, tym mniejsze obciążenie pracą.

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2. Zmiana poziomu oceny zmiennych według płci badanych

Źródło: opracowanie własne.

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni w większości przypadków ocenili poszczególne komponenty hybrydowej organizacji pracy na średnim poziomie. Przeprowadzony test Levene'a wykazał natomiast spełnienie warunku jednorodności wariancji w przypadku każdej badanej zmiennej ($p > \alpha$). Na brak istotnych różnic w odniesieniu do płci respondentów w zakresie badanych zmiennych wskazują przeprowadzone testy t-studenta ($p > \alpha$).

Taki rozkład danych może świadczyć o zbliżonej percepcji hybrydowego środowiska pracy przez kobiety i mężczyzn (tab. 13). Wiele czynników, takich jak technologia czy równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, może oddziaływać na obie płcie w podobny sposób. Co więcej, tworzenie przez organizację inkluzywnego środowiska pracy sprzyja jego homogeniczności – zapewniając równy dostęp do zasobów technologicznych, finansowych, informacyjnych czy ludzkich, niezależnie od płci.

Tabela 13. Obszary hybrydowej organizacji pracy a płeć badanych

Zmienna	Płeć			
	Statystyka testu Levene'a	p	Statystyka testu t-studenta	p
Hybrydowa organizacja pracy	1,499	0,222	0,021	0,983
Obciążenie pracą	0,054	0,817	0,052	0,958
Poczucie kontroli	1,638	0,201	-0,749	0,455
Nagrody	3,527	0,061	0,508	0,612
Wsparcie społeczne	1,681	0,196	0,325	0,745

Zmienna	Płeć			
	Statystyka testu Levene'a	p	Statystyka testu t-studenta	p
Poczucie sprawiedliwości	2,482	0,116	0,160	0,873
Wartości	0,281	0,596	-0,039	0,969

Przed wykonaniem testów t-studenta dokonano analizy rozkładów poszczególnych zmiennych w badanych podgrupach. Skośność oraz kurtoza mieściły się w zakresie od -1 do 1, co jest charakterystyczne dla rozkładów o charakterze normalnym. Spełniony został również warunek równoliczności badanych podgrup ($\chi^2(1, n = 382) = 0,010$; $p = 0,918$).

Źródło: opracowanie własne.

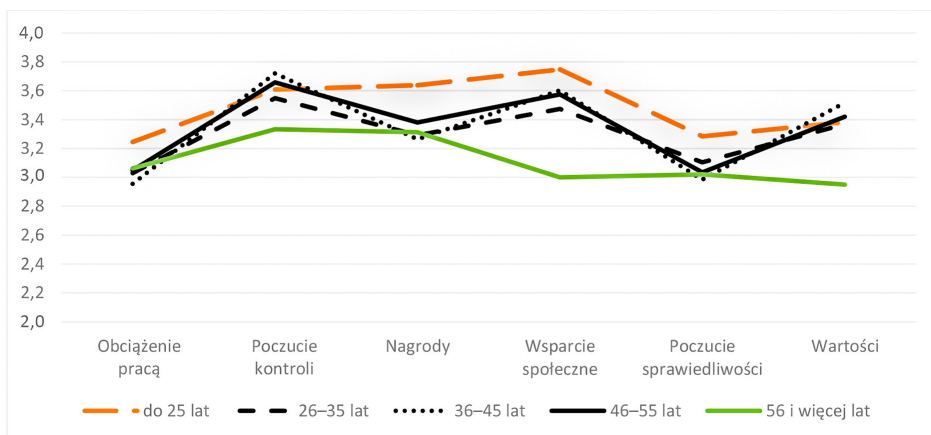
Odmienny charakter mają wyniki dotyczące dynamiki oceny hybrydowej organizacji pracy w zależności od wieku i stażu pracy (tab. 14, wykres 3).

Tabela 14. Ocena obszarów hybrydowej organizacji pracy a wiek badanych

Zmienna – wiek pracowników	Do 25 lat	26–35 lat	36–45 lat	46–55 lat	56 lat i więcej
Obciążenie pracą*	3,246	3,030	2,955	3,048	3,063
Poczucie kontroli	3,609	3,548	3,720	3,657	3,333
Nagrody	3,638	3,292	3,264	3,380	3,313
Spoteczność	3,748	3,473	3,602	3,574	3,000
Poczucie sprawiedliwości	3,284	3,104	2,985	3,034	3,021
Wartości	3,383	3,368	3,518	3,420	2,950
Ogółem (średnia)	3,480	3,300	3,340	3,350	3,110

* Skala odwrotna – im wyższy wynik w skali, tym mniejsze obciążenie pracą.

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3. Zmiana poziomu oceny zmiennych według wieku badanych

Źródło: opracowanie własne.

Analiza materiału badawczego wykazała zróżnicowane oceny hybrydowej organizacji pracy w zależności od wieku badanych (na poziomie istotności $p < 0,05$). Stwierdzono, że ogólna ocena poziomu hybrydowej organizacji pracy jest najwyższa na początku kariery zawodowej (osoby poniżej 25. roku życia), a najniższa na końcu (powyżej 56 lat).

Co więcej, przeprowadzony test H Kruskala-Wallisa wykazał istotne różnice (tab. 15) w zakresie wieku w odniesieniu do środowiska pracy: $H = 11,594$; $p = 0,021$ – osoby w wieku do 25 lat ($M_{rang} = 119,46$) mają istotnie wyższy poziom oceny środowiska pracy niż osoby w wieku 25–35 lat ($(M_{rang} = 96,99)$ $U = 4645,000$; $p = 0,009$), w wieku 36–45 lat² ($(M_{rang} = 91,31)$ $U = 4119,500$; $p = 0,018$) czy 46–55 lat³ ($(M_{rang} = 80,81)$ $U = 3161,000$; $p = 0,017$).

Tabela 15. Ocena hybrydowej organizacji pracy według wieku badanych

Zmienna	Środowisko pracy	
	Statystyka testu H Kruskala-Wallisa	p
Wiek	11,594	0,021

Źródło: opracowanie własne.

Warto przyrzeć się czynnikom wpływającym na zróżnicowane oceny hybrydowej organizacji pracy. Wydaje się, że wpływ na to ma kilka elementów. Po pierwsze, młodsze osoby, znajdujące się na początku swojej kariery zawodowej, mogą

2 W tej parze wartość średniej rangi dla osób w wieku do 25 lat wynosi $M_{rang} = 110,99$.

3 W tej parze wartość średniej rangi dla osób w wieku do 25 lat wynosi $M_{rang} = 100,25$.

jeszcze nie odczuwać silnego stresu wynikającego z wymagań środowiska pracy. Cechuje je również lepsza znajomość nowych technologii, które nie sprawiają im trudności, co może się przekładać na większe zadowolenie z charakteru wykonywanej pracy. Ponadto dla młodszych pracowników – zwłaszcza tych rozpoczynających karierę – istotna jest możliwość zdobywania doświadczenia i nauki, co odróżnia ich od starszych kolegów. W związku z tym ich oczekiwania, np. w zakresie wynagrodzenia, mogą być niższe. Wszystkie te czynniki mogą się przyczyniać do wystawiania wyższych ocen poszczególnym aspektom hybrydowej organizacji pracy. Warto też zauważyć, że młodsze osoby deklarują mniejsze poczucie obciążenia pracą w porównaniu ze starszymi pokoleniami, choć różnice są niewielkie.

Podobną zależność jak w przypadku wieku osób badanych stwierdzono między stażem pracy a ocenami poziomu hybrydowej organizacji pracy (tab. 16).

Tabela 16. Ocena obszarów hybrydowej organizacji pracy a staż pracy badanych

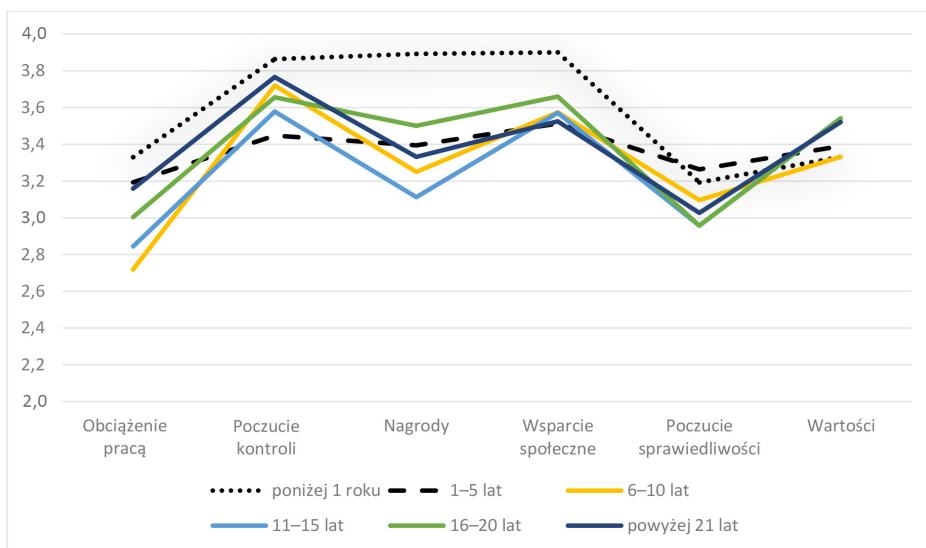
Zmienna – staż pracy	Poniżej 1 roku	1–5 lat	6–10 lat	11–15 lat	16–20 lat	Powyżej 21 lat
Obciążenie pracą*	3,330	3,192	2,719	2,844	3,003	3,160
Poczucie kontroli	3,864	3,447	3,719	3,578	3,655	3,765
Nagrody	3,892	3,394	3,250	3,112	3,500	3,420
Spółeczność	3,900	3,512	3,574	3,571	3,659	3,525
Poczucie sprawiedliwości	3,193	3,264	3,096	2,969	2,957	3,03
Wartości	3,332	3,391	3,332	3,282	3,541	3,521
Ogółem (średnia)	3,580	3,360	3,280	3,220	3,380	3,400

* Skala odwrotna – im wyższy wynik w skali, tym mniejsze obciążenie pracą.

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy z krótkim stażem pracy – do jednego roku – oceniają środowisko pracy w modelu hybrydowym wyraźnie lepiej niż osoby z dłuższym doświadczeniem zawodowym. Warto zaznaczyć, że wprawdzie pozytywne oceny stopniowo maleją wraz ze wzrostem stażu pracy, lecz – co interesujące – po przekroczeniu 16 lat pracy można zaobserwować ponowny wzrost pozytywnych ocen. Taki rozkład wyników prawdopodobnie wynika z podobnych przyczyn, jakie odnotowano w przypadku zależności między ocenami a wiekiem pracowników. Dotyczy to zwłaszcza takich czynników, jak: niższe wynagrodzenie, mniejszy zakres odpowiedzialności, ograniczone oczekiwania wobec pracodawcy oraz większa biegłość w korzystaniu z technologii informacyjnych. Ponadto część respondentów z najkrótszym stażem mogła nie mieć jeszcze doświadczeń związanych z tradycyjnym modelem zatrudnienia, co sprawia, że bardziej doceniają elastyczność, jaką oferuje praca w systemie hybrydowym. Warto również podkreślić, że to właśnie w tej grupie – pracowników

z doświadczeniem zawodowym nieprzekraczającym jednego roku – odnotowano najniższy poziom odczuwanego obciążenia pracą. Różnice dostrzega się też dla obszaru Wartości wśród pracowników posiadających staż pracy 16–20 lat (3,541) i powyżej 21 lat (3,521), którzy ocenili go najwyżej. Wynika to zapewne z większego poczucia stabilności i bezpieczeństwa zawodowego, a wprowadzenie hybrydowej organizacji pracy może być zgodne z ich wartościami organizacyjnymi.



Wykres 4. Zmiana poziomu oceny zmiennych według stażu pracy badanych

Źródło: opracowanie własne.

Zebrany materiał badawczy ujawnił istnienie zależności między oceną hybrydowej organizacji pracy a stażem pracy badanych respondentów (tab. 17).

Tabela 17. Ocena hybrydowej organizacji pracy według stażu pracy badanych

Zmienna	Środowisko pracy	
	Statystyka testu H Kruskala-Wallisa	<i>p</i>
Staż pracy	12,849	0,025

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzony test H Kruskala-Wallisa wykazał istotne różnice w zakresie stażu pracy w odniesieniu do środowiska pracy: $H = 12,849$; $p = 0,025$ – osoby ze stażem poniżej 1 roku ($M_{rang} = 235,34$) mają istotnie wyższy poziom oceny środowiska pracy niż osoby ze stażem od 11 do 15 lat ($(M_{rang} = 159,17)$ $D = 76,167$; $p = 0,013$).

W celu zweryfikowania hipotez dotyczących relacji między oceną hybrydowej organizacji pracy w obszarach życia zawodowego (zmienna niezależna) a takimi czynnikami, jak: intencja odejścia z organizacji, zaangażowanie w pracę oraz stan zdrowia pracownika (zmienne zależne), zastosowano analizę regresji liniowej. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że dane wykorzystane do analizy statystycznej zostały uprzednio zrekodowane dla obszarów hybrydowej organizacji pracy.

W pierwszej kolejności dokonano oceny relacji pomiędzy hybrydową organizacją pracy a intencją odejścia pracownika z organizacji (tab. 18).

Tabela 18. Wyniki analizy regresji – hybrydowa organizacja pracy a intencja odejścia pracownika z organizacji ($N = 383$)

Zmienna	Intencja odejścia				
Model	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Stała	4,984	0,332	–	15,019	< 0,001
Hybrydowa organizacja pracy	–0,764	0,097	–0,376	–7,901	< 0,001
$R^2 = 0,141$; $F(1, 380) = 62,422$; $p < 0,001$					

Źródło: opracowanie własne.

Model ten okazał się istotny i dobrze dopasowany do danych ($F(1, 380) = 62,422$; $p < 0,001$). Uzyskano istotność statystyczną relacji między oceną hybrydowej organizacji pracy a odejściem ($b = -0,764$; $t(380) = -7,901$; $p < 0,001$). Wpływ tej oceny na zmienną objaśnianą był negatywny. Wzrost oceny hybrydowego środowiska pracy powoduje spadek intencji odejścia respondentów. Istnienie tego związku wskazuje, że badani dość dobrze ocenili swoje środowisko hybrydowej organizacji pracy i nie zamierzają w najbliższym czasie odejść z organizacji, w której pracują. Potwierdza to istnienie zależności między oceną własnego środowiska pracy, przestrzeni, w której jednostka spędza ponad jedną trzecią doby, a intencją odejścia z organizacji. Tym samym hipoteza pierwsza potwierdziła się.

Co ciekawe, zaskakujące wyniki otrzymano między relacją poszczególnych obszarów hybrydowego środowiska pracy a odejściem pracownika z organizacji (tab. 19).

Tabela 19. Wyniki analizy regresji – obszary hybrydowej organizacji pracy a intencja odejścia pracownika z organizacji ($N = 383$)

Zmienna	Intencja odejścia				
Model	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Stała	5,143	0,345	–	14,891	< 0,001
Obciążenie pracą	–0,239	0,082	–0,151	–2,922	0,004
Poczucie kontroli	–0,100	0,073	–0,084	–1,362	0,174
Nagrody	–0,172	0,089	–0,122	–1,934	0,054

Tab. 19 (cd.)

Zmienna	Intencja odejścia				
Model	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Wsparcie społeczne	0,189	0,087	0,138	2,168	0,031
Poczucie sprawiedliwości	0,007	0,114	0,004	0,062	0,951
Wartości	-0,515	0,100	-0,321	-5,168	< 0,001
-	$R^2 = 0,194; F(6, 375) = 15,068; p < 0,001$				

Źródło: opracowanie własne.

Model okazał się istotny i dobrze dopasowany do danych ($F(6, 375) = 15,068; p < 0,001$). W tym modelu Obciążenie pracą ($b = -0,239; t(375) = -2,922; p = 0,004$) istotnie negatywnie wpływa na odejścia, tak samo jak Nagrody ($b = -0,172; t(375) = -1,934; p = 0,174$) i Wartości ($b = -0,515; t(375) = -5,168; p < 0,001$). Analiza materiału badawczego wskazuje, że im lepiej badani oceniają takie obszary, jak Obciążenie pracą, Nagrody i Wartości, tym mniej skłonni są opuścić organizację. Co ciekawe, zauważono również istotny pozytywny wpływ wsparcia społecznego ($b = 0,189; t(375) = 2,168; p = 0,031$) na intencję odejścia z organizacji.

W kontekście rozważań teoretycznych przedstawionych w trzecim rozdziale monografii statystycznie istotna relacja między oceną hybrydowej organizacji pracy a zaangażowaniem pracownika ($b = 0,331; t(380) = 4,337; p < 0,001$) wydaje się w pełni uzasadniona (tab. 20).

Tabela 20. Wyniki analizy regresji – hybrydowa organizacja pracy a zaangażowanie w pracę ($N = 383$)

Zmienna	Zaangażowanie w pracę				
Model	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Stała	2,713	0,262	-	10,374	< 0,001
Hybrydowa organizacja pracy	0,331	0,076	0,217	4,337	< 0,001
	$R^2 = 0,047; F(1, 380) = 18,810; p < 0,001$				

Źródło: opracowanie własne.

Model ten okazał się również istotny i dobrze dopasowany do danych ($F(1, 380) = 18,810; p < 0,001$). Wpływ tej oceny na zmienną objaśnianą był pozytywny. Pracownicy zatem dość dobrze oceniają hybrydową organizację pracy, która determinuje ich wysoki poziom zaangażowania w pracę. To właśnie środowisko pracy i jego percepcja umożliwiają autonomię, zmniejszają stres i obciążenie, a ogólne poczucie jakości życia w sytuacji pracy może zwiększyć motywację i zaangażowanie pracownika w pracę. Tym samym hipoteza druga również się potwierdziła.

W dalszej kolejności dokonano analizy relacji między poszczególnymi obszarami hybrydowej organizacji pracy a zaangażowaniem w pracę (tab. 21).

Tabela 21. Wyniki analizy regresji – obszary hybrydowej organizacji pracy a zaangażowanie w pracę ($N = 383$)

Zmienna	Zaangażowanie w pracę				
Model	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Stała	2,931	0,278	–	10,552	<0,001
Obciążenie pracą	–0,020	0,066	–0,017	–0,304	0,761
Poczucie kontroli	0,158	0,059	0,177	2,693	0,007
Nagrody	0,085	0,071	0,081	1,193	0,234
Wsparcie społeczne	0,018	0,070	0,017	0,250	0,803
Poczucie sprawiedliwości	–0,087	0,092	–0,060	–0,943	0,346
Wartości	0,089	0,080	0,074	1,104	0,270
$R^2 = 0,069$; $F(6, 375) = 4,652$; $p < 0,001$					

Źródło: opracowanie własne.

Ostatni model także okazał się istotny i dobrze dopasowany do danych ($F(6, 375) = 4,652$; $p < 0,001$). W modelu tym tylko Poczucie kontroli ($b = 0,158$; $t(375) = 2,693$; $p = 0,007$) jest istotnie pozytywne i wpływa na zaangażowanie pracownika w pracę. Pracownicy, którzy mają większą kontrolę nad swoją sferą zawodową, mogą czuć się bardziej zmotywowani i odpowiedzialni za własne wyniki pracy. To z kolei zwiększa ich satysfakcję i zadowolenie, co bezpośrednio może wesprzeć zaangażowanie w wykonywaną pracę.

A.A. Chughtai i F. Buckley (2008) zalecają, aby każdy wymiar zaangażowania w pracę badać osobno, co pozwoli dokładnie wykryć, który z nich staje się najważniejszy w kontekście hybrydowej organizacji pracy. Dlatego zgodnie z tymi sugestiami zbadano zależność pomiędzy obszarami hybrydowej organizacji pracy a trójczynnikiem zaangażowania w pracę (tab. 22). Uzyskane wyniki wskazują na istnienie istotnej statystycznie korelacji między badanymi wymiarami obszarów życia zawodowego a czynnikami zaangażowania. Związek o najwyższej sile ($\rho = 0,328$; $p < 0,001$) łączy Poczucie kontroli z Wigorem. Należy zauważyć, że tylko Poczucie kontroli łączy się ze wszystkimi wymiarami zaangażowania. Najsłabsza współzależność występuje pomiędzy Obciążeniem pracą a Absorpcją ($\rho = 0,115$; $p < 0,05$).

Tabela 22. Wartości współczynnika korelacji Spearmana dla składowych obszarów życia zawodowego i składowych zaangażowania ($N = 383$)

	Obciążenie pracą	Poczucie kontroli	Nagrody	Wsparcie społeczne	Poczucie sprawiedliwości	Wartości
Absorpcja	0,115*	0,253**	0,124*	0,199**	0,081	0,144**
Oddanie	0,019	0,260**	0,181**	0,169**	0,019	0,203**
Wigor	0,025	0,328**	0,180**	0,192**	0,007	0,193**

** Korelacja istotna na poziomie $p < 0,001$.

* Korelacja istotna na poziomie $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do trzeciej hipotezy nie można sformułować jednoznacznego wniosku. Model analizy regresji, badający zależność między hybrydową organizacją pracy a stanem zdrowia i kondycją fizyczną pracowników, nie okazał się statystycznie istotny ani dobrze dopasowany. Nie dostarczył istotnych wyników, a jego struktura okazała się niewłaściwa do analizy tych zależności. W badanym kontekście zmienne te nie wykazują wyraźnego wzajemnego wpływu. W związku z tym hipoteza trzecia nie znalazła potwierdzenia.

Należy jednak przypomnieć, że – jak wynika z tabeli 10 – respondenci średnio ocenili swoje zdrowie i kondycję fizyczną. Uzyskane oceny sugerują, że stan zdrowia badanych osób jest dobry, ale mogą one odczuwać pewne problemy zdrowotne w postaci różnorodnych dolegliwości wpływających na ich codzienne funkcjonowanie. Wydaje się jednak, że nie ma to związku z pracą wykonywaną w środowisku hybrydowym.

4.3. Hybrydowa organizacja pracy w świetle badań jakościowych

Dodatkowych informacji na temat hybrydowej organizacji pracy dostarczyły przeprowadzone wywiady, których celem było pogłębienie wiedzy uzyskanej w trakcie badań ilościowych. W badaniu przyjęto podejście interpretatywistyczne, koncentrując się na bogatych doświadczeniach pracowników wykonujących pracę w modelu hybrydowym. Stosowanie tego jakościowego, otwartego podejścia umożliwia uchwycenie własnych doświadczeń pracowników w zakresie samopoczucia (Dale, Wilson, Tucker, 2024). Wywiady obejmowały takie aspekty, jak: *work-life balance*, stres czy zdrowie.

Pierwszą kwestią było poznanie opinii na temat *work-life balance*. Respondenci doceniają możliwość kształtowania własnego czasu pracy. Wielu uczestników uważało, że hybrydowa organizacja pracy przyczyniła się do poprawy równowagi

między ich życiem zawodowym a prywatnym: *Praca hybrydowa wpłynęła pozytywnie na równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym, ponieważ więcej czasu spędzam w domu i pomimo konieczności wykonywania w domu obowiązków służbowych, mogę znaleźć więcej czasu na życie rodzinne* (Respondent 9); *uwielbiam pracować w takim modelu, mogę równoważyć te dwie sfery* (Respondent 14). Przeciężenie i wielozadaniowość w pracy to elementy, które również towarzyszyły badanym w pracy hybrydowej: *wiadomo, jak ma się nienormowane godziny pracy, to po prostu dłużej wykonuje się swoje obowiązki zawodowe i zamiast 8 godzin, pracuje się 10–12, nieraz człowiek ma poczucie, że tej pracy jest więcej niż w tradycyjnym modelu pracy, pojawia się przeciążenie w pracy* (Respondent 3); *czasami pracuję w weekendy, rzadko wyrabiam się z pracą* (Respondent 5); *mam poczucie, że pracy w hybrydzie jest więcej niż normalnie* (Respondent 2).

Często sfery zawodowa i rodzinna, jak wskazują badani, przenikają się i trudno jednoznacznie wskazać granicę między nimi: *Nie potrafię czasami być tak efektywna w pracy, wykonując ją w domu, często ulegam rozproszeniu, zwłaszcza jak dzieci przychodzą po szkole do domu, muszę im przygotować np. obiad. Moje dzieci nie rozumieją charakteru mojej pracy projektowej i elastycznych godzin pracy, często są sprzeczki i kłótnie, to mnie też stresuje* (Respondent 2). Pojawiają się także informacje na temat większej ilości czasu wolnego (w wyniku braku dojazdu do pracy) i wykorzystania go na aktywności sportowe lub spędzenie z rodziną: *Praca hybrydowa, a w zasadzie brak dojazdu do pracy, umożliwiła mi podjęcie studiów podyplomowych* (Respondent 14); *mam czas dla swojego męża, który też pracuje hybrydowo* (Respondent 7); *mogę więcej czasu spędzać z dziećmi, odwożąc je do szkoły, i spożywać wspólne posiłki* (Respondent 14); *mam czas na aktywności sportowe* (Respondent 3). Temat czasu pracy był najczęściej dyskutowany w przypadku pracowników hybrydowych. Wypowiedzi świadczą o tym, że taka forma pracy umożliwia nadawanie priorytetu tego rodzaju czynnościom i dopasowanie ich do swojego życia zawodowego w sposób, w jaki nie byłoby to możliwe w tradycyjnym modelu zatrudnienia.

Respondenci twierdzą, że możliwość pracy w trybie hybrydowym skutkuje zmniejszeniem poziomu stresu zawodowego, a nawet wcale nie odczuwają jego występowania: *W pracy hybrydowej nie odczuwam żadnych czynników stresogennych* (Respondent 9); *Uwielbiam pracować w tej formule, nic mnie nie stresuje* (Respondent 8); *Praca w formule hybrydowej sprawia, że nie czuję się wypalony, jest to związane z różnorodnymi wyzwaniami w niej* (Respondent 12). Wynika to głównie z tego, że nie muszą oni przebywać stale w swoim tradycyjnym fizycznym środowisku pracy. Przy czym niektórzy badani wskazywali, że doświadczają sytuacji stresowych związanych z wykonywaniem pracy hybrydowej. W tym przypadku do najczęściej pojawiających się stresorów zaliczyli: technologię, brak równowagi między życiem prywatnym a pracą oraz brak jasnego podziału na pracę stacjonarną i hybrydową: *Bardzo stresują mnie nowe narzędzia związane z komunikacją, z którymi do tej pory nie miałam styczności, dodatkowo w firmie wymagają ode mnie korzystania z różnorodnych narzędzi informatycznych do prezentacji na zebraniach*

(Respondent 13); *Na początku wdrożenia pracy zdalnej w wyniku pandemii mój poziom stresu był bardzo wysoki, spowodowane to było problemami technicznymi, jednak z czasem te rozwiązania (praca hybrydowa) zaczynały przynosić bardzo dobre rezultaty, odnalazłam się na późniejszym etapie [...] praca w takiej formule pozytywnie wpływa na moje samopoczucie* (Respondent 1). Pracownicy hybrydowi wskazywali również, że stresujące są sytuacje, w których nie funkcjonuje usankcjonowany podział w organizacji na pracę stacjonarną i zdalną: *Najgorsze są sytuacje, kiedy rano mam spotkanie online, a za trzy godziny mam spotkanie zaplanowane przez przełożonego w siedzibie organizacji, jest to bardzo frustrujące* (Respondent 3). Sformalizowanie pracy hybrydowej i przestrzeganie ustalonego harmonogramu jej wykonania to jedno z najważniejszych zadań stawianych przed współczesnymi organizacjami.

Praca hybrydowa u części respondentów wywołuje konsekwencje zdrowotne, co jest zależne od indywidualnych doświadczeń i uwarunkowań. Niektórzy badani podkreślają, że praca ta wpłynęła pozytywnie na ich zdrowie: *Praca hybrydowa nie pogorszyła mojego zdrowia psychicznego, a nawet mój zapęd do dbania o kondycję fizyczną zwiększył się po pandemii* (Respondent 3); *Mam więcej czasu na aktywności sportowe, mogę zaplanować wyjście na fitness czy przez brak dojazdów do pracy biegać rano, przekłada się to na moje zaangażowanie w pracę* (Respondent 14). Uzyskany rezultat jest zgodny z wcześniejszymi wynikami badań, które wskazują, że czynniki zdrowotne (fizyczne i psychiczne) mają pozytywny związek z zaangażowaniem w pracę (Veromaa i in., 2017), zwłaszcza w środowisku pracy elastycznej (Bednarska-Wnuk, 2024b, s. 158).

Respondenci zwracali także uwagę na to, że brak stałego rytmu pracy w modelu hybrydowym prowadził do zmniejszenia aktywności fizycznej i wiązał się z różnorodnymi skutkami zdrowotnymi: *W trakcie pandemii [praca zdalna] miałam więcej czasu na ćwiczenia, ćwiczyłam z dużą regularnością – 3–4 razy w tygodniu, mój dobrostan psychiczny i fizyczny był o wiele lepszy. Obecnie trudniej jest mi się zmotywować do ćwiczeń* (Respondent 1). Do konsekwencji zdrowotnych wynikających z hybrydowej organizacji pracy badani zaliczyli: bóle kręgosłupa, pogarszający się wzrok, nadwagę oraz poczucie izolacji (ale tylko u tych osób, u których przeważa praca poza siedzibą organizacji).

Pomimo optymistycznego nastawienia do pracy hybrydowej badani doświadczają różnorodnych trudności związanych z wykonywaniem obowiązków zawodowych w tym modelu pracy: *Konieczność odnalezienia i zorganizowania odosobnionego miejsca do pracy w domu. Istnienie bodźców wynikających z funkcjonowania i przebywania pozostałych członków rodziny w domu, co czasami utrudnia koncentrację i skupienie na wykonywanym zadaniu* (Respondent 9); *Nie wszyscy traktują moją pracę poważnie, to, że pracuję w domu, inne osoby uważają, że jestem mniej wydajny, efektywny i mam czas na inne obowiązki, tj. domowe. Spotkałam się też z takim tzw. ostracyzmem na temat pracy hybrydowej lub zdalnej, że są one gorszą pracą niż praca tradycyjna. Jeśli jestem w domu, to oznacza, że nic nie robię* (Respondent 3); *W domu jest bardzo dużo rozpraszających rzeczy, najgorzej jest*

w sytuacji, gdy dzieci są chore, często moja przestrzeń zawodowa w domu jest nierespektowana przez innych domowników, co utrudnia mi wykonywanie pracy (Respondent 11).

Wśród działań, jakie organizacja powinna podjąć w odniesieniu do pracownika hybrydowego, które stanowiłyby czynniki wsparcia, respondenci wskazywali najczęściej: inwestowanie przez organizację w dalszy rozwój elektronicznych kanałów komunikacji, pełen obieg elektroniczny dokumentów oraz wsparcie techniczne przez dział IT (powinna być szybsza komunikacja i łatwiejszy dostęp). Prawie wszyscy badani (poza jedną osobą) podkreślali te kwestie jako mogące usprawnić pracę hybrydową. Ponadto wskazywany był jeden element dotyczący jasnego, deklaratywnego podziału na pracę stacjonarną i pracę poza organizacją, której zasady byłyby przestrzegane przez organizację. Na ten element wskazało 10 osób.

Respondenci wyraźnie doceniają korzyści wynikające z hybrydowej organizacji pracy. W ich odpowiedziach widoczne było nakładanie się poszczególnych tematów – wiele zalet było omawianych łącznie, co sugeruje, że uczestnicy badania doświadczali ich jednocześnie. Chętnie brali udział w wywiadach i wykazywali duże zaangażowanie w cały proces badawczy. Podobnie jak analiza ilościowa, również materiał jakościowy dostarczył cennych i poznawczo interesujących wniosków na temat funkcjonowania pracy hybrydowej.

4.4. Wnioski z badań

Analiza wyników badań umożliwia sformułowanie kilku zasadniczych wniosków dotyczących hybrydowej organizacji pracy. Ocena jej poziomu (średnia wartość wszystkich zmiennych – 3,372) w wypowiedziach badanych nie jest wysoka. Prawdopodobnie uzyskany wynik zależy od kilku przesłanek. Respondenci, którzy częściowo pracują w domu, a częściowo w biurze, mogą przejawiać pewne trudności. Część osób woli ustalony plan dnia, tzw. ramy organizacyjne, a brak wyraźnego podziału pracy na zdalną i tradycyjną zaburza tę potrzebę i negatywnie wpływa na wykonywanie efektywnej i wydajnej pracy. Hybrydowa organizacja nie jest pożądana przez wszystkich pracowników. Dla niektórych technologie i narzędzia informacyjne mogą być źródłem stresu z powodu problemów technicznych. Model hybrydowej organizacji pracy nie ułatwia też utrzymania *work-life balance*. Niektórzy pracownicy mają trudności z wyraźnym oddzieleniem życia zawodowego od prywatnego, co często prowadzi do przeciążenia obowiązkami i wypalenia zawodowego. Dodatkowo brak regularnego kontaktu z zespołem może potęgować poczucie izolacji i utrudniać integrację, negatywnie wpływając na motywację i zaangażowanie. Warto jednak zauważyć, że badania pokazują, iż model pracy hybrydowej sprzyja większemu zaangażowaniu pracowników.

Co ciekawe, badani najlepiej spośród wszystkich obszarów ocenili Poczucie kontroli (3,624). Oznacza to, że doceniają oni elastyczność hybrydowego modelu pracy i swobodę w kształtowaniu czasu pracy. Mogą decydować, kiedy, gdzie

i w jaki sposób zrealizują swoje obowiązki zawodowe. Nie mają z góry określonych, sztywnych ram organizacyjnych, choć atut ten może być też dla niektórych wadą hybrydowej organizacji pracy.

Ocena poziomu hybrydowej organizacji pracy nie jest zróżnicowana ze względu na płeć. Wynik ten wydaje się zaskakujący, zwłaszcza w kontekście realizowania odmiennych ról społecznych przez kobiety i mężczyzn. Brak wyraźnych różnic w wypowiedziach może mieć związek z sygnalizowanym przez badaczy zanikiem różnic w sposobach zachowania obu płci na przestrzeni lat (Wojciszke, 2009). Nie oznacza to jednak dominacji któregoś z typów, ale raczej wykształcenie nowego typu androgynii w przestrzeni organizacyjnej, zawierającego w sobie charakterystyki zachowań zarówno typowo męskich, jak i żeńskich (Januszkiewicz, Bednarska-Wnuk, 2017, s. 82). Ponadto obecne upowszechnienie pracy zdalnej i hybrydowej wykształciło tzw. nową normalność, w której określone zachowania w organizacji powodują pewną unifikację płciową. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni mogą więc dostrzegać zalety hybrydowej organizacji pracy, co prowadzi do podobnej oceny własnego środowiska pracy.

Różnice w ocenach hybrydowej organizacji pracy dostrzega się natomiast w kontekście wieku i stażu pracy badanych. Ogólna ocena poziomu tej formy pracy jest najwyższa wśród osób poniżej 25. roku życia, a najniższa powyżej 56. roku. Aby przeprowadzić pogłębioną analizę uzyskanych wyników, warto się odwołać do teorii cyklu pokoleń (ang. *generational theory*) autorstwa W. Straussa i N. Howe'a. Zgodnie z nią historia społeczeństw rozwija się w regularnych cyklach pokoleniowych, a każda generacja charakteryzuje się unikatowymi cechami i przechodzi przez określone fazy rozwoju. Jak zauważa Z. Mirkowska (2017, s. 196–197), cytując autorów: „każde pokolenie czuje szczególne przywiązanie do epoki swego dojrzewania – dzieciństwa oraz wczesnej młodości. Wspólne doświadczenia z tego okresu, a więc klimat obyczajowy i sposób życia, traktowane są jako fundament, od którego odstępstwa w latach przyszłych są ‘nienormalne’ i trudne do zaakceptowania”. Teorię tę można również zastosować do analizy pokoleń funkcjonujących na rynku pracy, o ile przyjemy, że ich wyodrębnienie opiera się na wspólnych doświadczeniach i wydarzeniach, które ukształtowały ich postawy oraz system wartości.

Różnice między respondentami do 25. roku życia (pokolenie Z) a osobami powyżej 56. roku życia (pokolenie X) mogą wynikać z odmiennych uwarunkowań generacyjnych. Pokolenie Z, wychowane w erze cyfrowej, cechuje się wysoką biegłością w obsłudze nowoczesnych narzędzi oraz dużą elastycznością w pracy zdalnej i hybrydowej, co jest efektem m.in. doświadczeń edukacyjnych zdobywanych w czasie pandemii za pośrednictwem narzędzi online. Z kolei przedstawiciele pokolenia X i starsi, którzy większość swojej kariery zawodowej spędzili w tradycyjnych strukturach organizacyjnych, z jasno określonymi zasadami i podziałem ról, mogą napotykać trudności w adaptacji do elastycznych modeli pracy oraz dynamicznie rozwijających się technologii informacyjnych. Wyzwanie może stanowić dla nich również budowanie relacji w tego rodzaju środowisku pracy oraz utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Co jednak ciekawe, pracownicy starsi odczuwają mniejsze obciążenie pracą niż młodszy. Zależy to od wielu czynników, takich jak branża, stanowisko, indywidualne podejście do pracy, doświadczenie zawodowe czy zdrowie. Starsi pracownicy mogą już posiadać lepszą stabilność zawodową oraz być mniej zaangażowani w opiekę nad osobami zależnymi, np. dziećmi. Prawdopodobnie większa elastyczność czasowa umożliwia z kolei większą elastyczność zadaniową, obejmującą zarówno sferę zawodową, jak i rodzinną. Poza tym starsi pracownicy są przeważnie bardziej związani ze swoimi zespołami, mają bliskie relacje w pracy, bardziej identyfikują się z pracą, są też w większym stopniu dyspozycyjni oraz wykazują większe zaangażowanie niż ich młodszy koledzy. Należy jednak pamiętać o dalszym starzeniu się tej grupy, co prowadzi do obniżenia zaangażowania w pracę (Bayl-Smith, Griffin, 2014). Dlatego ważne staje się realizowanie przez organizację różnorodnych programów odnoszących się do zarządzania wiekiem czy różnorodnością.

Różnice w ocenie hybrydowej organizacji pracy zaobserwowano także w kontekście stażu zawodowego respondentów. Wyniki w tym zakresie są zbliżone do tych uzyskanych przy analizie wieku badanych. Najwyżej środowisko pracy hybrydowej oceniają osoby z najkrótszym stażem – do jednego roku. Warto jednak zaznaczyć, że wśród pracowników z ponad 16-letnim doświadczeniem zawodowym również widoczna jest tendencja wzrostowa w ocenie tego modelu. Może to wynikać z mniejszego obciążenia obowiązkami oraz z ugruntowanej pozycji zawodowej, podobnie jak miało to miejsce w analizie zróżnicowania pod względem wieku. W świetle tych obserwacji zasadne wydaje się aktywne angażowanie starszych, doświadczonych pracowników – posiadających istotny potencjał dla organizacji – w działania związane z międzypokoleniowym transferem wiedzy. Może to sprzyjać nie tylko przekazywaniu wartości, ale także wspieraniu rozwoju młodszych pracowników (Wiktorowicz, 2016, s. 276). Uzasadnia to ponadto wyższe oceny dla obszaru Wartości w ocenie hybrydowej organizacji pracy wystawione przez pracowników charakteryzujących się stażem pracy powyżej 16 lat.

Badania wykazały istnienie relacji między ogólną oceną obszarów hybrydowej organizacji pracy a intencją pracownika o jego odejściu z organizacji. Respondenci nie zamierzają w najbliższym czasie opuścić organizacji, a sprzyja temu właśnie praca w modelu hybrydowym. Potwierdziła się zatem pierwsza hipoteza badawcza. Prawdopodobnie cenią sobie w tym modelu elastyczność i większą autonomię oraz mogą go uważać za współcześnie pożądany benefit na rynku pracy, pomimo sprzyjania rozluźnieniu więzi organizacyjnych i braku poczucia przynależności. Co ciekawe, zauważa się też inną tendencję, wskazującą, że pracownicy są skłonni odejść z organizacji, jeśli ogólnie zmienia się im model pracy z hybrydowego na stacjonarny⁴.

Badania wykazały również, które obszary hybrydowej organizacji pracy determinują pozostanie w organizacji. Należą do nich: Obciążenie pracą, Nagrody

4 K. Wojciechowski, *Nowa era w firmach. Pracownicy wolą się zbuntować i rzucić pracę, niż wrócić do biura*, 2024, <https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,31256441,praca-zdalna.html>, dostęp 21.03.2025.

i Wartości. Otrzymany układ wyników jest dość zaskakujący, zwłaszcza w kontekście pierwszego obszaru – Obciążenie pracą. Wydaje się, że może to wynikać z takich przyczyn, jak: silne przywiązanie i lojalność wobec organizacji, brak alternatyw zawodowych, otrzymywane wysokie wynagrodzenie i inne atrakcyjne benefity oraz możliwość zachowania równowagi praca–dom. Pomimo więc znacznego obciążenia pracą badani nie chcą opuszczać organizacji.

Interesujący jest także zaobserwowany pozytywny wpływ wsparcia społecznego na intencję odejścia z organizacji. Pracownicy zatem w związku z dużym wsparciem społecznym są skłonni odejść z organizacji. Może być to związane z nieosiąganiem dostatecznej satysfakcji z innych obszarów hybrydowej organizacji pracy, np. z brakiem możliwości rozwoju zawodowego bądź benefitów czy z niewłaściwymi relacjami między podwładnym a przełożonym. Istotne mogą być również zmieniające się w czasie potrzeby i aspiracje pracownika.

Uzyskane wyniki potwierdziły drugą hipotezę badawczą. Postrzegana ocena hybrydowej organizacji pracy wpływa na zaangażowanie pracownika w czynności zawodowe. Praca w tym systemie sprzyja odczuwaniu dumy z wykonywanych obowiązków, identyfikacji z pracą oraz doświadczaniu wysokiego poziomu energii i zaangażowania. Wyniki te są zgodne z ustaleniami innych badaczy, którzy podkreślają, że możliwość decydowania o czasie oraz intensywności pracy sprzyja wzrostowi energii i entuzjazmu pracowników wobec wykonywanych zadań (Schaufeli i in., 2002). W analizach szczegółowych obszarów hybrydowej organizacji pracy dostrzeżono jednak różnice. Tylko obszar Poczucie kontroli związany jest z Wigorem, Absorpcją i Oddaniem się pracy. W im większym stopniu pracownika charakteryzuje poczucie sprawczości, tym bardziej jest on zaangażowany w wykonywanie pracy.

Wyniki badań wskazują ponadto, że wpływ pracy hybrydowej na samopoczucie pracowników jest reakcją indywidualną. Generalnie jednak uwypuklane są jej korzyści. Chociaż zdrowie w badaniach ilościowych okazało się nieznaczącą zmienną dla pracowników hybrydowych, to wywiady dostarczyły ciekawych informacji. Najczęściej wskazywanym skutkiem pracy hybrydowej były jej negatywne konsekwencje dla zdrowia fizycznego. Może to wynikać z nieergonomicznych warunków pracy w domu często odbiegających od standardów obowiązujących w tradycyjnym miejscu pracy, które pracodawca jest obowiązany zorganizować zgodnie z zasadami BHP. W środowisku domowym pracownikom nierzadko brakuje odpowiedniego biurka, ergonomicznego krzesła czy właściwego oświetlenia, co może prowadzić do problemów zdrowotnych, takich jak bóle pleców, nadwyrężenie wzroku czy ograniczona mobilność. Praca w nieprzystosowanych warunkach obniża komfort pracy, a w konsekwencji – jej efektywność. Organizacja środowiska pracy w warunkach domowych jest też istotnym utrudnieniem w wykonywaniu pracy hybrydowej, zwłaszcza w sytuacji braku wyraźnego odseparowania strefy pracy od strefy odpoczynku oraz braku akceptacji pozostałych członków rodziny.

Mimo pewnych wyzwań praca hybrydowa pozwoliła niektórym respondentom zadbać o kondycję fizyczną – dzięki elastycznej organizacji pracy mogli oni łatwiej wygospodarować czas na aktywność fizyczną, co potwierdzają wypowiedzi uczestników wywiadów. Wiele korzyści wynikających z tego modelu przyczynia się do obniżenia poziomu stresu związanego z obowiązkami zawodowymi. Jednakże istotnym źródłem stresu w tym modelu pracy pozostaje technologia – zwłaszcza narzędzia wykorzystywane w pracy zdalnej. Brak nowoczesnego sprzętu, odpowiedniego oprogramowania czy wystarczającego wsparcia technicznego może potęgować trudności. Problemy techniczne prowadzą często do frustracji, obniżenia jakości pracy, a w konsekwencji do stresu – szczególnie szkodliwego tzw. dystresu.

Niski poziom stresu może z kolei być wynikiem zwiększonej autonomii, lepszej koncentracji, ograniczonego bezpośredniego nadzoru, komfortu pracy z domu oraz większej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Te same korzyści mogą jednak również stanowić wyzwanie – niektórzy pracownicy postrzegają pracę hybrydową nie jako benefit, lecz jako źródło trudności. Respondenci zwracają uwagę na przeciążenie obowiązkami oraz na zacieranie się granic między życiem zawodowym a prywatnym. Dlatego istotne jest zapewnienie odpowiednich warunków pracy w środowisku domowym, a także wprowadzenie klarownych zasad dotyczących zarządzania czasem i skutecznej komunikacji, które mogą zminimalizować te problemy i zwiększyć efektywność pracy hybrydowej.

Kluczowe znaczenie ma zaangażowanie zarówno pracowników, jak i pracodawców w tworzenie właściwych warunków do realizacji pracy hybrydowej. Może to przynieść korzyści wszystkim zaangażowanym stronom, zamiast generować zagrożenia (Dale, Wilson, Tucker, 2024). Z tego względu w dalszej części monografii skoncentrowano się na identyfikacji wyzwań stojących przed organizacjami oraz pracownikami. Mogą one posłużyć jako wskazówki dla wszystkich, którzy chcą wdrożyć optymalne warunki do skutecznego funkcjonowania pracy hybrydowej i tym samym ograniczyć pojawiające się trudności.

Rozdział 5

Wyzwania i działania wspierające hybrydową organizację pracy

5.1. Działania związane z organizacją

Trend związany z upowszechnianiem pracy hybrydowej będzie się nadal pogłębiał. W związku z tym konieczna staje się pełna lub częściowa renegocjacja oraz reorganizacja procesów pracy, obejmująca wszystkie zaangażowane strony. Menedżerowie oraz działy HR będą musieli dostosować się zarówno do zmian w strategiach organizacyjnych, jak i do nowych kierunków w polityce zarządzania zasobami ludzkimi (Vyas, 2022, s. 161). Do największych wyzwań, zdaniem M. Wróbel (2021, s. 90), z jakimi będą musieli się zmierzyć menedżerowie, należą przede wszystkim:

- motywowanie i budowanie zaangażowania i poczucia przynależności do zespołu;
- dbanie o spójność zespołu utrudnioną ograniczonym bezpośrednim kontaktem z pracownikami pracującymi w zespołach zdalnych;
- wyznaczanie zadań i ich rozliczanie;
- budowanie i kształtowanie relacji między pracownikami a pracodawcą;
- trudności w ocenianiu pracowników;
- transfer wiedzy do pracowników;
- dbanie o dobrostan pracowników, w tym o sferę *work-life balance*.

Współczesne organizacje powinny traktować zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jako jeden z kluczowych elementów dobrostanu pracowników. Istotne jest również doskonalenie wytycznych i procesów wspierających osiągnięcie tej równowagi (Shaari, Sarip, Shaari, 2022). Organizacje mogą wspierać *work-life balance* pracowników poprzez następujące czynności (Bukowska, Tyrańska, Wiśniewska, 2021, s. 24): wskazanie dodatkowych dni wolnych na opiekę nad chorymi członkami rodziny, wsparcie pracownika w znalezieniu i finansowaniu opieki dla dzieci, wprowadzenie limitów nadgodzin, elastyczne

godziny pracy, planowanie indywidualnych ścieżek kariery, które będą brały pod uwagę połączenie pracy oraz obowiązków rodzinnych. Mogą to być także takie działania, jak ustalenie sposobu naliczania nadgodzin oraz w niektórych przypadkach zapewnienie pracownikom pewnej swobody w zakresie kształtowania swojego czasu pracy (P. Wróbel, 2021, s. 137).

Vyas (2022, s. 163) podkreśla, że aby wspierać pracowników w osiąganiu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w rzeczywistości postpandemicznej, organizacje i decydenci powinni rozważyć następujące działania:

- umożliwienie pracownikom elastycznego dostosowania poziomu zaangażowania i czasu pracy, co może się przyczynić do wzrostu ich motywacji oraz produktywności w modelu hybrydowym;
- budowanie kultury zaufania oraz zapewnianie wsparcia w redukcji stresu;
- wspieranie motywacji do pracy oraz dobrostanu psychicznego, z uwzględnieniem indywidualnych preferencji – niektórzy pracownicy mogą preferować model hybrydowy, inni zaś pracę stacjonarną;
- zagwarantowanie równego wynagrodzenia za pracę zdalną oraz respektowanie prawa do „odłączenia się” od pracy po godzinach;
- przemyślenie i rekonstrukcja sposobu organizacji pracy – z wyraźnym rozgraniczeniem, które zadania mogą być wykonywane zdalnie, a które wymagają obecności w miejscu pracy.

Należy również wskazać konieczność wzięcia przez organizacje odpowiedzialności za stworzenie takiego środowiska pracy, aby pracownicy nie odczuwali nadmiernego obciążenia fizycznego i psychicznego, niepewności, pośpiechu lub presji wynikających z wadliwej organizacji pracy (Chudzicka-Czupała i in., 2022, s. 727). Istotne jest też zachęcanie pracowników do dzielenia się informacjami na temat pojawiających się trudności w celu wczesnego wykrycia przeciążenia pracą i zapobiegania mu, a w konsekwencji – wypaleniu zawodowemu. Organizacja powinna dążyć do ograniczenia nadmiernej kontroli, która może prowadzić do nieproporcjonalnego obciążenia pracownika dodatkowymi obowiązkami (Żołnierczyk-Zreda i in., 2023, s. 110–111). Kluczowe staje się budowanie wzajemnego zaufania między organizacją a pracownikiem, opartego na transparentnym i rzetelnym wykonywaniu obowiązków zawodowych oraz partnerskich relacjach. Równie ważne jest uwzględnienie zmian związanych z wykonywaniem pracy w niestandardowych godzinach, co nabiera szczególnego znaczenia w środowisku międzynarodowym, w którym wirtualne zespoły tworzone są przez pracowników działających w różnych strefach czasowych.

Rezonuje to też zmianą sposobu kontroli nad wykonywaną pracą oraz jej rozliczaniem. Postępujący rozwój technologii sprawia, że współczesne organizacje powinny kłaść coraz większy nacisk na szkolenia z zakresu stosowania nowych metod i narzędzi informatycznych. Ich odpowiednie wykorzystanie pozwala nie tylko zoptymalizować procesy pracy, ale także zapobiec nadmiernemu przeciążeniu pracowników. Równocześnie organizacje mogą wspierać pracowników w rozwijaniu postawy JOMO (ang. *joy of missing out*), czyli radości z rezygnacji z nadmiaru

bodźców i oczekiwań społecznych – co może działać jako przeciwwaga dla FOMO (ang. *fear of missing out*) i stanowić skuteczną formę interwencji psychologicznej (Sidor-Rządkowska, Sienkiewicz, 2023, s. 224; Barry i in., 2023, s. 2). Celem takiego podejścia jest promowanie w organizacji kultury umożliwiającej pracownikom odłączenie się od życia zawodowego po godzinach pracy. Można to osiągnąć m.in. poprzez:

- wyznaczanie jasnych granic czasu pracy – szczególnie w przypadku pracy hybrydowej;
- umożliwienie elastycznego, indywidualnie dopasowanego harmonogramu pracy;
- uznanie symbolicznego znaczenia przestrzeni domowej oraz określenie przejrzystych wytycznych dotyczących aranżacji domowego biura, co pomaga pracownikom zachować tożsamość zawodową w warunkach pracy zdalnej.

Zamiast rygorystycznie narzucać fizyczne oddzielenie przestrzeni pracy i życia prywatnego, organizacje powinny wspierać pracowników w wyznaczaniu psychologicznych i funkcjonalnych granic, które sprzyjają równowadze i integralności przestrzeni domowej (Steward, 2000).

Jednym z istotnych działań może być formalizacja pracy hybrydowej, która zapewnia zarówno pracodawcom, jak i pracownikom jasność co do zasad i wzajemnych oczekiwań. Przejrzystość ta sprzyja wyższej satysfakcji zawodowej oraz większej efektywności pracy. Z tego względu organizacje powinny traktować priorytetowo opracowanie hybrydowych harmonogramów pracy, które pozwalają pracownikom elastycznie dostosowywać godziny oraz miejsce wykonywania obowiązków. Takie podejście nie tylko zwiększa produktywność i realizację celów organizacyjnych (Kumari, Shukla, Mishra, 2024, s. 9), ale również uwzględnia indywidualne możliwości psychofizyczne pracowników.

Na etapie projektowania i wdrażania hybrydowych modeli pracy organizacje powinny zachęcać pracowników do refleksji nad wartością zarówno pracy zdalnej, jak i stacjonarnej. Ważne jest też wspieranie ich w budowaniu wyraźnych granic między życiem zawodowym a prywatnym. Niezbędne jest pozostawienie przestrzeni na autonomiczne decyzje, przy jednoczesnym promowaniu regularnych spotkań osobistych – sprzyjających współpracy, innowacyjności oraz budowaniu silnej kultury organizacyjnej w środowisku hybrydowym (Gibson i in., 2023). Warto także tworzyć modele pracy hybrydowej, które – dzięki zwiększonej elastyczności i rozwiniętym kompetencjom w zakresie pracy zdalnej, wspieranym przez nowoczesne technologie – umożliwiają rozwój zróżnicowanych i trwałych więzi w miejscu pracy (Urrila i in., 2025).

Ponadto do istotnych wyzwań stojących przed organizacją w zakresie hybrydowej formy pracy należy zaprojektowanie takiego systemu, w którym uwzględnione są (Vartiainen, Vanharanta, 2024, s. 17):

- **podstawowe elementy możliwe do zaprojektowania**, takie jak lokalizacja i fizyczne pomieszczenia przeznaczone do pracy, ustalenia czasowe, struktura i relacje społeczne oraz dostępne narzędzia i platformy cyfrowe;

- **negocjowalne elementy drugorzędne**, takie jak: decyzje dotyczące ustaleń i wdrożenia, porozumienia dotyczące odpowiednich mechanizmów, stylów zarządzania, przywództwa i praktyk pracy oraz niezbędnych kompetencji;
- **elementy trzeciorzędne** wynikające z hybrydowych procesów pracy i ich wdrażania, takie jak napięcia i sprzeczności, które wymagają refleksji i dialogu pomiędzy zaangażowanymi podmiotami;
- **elementy dotyczące wyników**, takie jak dobre samopoczucie, wydajność, skuteczność i produktywność, które opierają się na tym, w jaki sposób realizowane są elementy podstawowe, drugorzędne i trzeciorzędne. Mogą być one używane jako miary sukcesu projektu.

Menedżerowie, chcąc zatrzymać pracowników wykonujących pracę w elastycznym modelu i zapobiec ich odejściu z organizacji, powinni w większym stopniu koncentrować się na wzmocnianiu ich wigoru oraz zaangażowania. To szczególnie istotne, ponieważ zaangażowany pracownik stanowi istotną wartość dla organizacji (Harter, Schmidt, Hayes, 2002). Poczucie dumy z wykonywanej pracy, identyfikacja z jej treścią oraz odczuwanie energii i satysfakcji związanej z realizacją obowiązków zawodowych sprzyjają głębszemu utożsamieniu się z rolą zawodową. To z kolei zmniejsza skłonność pracowników do poszukiwania alternatywnych form zatrudnienia. Dla organizacji oznacza to potrzebę świadomego kształtowania treści pracy, jej warunków oraz znaczenia, jakie nadaje się wykonywanym obowiązkom. Takie działania mogą się przyczynić do wzmocnienia identyfikacji pracownika z organizacją i większego oddania wykonywanej pracy (Bednarska-Wnuk, 2023, s. 200).

Organizacje powinny w większym stopniu koncentrować się na programach promujących zdrowie w miejscu pracy. Ma to szczególne znaczenie, ponieważ zaangażowany i zdrowy pracownik stanowi istotną wartość dla organizacji (Harter, Schmidt, Hayes, 2002, s. 268–272). W tym kontekście warto rozwijać różnorodne programy w rodzaju *corporate wellness*, które wspierają zarówno kondycję fizyczną, jak i psychiczną pracowników. Oznacza to również konieczność kształtowania takich warunków pracy, które sprzyjają budowaniu odporności psychofizycznej oraz umożliwiają realizację zadań niosących poczucie sensu i dumy. Organizacje powinny dbać nie tylko o zdrowie zatrudnionych, ale także o ich szeroko rozumiany dobrostan. Tworząc środowisko pracy sprzyjające równowadze życiowej i zdrowiu, organizacja umożliwia pełniejsze wykorzystanie potencjału pracownika (Burke, Richardsen, 2014).

Jednym z kluczowych wyzwań organizacji w kontekście pracy hybrydowej jest zadbanie o strefę komfortu pracowników i minimalizowanie stresu związanego z tym modelem pracy. Można to osiągnąć poprzez redukcję konfliktów i przeciążenia obowiązkami oraz wdrażanie adekwatnych form wsparcia psychologicznego, które pozwolą utrzymać optymalne warunki pracy (Ruiz-Frutos i in., 2022, s. 1330). Działania te mają na celu wspieranie dobrostanu psychicznego pracowników, a także poprawę ich motywacji, zaangażowania i efektywności. Stanowią skuteczne strategie zarządzania stresem, wspierające równowagę między

życiem zawodowym a prywatnym oraz sprzyjają tworzeniu środowiska pracy przyjaznego zdrowiu psychicznemu całego zespołu.

Organizacja nie powinna również zaniedbywać wspierania pracowników w dbaniu o ich kondycję fizyczną, ponieważ przekłada się to na wymierne korzyści związane z efektywnością realizacji zadań. Dlatego warto zadbać o aktywność fizyczną zatrudnionych, co skutkuje większą satysfakcją, kreatywnością oraz motywacją pracowników. Dodatkowo regularna aktywność ruchowa pomaga ograniczyć ryzyko wielu chorób somatycznych, poprawia funkcjonowanie mózgu oraz samoocenę i wiarę we własne możliwości¹. W pracy wykonywanej wyłącznie z domu trudniej jest zauważyć, że pracownik ma problemy ze zdrowiem. Przełożonym łatwiej dostrzec symptomy pogorszenia się stanu zdrowia w tradycyjnym trybie pracy, co pozwala na szybsze zaoferowanie odpowiednich działań terapeutycznych². W związku z tym w elastycznym środowisku pracy wymaga się od przełożonych zwrócenia większej uwagi na zachowania i samopoczucie pracowników.

Menedżer powinien być świadomy różnic między płciami w zakresie zaangażowania w pracę w elastycznym środowisku oraz ich wpływu na zdrowie. Badania wskazują, że u kobiet większe zaangażowanie zawodowe często wiąże się ze wzrostem aktywności w życiu rodzinnym, co może prowadzić do zmęczenia. Dlatego zaleca się zwiększenie interakcji ze współpracownikami, zwłaszcza w przypadku kobiet, co powinno poprawić ich komfort psychiczny (Peters i in., 2016). Ponadto współcześni menedżerowie powinni skupić się na tzw. rezaangażowaniu, czyli przekształceniu dotychczasowych form zaangażowania w takie, które rzeczywiście wpływają na zachowania pracowników. Ważne jest również przeprojektowanie harmonogramów działań, aby zwiększyć udział pracowników hybrydowych w inicjatywach organizacyjnych oraz nieformalnych interakcjach, wspierając w ten sposób różnorodność tożsamości w miejscu pracy (Cho, Beck, Volda, 2022).

Organizacje oferujące pracę hybrydową powinny dążyć do zapewnienia efektywnej kontroli nad technologią, wdrażania praktyk sprzyjających budowaniu spójności zespołu oraz kreowania kultury organizacyjnej, która wspiera pracowników hybrydowych. Powinny także stosować odpowiednie narzędzia umożliwiające ocenę zdolności pracowników do integrowania życia zawodowego z osobistym (Ferreira i in., 2021). Do najważniejszych działań, jakie będą musiały podjąć organizacje w celu zaprojektowania, wdrożenia i/lub utrzymania hybrydowej organizacji pracy, należą:

- identyfikacja stanowisk i zadań, które będą mogły podlegać hybrydyzacji;
- opracowanie jasnych zasad związanych z formalizacją pracy hybrydowej;
- położenie jeszcze większego nacisku na wspieranie sfery *work-life balance* oraz na programy *corporate wellness*;

1 Rusz się... Po zdrowie i motywację pracowników!, <https://hrnews.pl/rusz-sie-po-zdrowie-i-motywacje-pracownikow/>, dostęp 28.08.2023.

2 A. Czyż, *Pandemia wpływa na kondycję pracowników*, 2020, <https://www.hays.pl/blog/insights/pandemia-wplywa-na-kondycje-psychiczna-pracownikow>, dostęp 3.09.2023.

- zmniejszenie biurokracji poprzez digitalizację różnych procedur w organizacji;
- permanentne szkolenia z nowoczesnych metod organizacji pracy, wykorzystujących nowe technologie;
- zapewnienie w każdym momencie wykonywania pracy wsparcia technicznego;
- przebudowanie dotychczasowych sposobów zwiększania zaangażowania pracowników;
- przebudowanie systemu motywacyjnego w kierunku rozliczania pracy za efekty, np. wprowadzenie dodatku za pracę hybrydową/zdalną (mogłaby to być rekompensata za zużycie prądu w domu);
- przebudowanie dotychczasowego systemu rozliczania czasu pracy na podstawie konkretnych zadań, a nie przepracowanych godzin jak w tradycyjnym modelu;
- zapewnienie pracownikom dostępu do sprzętu i narzędzi służących wykonywaniu pracy hybrydowej (komputer, laptop, programy etc.).

Nie można zapominać, że najważniejszym elementem pracy hybrydowej są pracownicy, dlatego tak istotne są wyzwania, z jakimi muszą mierzyć się w tym modelu pracy. W dużym stopniu to od ich dobrostanu zależą efekty wykonywanej pracy, w związku z czym także oni powinni podejmować działania, które pozwolą ograniczyć negatywne skutki pracy hybrydowej i umożliwią im optymalne funkcjonowanie w elastycznym środowisku pracy.

5.2. Działania związane z pracownikiem

W hybrydowej organizacji pracy kluczową rolę odgrywają działania pracownika, które wpływają zarówno na jego indywidualną efektywność, jak i na wyniki całej organizacji. Mogą one zapobiegać różnym konsekwencjom psychospołecznym. Do istotnych wytycznych i zaleceń kierowanych do pracownika można zaliczyć te dotyczące (Żołnierczyk-Zreda i in., 2023, s. 113–114):

- organizacji miejsca pracy;
- organizacji czasu pracy;
- zapewnienia równowagi praca–dom;
- zapewnienia wsparcia zawodowego i emocjonalnego.

Organizacja miejsca pracy pracownika hybrydowego jest kluczowa dla zapewnienia dobrego samopoczucia w miejscu wykonywania pracy. To właśnie przestrzeń wraz ze stanowiskiem tworzą „całokształt oddziałujących na pracownika czynników określanych mianem «warunki pracy», które mają charakter materialny, jak: elementy rzeczowe, okoliczności fizyczne, chemiczne i biologiczne, bądź niematerialne, w tym społeczne warunki i czas pracy” (Bukowska, 2022, s. 105). Każda bowiem sytuacja pracy wymaga określonych specyficznych warunków do optymalnego jej wykonywania. W zależności zaś od charakteru stawianych zadań, różnice te dotyczą nie tylko istotności poszczególnych czynników, ale również określających je parametrów (Januszkiewicz, 2006, s. 49). W pracy hybrydowej ważne jest także stworzenie odpowiedniej przestrzeni w domu, która umożliwi

wykonywanie pracy. Powinno to być miejsce specjalnie wyznaczone, oddzielone od strefy wypoczynku. Może to stanowić istotne wyzwanie zwłaszcza dla tych pracowników, których stanowiska pracy znajdują się np. w salonie czy kuchni, w miejscach niesprzyjających koncentracji, lub tych mieszkających na małej powierzchni. Ergonomiczne wymogi dotyczące stanowiska pracy przedstawia tabela 23.

Tabela 23. Wymogi dotyczące stanowiska pracy w domu

Elementy stanowiska pracy	Wymogi
Przestrzeń pracy	wydzielenie w domu strefy pracy: co najmniej 2 m² wolnej podłogi niezajętej przez sprzęt, urządzenia techniczne, pozwalająca na skupienie się na pracy
Oświetlenie	- zapewnienie dostępu do światła naturalnego - poziom natężenia oświetlenia na stanowisku pracy przy komputerze – zalecane co najmniej 500 lx - równomierność oświetlenia przestrzeni pracy, barwa światła, dobre oddawanie barw - odpowiednie ustawienie monitora (unikanie odbić światła na ekranie)
Hałas	- o natężeniu nieutrudniającym koncentracji uwagi - o wartości równoważnego poziomu dźwięku A – ok. 55 dB - dostępne słuchawki (w szczególności o zamkniętej konstrukcji, nauszne lub wokółuszne) z mikrofonem, pozwalające częściowo odizolować się od niekorzystnie oddziałujących dźwięków
Temperatura i wilgoć	- temperatura – około 20–24°C zależnie od indywidualnych preferencji i pory roku - wilgotność powietrza – około 40–60%
Zagrożenia elektromagnetyczne przy urządzeniach bezprzewodowych	- ograniczenie oddziaływania promieniowania elektromagnetycznego emitowanego przez anteny nadawcze i sprzęt komputerowy: - oddalenie anten nadawczych od ludzi – 50 cm - zastąpienie łączy bezprzewodowych przez łączy światłowodowe lub kablowe - nieumieszczanie laptopa na udach! (niebezpieczna dawka pochłoniętego promieniowania elektromagnetycznego – SAR)
Stanowisko pracy przy komputerze	- stół o wymiarach ok. 100 × 80 cm, wysokość ok. 72 cm lub stół z elektryczną bądź mechaniczną regulacją wysokości w zakresie ok. 60–120 cm - krzesło z regulacją wysokości siedziska oraz wysokości i kąta pochyleń oparcia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Kamińska, J. Bugajska, *Zasady ergonomii w pracy zdalnej*, 2023, https://pm.szczecin.pl/uploads/bhp/Zasady_ergonomii_w_pracy_zdalnej_CIOPIOP_2023.pdf, dostęp 15.02.2025.

Zapewnienie ergonomicznego stanowiska pracy jest istotne nie tylko w hybrydowej organizacji pracy. Podstawą jest wygodny fotel biurowy, biurko o odpowiedniej wysokości, właściwe oświetlenie oraz zapewnienie dobrego sprzętu służącego właściwemu wykonywaniu pracy.

Zdaniem W. Błaszczyk (2006, s. 131) uczestnicy organizacji funkcjonują w swojej „niewoli czasu” – pozostają do dyspozycji organizacji w ściśle określonych ramach czasowych. Wykonują zadania zdefiniowane poprzez czas, a także są na jego podstawie rozliczani z udziału w życiu organizacyjnym. Czas wciąż pozostaje jedną z najbardziej widocznych miar zaangażowania jednostki w procesy realizowane w organizacji (Błaszczyk, 2006, s. 131). Pomimo „czasowych kajdanów” związanych z organizacją zajęć zawodowych, każdy pracownik hybrydowy powinien samodzielnie określić ramy swojego czasu pracy, czyli tzw. temporalizację pracy (P. Wróbel, 2021, s. 138). Oznacza to umiejętne zarządzanie własnym czasem i samodzielną organizację obowiązków. W tym procesie pomocne mogą być różne metody planowania, takie jak priorytetyzacja zadań przy użyciu narzędzi typu Trello czy Asana, tworzenie harmonogramów, metoda Pomodoro czy macierz Eisenhowera. W pracy hybrydowej istotną rolę odgrywają też cyfrowe narzędzia do zarządzania czasem, zwłaszcza kalendarze, takie jak kalendarz Google, Microsoft Outlook czy kalendarz w aplikacji Teams.

W pracy zdalnej i hybrydowej najczęściej wykorzystywane są komputery (laptopy) oraz inne urządzenia elektroniczne, takie jak tablety czy smartfony, służące do komunikacji na odległość. Urządzenia te są używane nie tylko do celów zawodowych, ale niestety także prywatnych, co prowadzi do wydłużenia całkowitego czasu ich użytkowania, często również w godzinach wieczornych i nocnych (Janc i in., 2023, s. 70). Dodatkowo zjawisko FOMO, czyli lęk przed wykluczeniem informacyjnym, związane z uzależnieniem od technologii i mediów społecznościowych (Sidor-Rządkowska, Sienkiewicz, 2023, s. 223), powoduje, że nie tylko kompulsywnie sprawdzamy urządzenia, ale także odczuwamy niepokój związany z brakiem dostępu do informacji. Postrzegana użyteczność narzędzi cyfrowych może więc stać się źródłem narastającego stresu, który utrudnia zachowanie dobrostanu w pracy (Mikołajczyk, 2023, s. 22).

Oprócz zwiększenia samodyscypliny w zakresie planowania i realizacji zadań istotne jest, aby osoby pracujące hybrydowo dostosowały czas pracy do własnego rytmu dobowego (chronotypu) i cech temperamentalnych (Żołnierczyk-Zreda i in., 2023, s. 113). Należy dążyć do zachowania równowagi między czasem przeznaczonym na pracę zawodową a innymi aktywnościami pozazawodowymi, w tym nie tylko aktywnym wypoczynkiem, ale także korzystaniem z mediów społecznościowych. Jasne wyznaczenie granic, takich jak unikanie ciągłego sprawdzania skrzynki e-mailowej, wyraźny podział czasu na pracę i odpoczynek, ustalanie harmonogramu na dzień czy tydzień, przestrzeganie własnej dostępności oraz eliminowanie tzw. rozpraszcaczy, może pozytywnie wpłynąć na funkcjonowanie poznawcze i behawioralne pracownika hybrydowego.

Równie istotne są działania organizacji promujące zdrowie pracowników, które pomagają zwiększyć świadomość znaczenia chronobiologii oraz rozpoznawać własne ograniczenia. Znajomość tych aspektów pozwala na bardziej odpowiedzialną i efektywną organizację pracy (Januszkiewicz, 2016, s. 152), co jest szczególnie ważne w kontekście aprecjacji elastycznego środowiska pracy. Wyraźne wyznaczenie granic pracy poprzez jej czasowe ustrukturalizowanie pozwoli pracownikowi nie tylko na formalny podział na sfery zawodową i rodzinną, lecz także na ich umiejętne połączenie i integrację.

Warto podkreślić, że współcześnie coraz częściej zamiast tradycyjnej koncepcji *work-life balance* pojawia się idea tzw. *work-life integration*, czyli upłynnienia granic między pracą a życiem prywatnym. Według tej koncepcji łatwiej jest łączyć obie sfery, niż je od siebie oddzielać. Trend ten zyskał na popularności zwłaszcza podczas pandemii COVID-19. Potwierdzają to również badania przeprowadzone przez Gumtree.pl, z których wynika, że ośmiu na dziesięciu pracujących zauważa zacieranie się granic między życiem zawodowym a prywatnym. Jedna trzecia Polaków oceniła *work-life integration* pozytywnie, a 36% ankietowanych przyznało, że załatwia sprawy prywatne w czasie i miejscu pracy. Ponadto ponad 42% pracodawców deklaruje utrzymywanie prywatnych relacji z pracownikami³.

Do koncepcji *work-life integration* nawiązuje też, zdaniem M. Sidor-Rządkowskiej i Ł. Sienkiewicza, idea *work-life enrichment*, która proponuje holistyczne spojrzenie na naturę człowieka. Podkreśla ona znaczenie funkcjonowania jednostki w jej otoczeniu oraz konieczność umiejętnego wykorzystywania zasobów pochodzących z różnych sfer życia. Nie jest więc możliwe całkowite oddzielenie życia zawodowego od prywatnego (Sidor-Rządkowska, Sienkiewicz, 2023, s. 198). Paradoksalnie, promowana integracja różnych sfer życia może być skuteczna jedynie wtedy, gdy towarzyszy jej wyraźny podział czasu na pracę i inne aktywności (tzw. czas monochroniczny), a także oddzielenie przestrzeni, np. poprzez wydzielenie wyłącznego miejsca do pracy w domu, oraz rozdzielenie urządzeń, takich jak służbowy telefon czy laptop (P. Wróbel, 2021, s. 140–141).

Praca hybrydowa w kontekście *work-life balance* wymaga od pracownika świadomego zarządzania sobą. Jednym z głównych wyzwań jest wypracowanie nowego rytmu dnia dostosowanego do realizacji zadań, zwłaszcza gdy część obowiązków wykonywana jest w domu. Niezbędne staje się również ustalenie rytuałów dnia pracy – jej rozpoczęcia i zakończenia – oraz konsekwentne przestrzeganie harmonogramów. Jest to szczególnie trudne w przypadku pracy w zespole wirtualnym, w którym konieczne jest wypracowanie wspólnej płaszczyzny komunikacyjnej i określenie dostępności w ustalonym czasie. Aby zapewnić spójność i integrację zespołu, ważne jest organizowanie spotkań nie tylko online, lecz także

3 *Work-life balance odchodzi do lamusa? Poznaj nowy trend, czyli work-life integration*, 2024, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/85849:work-life-balance-odchodzi-do-lamusa-poznaj-nowy-trend-czyli-work-life-integration>, dostęp 12.11.2024.

w przestrzeni organizacyjnej. Takie działania pomagają pracownikom budować poczucie przynależności do zespołu i wzmacniają ich identyfikację z organizacją.

Pracownik hybrydowy nie powinien też zapominać o higienie pracy. „Wyłączenie się” po zakończeniu obowiązków, unikanie sprawdzania służbowych e-maili oraz wyciszenie powiadomień z komunikatorów może pomóc w zapobieganiu przeciążeniu informacyjnemu i związanym z nim stresom wynikającym z nadmiaru informacji.

Aby skutecznie przeciwdziałać szeroko rozpowszechnionym skutkom stresu, w tym technostresu, ze względu na ich dalekosiężne konsekwencje, niezbędne jest wdrożenie odpowiednich interwencji i środków zaradczych. Zarządzanie technostresem wymaga kompleksowego podejścia zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnym. Obejmuje to ograniczenie negatywnego wpływu technologii na pracownika, np. poprzez redukcję nadmiernych bodźców cyfrowych oraz wzmacnianie inhibitorów technologicznych, takich jak wprowadzenie jasnych ograniczeń w korzystaniu z urządzeń. Do praktycznych strategii radzenia sobie z technostresem zalicza się m.in.: usprawnienia ergonomiczne w miejscu pracy, elastyczne planowanie czasu pracy dostosowane do wymagań technologicznych oraz wyznaczanie określonych stref i przedziałów czasowych wolnych od korzystania z technologii, co sprzyja tzw. odłączeniu się i byciu offline (Kumar, 2024, s. 13).

W pracy hybrydowej niezwykle istotne jest, aby pracownicy dbali zarówno o swoje zdrowie psychiczne, jak i fizyczne. Zacieranie się granic między sferą zawodową a prywatną, wydłużone godziny pracy, brak codziennych rytuałów, nieergonomiczne warunki pracy w domu, ograniczona aktywność fizyczna oraz długotrwały brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami mogą prowadzić do różnorodnych problemów zdrowotnych zarówno psychicznych (poczucie izolacji, wypalenie zawodowe), jak i fizycznych (ból kręgosłupa, migrena, otyłość, wady postawy itp.). W kontekście promocji zdrowia kluczowe są działania podejmowane przez samych pracowników. Należą do nich m.in.: organizowanie dnia pracy w określone interwały, podczas których na przemian realizowane są zadania zawodowe i aktywności poza pracą; regularne przerwy; zapewnienie ergonomicznego stanowiska pracy; dbanie o aktywność fizyczną, np. krótkie spacerki; korzystanie z programów wsparcia pracowniczego. Wsparcie to nie ogranicza się jedynie do pomocy technicznej, obejmującej obsługę sprzętu służbowego i narzędzi niezbędnych do pracy hybrydowej. W środowisku organizacyjnym wsparcie może przyjmować różne formy, takie jak wsparcie emocjonalne, instrumentalne, informacyjne czy oceniające (Pommersbach, 1988). Świadomość dostępności różnorodnego wsparcia pozytywnie wpływa na efektywność pracowników, zwiększając ich skupienie i jakość wykonywanych zadań.

Nie wolno zapominać także o rodzinie, która stanowi istotne źródło wsparcia psychologicznego (Urrila i in., 2025). Organizacje powinny doceniać i wspierać pozytywne znaczenie przywiązania do domu (Meagher, Cheadle, 2020) oraz integrować rodzinne wsparcie w ramach swoich systemów wsparcia pracowniczego.

Menedżerowie ds. zasobów ludzkich z Australii (Hopkins, Bardoe, 2023, s. 11–14) wskazali natomiast pięć głównych filarów skutecznego wsparcia pracy hybrydowej:

- operacje – dostosowanie ustaleń dotyczących pracy do celów organizacyjnych oraz wartości oferowanych klientom;
- kultura – budowanie i utrzymywanie inkluzywnego środowiska pracy, które sprzyja poczuciu przynależności i równości między pracownikami obecnymi fizycznie w biurze a pracującymi zdalnie. Zapobieganie uprzedzeniom związanym z bliskością wymaga aktywnych działań organizacji, aby docenić wkład wszystkich pracowników, niezależnie od miejsca pracy;
- komunikacja – wykorzystywanie odpowiednich narzędzi i procesów do efektywnej wymiany informacji oraz tworzenie kultury bezpieczeństwa psychologicznego, co sprzyja otwartej komunikacji i współpracy. Zapewnienie wszystkim pracownikom równych szans dostępu do informacji jest niezbędne do utrzymania produktywności i zaangażowania;
- *wellbeing* – troska o zdrowie i samopoczucie pracowników, zapobieganie izolacji oraz równomierne rozłożenie obciążeń, umożliwiające regenerację i realizację innych sfer życia;
- przyszłe umiejętności – rozwijanie kompetencji i stylów przywództwa dostosowanych do wymagań pracy hybrydowej.

Istotnym wyzwaniem dla pracowników realizujących pracę hybrydową jest precyzyjne określenie oraz efektywne pełnienie różnorodnych ról społecznych. Nieadekwatne zarządzanie tymi rolami może prowadzić do zjawiska konfliktu ról, rozumianego jako sytuacja, w której jednocześnie występują sprzeczne wymagania związane z różnymi oczekiwaniami społecznymi, a realizacja jednego z nich utrudnia lub uniemożliwia spełnienie drugiego (Katz, Kahn, 1979, s. 286). Pracownicy hybrydowi narażeni są na takie konflikty z powodu nakładania się licznych obowiązków oraz trudności w skutecznym przełączaniu się między nimi. Szczególnie problematyczne jest rozdzielenie ról zawodowych i rodzinnych (np. pracownika, współmałżonka, rodzica czy opiekuna) w warunkach pracy hybrydowej realizowanej w przestrzeni domowej. Precyzyjne zdefiniowanie oraz wyodrębnienie ról społecznych sprzyja zwiększeniu efektywności wykonywanych zadań oraz poprawie dobrostanu pracownika, co w perspektywie długoterminowej przekłada się na wyższy poziom satysfakcji zawodowej.

Podsumowując, należy podkreślić, że choć model pracy hybrydowej nie stanowi rozwiązania wolnego od wyzwań i ograniczeń, to – przy spełnieniu określonych warunków zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym – ma potencjał, by w przyszłości zostać uznany za formalnie usankcjonowaną i szeroko akceptowaną formę organizacji pracy. Kluczowe znaczenie będą miały tutaj takie czynniki, jak: dostosowanie środowiska pracy do potrzeb pracowników, efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi, wdrożenie adekwatnych polityk wspierających równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz rozwijanie kompetencji cyfrowych i komunikacyjnych.

Zakończenie

Przewiduje się, że świat pracy ukierunkuje się na znaczną zmianę w kierunku pracy hybrydowej¹. Trend ten będzie dotyczyć przede wszystkim osób z wyższym wykształceniem oraz zawodów, których charakter umożliwia wykonywanie obowiązków w trybie zdalnym lub mieszanym². Ponadto w kontekście dynamicznych przemian społeczno-ekonomicznych oraz ewolucji oczekiwań kolejnych generacji pracowników, model hybrydowy wydaje się szczególnie dobrze odpowiadać na potrzeby pokoleń Alfa i Beta. Przedstawiciele tych generacji, wychowani w warunkach powszechnej digitalizacji oraz dużej elastyczności organizacyjnej, prawdopodobnie będą postrzegać pracę hybrydową nie tylko jako atrakcyjną alternatywę, lecz wręcz jako naturalny i nieodłączny element funkcjonowania na rynku pracy (Krajčík, Schmidt, Baráth, 2023; Hopkins, Bardoel, 2023).

Trzeba jednak zaznaczyć, że nie wszystkie profesje dają możliwość realizacji pracy w modelu hybrydowym – w wielu przypadkach, takich jak praca funkcjonariuszy policji, rolników, strażaków czy kucharzy, osobista obecność i bezpośrednie zaangażowanie w miejscu pracy pozostają nieodzowne. Jak wskazuje Polski Instytut Ekonomiczny na podstawie badań przeprowadzonych w grudniu 2023 roku, możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej wprowadziło w Polsce 33% przedsiębiorstw, 41% nie dopuszcza i nie planuje takich form wykonywania obowiązków, a co czwarta firma wskazuje, że nie może tego zrobić właśnie ze względu na specyfikę działalności³. Należy zauważyć, że model pracy hybrydowej wiąże się nie tylko z korzyściami, lecz także z istotnymi zagrożeniami i kosztami społecznymi. W związku z tym nie może być on jednoznacznie rekomendowany jako optymalne rozwiązanie dla wszystkich uczestników rynku pracy. Jednocześnie coraz bardziej oczywiste staje się, że tradycyjny model pracy, dominujący przed pandemią COVID-19, prawdopodobnie nie powróci jako główna forma organizacji pracy.

-
- 1 Ch. Ro, *Why the future of work might be 'hybrid'*, BBC, 2020, <https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid>, dostęp 12.11.2024.
 - 2 S. Lund, A. Madgavkar, J. Manyika, S. Smit, *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*, 2020, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>, dostęp 15.12.2024.
 - 3 R. Zyzik, *Praca hybrydowa: efektywny kompromis?*, 2024, https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/03/Tygodnik-PIE_11-2024.pdf, dostęp 25.03.2025.

Praca hybrydowa jawi się więc jako rozwiązanie najlepiej odpowiadające współczesnym preferencjom pracowników (Krajčák, Schmidt, Baráth, 2023; O'Rourke, 2021), a jednocześnie staje się dominującym modelem funkcjonowania nowoczesnych organizacji (Sidor-Rządkowska, Sienkiewicz, 2023, s. 12). Dlatego organizacje, wprowadzając hybrydowy model pracy, powinny przemyśleć, które stanowiska i zadania mogą być wykonywane zgodnie z nim. Ważne jest też poznanie elementów hybrydowej organizacji pracy, które składają się na owo środowisko, i ich konsekwencji wynikających ze stosowania tego rozwiązania. Może to pomóc organizacji w tworzeniu nowoczesnego elastycznego środowiska pracy przy jednoczesnym obniżeniu kosztów (pracownika i pracodawcy) oraz zwiększeniu produktywności.

Praca hybrydowa wiąże się z różnorodnymi wyzwaniami dla wszystkich jej uczestników. Praktyka wskazuje na rozmaite próby opisu pracy hybrydowej. Brakuje natomiast holistycznego spojrzenia w warstwie teoretycznej i empirycznej na hybrydową organizację pracy (jej formy, rodzaje czy konsekwencje). Dlatego autorka postanowiła zidentyfikować i usystematyzować wiedzę na temat hybrydowej organizacji pracy, ze szczególnym uwzględnieniem przemian zapoczątkowanych pandemią COVID-19, a także określić i opisać wybrane konsekwencje psychospołeczne tego modelu pracy. W toku przeprowadzonych badań empirycznych zidentyfikowano najważniejsze skutki wynikające z wdrażania pracy hybrydowej, określono jej poziom i strukturę oraz przeanalizowano wzajemne zależności pomiędzy tymi czynnikami w kontekście intencji odejścia z organizacji pracowników. Wśród dominujących konsekwencji pracy hybrydowej wyodrębniono: poziom zaangażowania w pracę, stres oraz skutki zdrowotne. Określono również czynniki, które mogą stanowić wsparcie dla pracowników i organizacji w zakresie rozwoju hybrydowej organizacji pracy.

Przeprowadzone badanie ma jednak kilka ograniczeń. Przede wszystkim dobór próby był celowy. Zaleca się rozszerzenie badania o inne zmienne moderujące formę pracy hybrydowej, np. efektywność pracownika, osiągnięte wyniki, satysfakcję z pracy, oraz zbadanie, które z elementów programów prozdrowotnych sprzyjają retencji pracownika w organizacji. Istotne byłoby też poznanie, czy i które czynniki psychiczne i/lub fizyczne sprzyjają zaangażowaniu w pracę, *work-life balance* oraz są inhibitorami stresu bądź wypalenia zawodowego. Ograniczenia występują również, po drugie, na płaszczyźnie metodologicznej. W badaniu wskazano jedynie grupę respondentów wykonujących pracę hybrydową, bez uwzględnienia rodzaju organizacji, rodzaju pracy czy kategorii pracowników (specjalista, menedżer, dyrektor). Ponadto oceny stresu, wypalenia zawodowego i zdrowia mają tylko subiektywny charakter. Rekomenduje się zatem zastosowanie w dalszych badaniach empirycznych obiektywnych, zwalidowanych narzędzi badawczych, takich jak: MBI – Maslach Burnout Inventory, Kwestionariusz Stres w Pracy (adaptacja skróconej wersji Occupational Stress Indicator) czy Kwestionariusz Ogólnego Stanu Zdrowia – GHQ-28 Goldberga.

Przeprowadzone badanie ma kilka implikacji dla teorii i praktyki. Jako implikację teoretyczną należy wskazać to, że do oceny środowiska pracy, w tym modelu hybrydowego, wykorzystano narzędzie badawcze M. Leitera i Ch. Maslach (2004). Dotychczasowe wyniki badań na temat pracy hybrydowej nie uwzględniają jej obszarów. Koncentrują się w większości wokół wybranych konsekwencji pracy hybrydowej. W ten sposób badanie osiąga jeden ze swoich głównych celów, którym jest poszerzenie rosnącego zasobu wiedzy na temat środowiska pracy hybrydowej. Przeprowadzone badanie ma także różne implikacje praktyczne dla zarządzania organizacją. Przede wszystkim te organizacje, które umożliwiają pracownikom hybrydową organizację pracy, przyczyniają się do wzrostu poziomu ich zaangażowania. Organizacja powinna być świadoma, że już sam fakt wykonywania elastycznej pracy sprzyja pozytywnym postawom wobec pracy. Szczególnie ważne jest też kształtowanie u pracowników poczucia przynależności do zespołu i organizacji. Istotne staje się ponadto poznanie przez menedżera potrzeb, aspiracji i oczekiwań pracowników, co umożliwia tworzenie zróżnicowanego środowiska pracy. Nie można również zapominać o dobrostanie pracowników, gdyż determinuje on indywidualną efektywność i sprzyja właściwemu utrzymaniu równowagi między sferą zawodową a prywatną. Priorytetem organizacji powinno zatem stać się budowanie kultury sprzyjającej pracy hybrydowej. Z kolei pracownicy muszą pamiętać o właściwej organizacji miejsca i czasu pracy, równowadze między życiem a pracą, higienie pracy oraz własnym zdrowiu fizycznym i psychicznym.

Do najistotniejszych osiągnięć niniejszej monografii – zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym – autorka zalicza:

- doprecyzowanie definicyjnych ram pojęcia hybrydowej organizacji pracy;
- klasyfikację oraz charakterystykę typów i form funkcjonowania pracy hybrydowej;
- identyfikację oraz opis wybranych psychospołecznych konsekwencji pracy hybrydowej;
- analizę komponentów środowiska pracy hybrydowej wraz z ich empiryczną weryfikacją;
- sformułowanie kluczowych wyzwań oraz rekomendacji dla organizacji i pracowników, umożliwiających efektywne funkcjonowanie w modelu hybrydowym.

Autorka jest świadoma, że nie wyczerpała pod względem teoretycznym i empirycznym całego katalogu konsekwencji hybrydowej organizacji pracy. Te zaprezentowane mają jednak zwrócić uwagę na istotę tego modelu pracy we współczesnych organizacjach, gdyż jego realizacja wiąże się z wieloma skutkami o charakterze pozytywnym i negatywnym. Poznanie zwłaszcza tych drugich oraz sposobów przeciwdziałania im może natomiast pomóc beneficjentom tego rozwiązania we wdrożeniu środków zaradczych i pozwoli zmniejszyć koszty finansowe i społeczne. Uzyskane wyniki badań empirycznych, w połączeniu z rekomendacjami dotyczącymi dalszych obszarów badawczych, mogą zaś przyczynić się do pogłębienia wiedzy oraz inicjowania nowych podejść z zakresu hybrydowej organizacji pracy.

Bibliografia

- Abdel Hadi S.A., Bakker A.B., Häusser J.A. (2021), The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic, *Anxiety, Stress and Coping*, 34(5), s. 530–554.
- Adamowicz T. (2013), Przyczyny i skutki I fazy kryzysu finansowego lat 2007–2009 w wybranych krajach na świecie, *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 9(58), s. 9–21.
- Alfes K., Shantz A.D., Truss C., Soane E.C. (2013), The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), s. 330–351.
- Allen T.D., Johnson R.C., Kiburz K.M., Shockley K.M. (2013), Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility, *Personnel Psychology*, 66(2), s. 345–376.
- Alsharawy A., Spoon R., Smith A., Ball S. (2021), Gender differences in fear and risk perception during the COVID-19 pandemic, *Frontiers in Psychology*, 12, artykuł 699467.
- Antczak B.O. (2022), Forms of work in times of a pandemic, *Journal of Modern Science*, 48(1), s. 13–27.
- Ayyagari R., Grover V., Purvis R.L. (2011), Technostress: Technological antecedents and implications, *MIS Quarterly*, 35(4), s. 831–858.
- Bahamondes-Rosado M.E., Cerdá-Suárez L.M., Dodero Ortiz de Zevallos G.F., Espinosa-Cristia J.F. (2023), Technostress at work during the COVID-19 lockdown phase (2020–2021): A systematic review of the literature, *Frontiers in Psychology*, 14, artykuł 1173425.
- Bakker A.B., Demerouti E. (2017), Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward, *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), s. 273–285.
- Bakker A.B., Albrecht S.L., Leiter M.P. (2011), Key questions regarding work engagement, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), s. 4–28.
- Bakker A.B., Demerouti E., Sanz-Vergel A.I. (2014), Burnout and work engagement: The JD-R approach, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), s. 389–411.

- Bakker A.B., Hakanen J.J., Demerouti E., Xanthopoulou D. (2007), Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high, *Journal of Educational Psychology*, 99(2), s. 274–284.
- Balcerak A., Woźniak J. (2023), Praca hybrydowa po pandemii jako benefit i jego konsekwencje, *Przegląd Organizacji*, 3(998), s. 206–213.
- Barry Ch., Smith E., Murphy M., Halter B., Briggs J. (2023), JOMO: Joy of missing out and its association with social media use, self-perception, and mental health, *Telematics and Informatics Reports*, 10, artykuł 100054.
- Bayl-Smith P.H., Griffin B. (2014), Age discrimination in the workplace: Identifying as a late-career worker and its relationship with engagement and intended retirement age, *Journal of Applied Social Psychology*, 44(9), s. 588–599.
- Bąk E. (2009), *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, C.H. Beck, Warszawa.
- Bąk-Grabowska D. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Bednarska-Wnuk I. (2023), Hybrid or remote? The importance of work form in shaping engagement to work in a post-pandemic reality, *Organizacja i Kierowanie*, 194(3), s. 191–208.
- Bednarska-Wnuk I. (2024a), The assessment of work life areas and the intention to leave in a hybrid work organization using Poland as an example, w: C.N. Lazar, J. Marangos, A. Focacci (red.), *MIRDEC 23rd International Academic Conference Economics, Business and Contemporary Discussions in Social Science. Conference Proceedings*, Barcelona.
- Bednarska-Wnuk I. (2024b), Work engagement and employee health in the post-pandemic reality, *International Journal of Contemporary Management*, 60(1), s. 154–161.
- Bednarski M., Machol-Zajda L. (2003), Telepraca, w: E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS w Warszawie, Warszawa.
- Błaszczyk W. (2006), Doskonalenie jakości życia w pracy, w: W. Błaszczyk, K. Januszkiewicz, J. Śmigielski, *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Brom S., Buruck G., Horváth I., Richter P., Leiter M.P. (2015), Areas of worklife as predictors of occupational health: A validation study in two German samples, *Burnout Research*, 2(2–3), s. 60–70.
- Bukowska U. (2022), Zagrożenia związane ze świadczeniem pracy zdalnej, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 148(5), s. 103–117.
- Bukowska U., Tyrańska M., Wiśniewska S. (2021), The workplace and work-life balance during the COVID-19 pandemic, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H – Oeconomia*, 55(2), s. 19–32.
- Burke R.J., Richardsen A.M. (red.), (2014), *Corporate Wellness Programs: Linking Employee and Organizational Health*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Cable D.M., DeRue D.S. (2002), The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions, *Journal of Applied Psychology*, 87(5), s. 875–884.

- Carillo K., Cachat-Rosset G., Marsan J., Saba T., Klarsfeld A. (2021), Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France, *European Journal of Information Systems*, 30(1), s. 69–88.
- Cerbara L., Ciancimino G., Crescimbeni M., La Longa F., Parsi M.R., Tintori A., Palomba R. (2020), A nation-wide survey on emotional and psychological impacts of COVID-19 social distancing, *European Review for Medical and Pharmacological Sciences*, 24(12), s. 7155–7163.
- Chambel M.J., Carvalho V.S., Santos A. (2022), Telework during COVID-19: Effects on the work–family relationship and well-being in a quasi-field experiment, *Sustainability*, 14(24), artykuł 16462.
- Chmiel N. (red.), (2002), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Cho J., Beck S., Volda S. (2022), Topophilia, placemaking, and boundary work: Exploring the psycho-social impact of the COVID-19 work-from-home experience, *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6 (No. GROUP), s. 1–33.
- Chomicki M., Mierzejewska K. (2020), Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19, *E-mentor*, 5(87), s. 45–54.
- Choudhury P., Foroughi C., Larson B.Z. (2021), (Live and) work from anywhere: Geographic flexibility and productivity effects at the United States patent office, *Strategic Management Journal*, 42(4).
- Chudzicka-Czupała A., Grabowski D., Czerw A., Stasiła-Sieradzka M. (2022), Assessment of worklife areas, trust in supervisor and interpersonal trust as conditions of severity of stress at work, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 35(6), s. 719–730.
- Chudzicka-Czupała A., Stasiła-Sieradzka M., Dobrowolska M., Kułakowska A. (2018), Ocena obszarów życia zawodowego funkcjonariuszy straży granicznej a nasilenie stresu, *Medycyna Pracy*, 69(2), s. 199–210.
- Chudzicka-Czupała A., Stasiła-Sieradzka M.A., Rachwaniec-Szczecińska Ż., Grabowski D. (2019), The severity of work-related stress and an assessment of the areas of worklife in the service sector, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 32(4), s. 569–584.
- Chughtai A.A., Buckley F. (2008), Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), s. 47–71.
- Clark M.A., Michel J.S., Stevens G.W., Howell J.W., Scruggs R.S. (2014), Workaholism, work engagement and work-home outcomes: Exploring the mediating role of positive and negative emotions, *Stress and Health*, 30(4), s. 287–300.
- Creswell J.W. (2013), *Projektowanie badań naukowych: metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Czakon W. (2013), Metodyka systematycznego przeglądu literatury, w: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 2, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

- Czapla T. (2020), *Funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany. Perspektywa kompetencyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Dale G., Wilson H., Tucker M. (2024), What is healthy hybrid work? Exploring employee perceptions on well-being and hybrid work arrangements, *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), s. 335–352.
- Deshpande A., Sharp H., Barroca L., Gregory P. (2016), Remote working and collaboration in agile teams, w: *International Conference on Information Systems*, 11–14 December.
- Dolot A. (2020), Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika, *E-mentor*, 1(83), s. 35–43.
- Dudek A. (2024), Zjawisko technostresu w pracy – przegląd koncepcji badawczych z perspektywy badań pracowników zdalnych, *Zeszyty Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II*, 67(2), s. 119–137.
- Dudek B. (2005), Czynniki psychospołeczne a zdrowie pracowników, *Medycyna Pracy*, 56(5), s. 379–398.
- Dyduch W., Bratnicka-Myśliwiec K. (2022), Hybrydyzacja przedsiębiorstw w kontekście nowych modeli pracy, *Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów*, 184, s. 35–48.
- El Kiassi J., Jahidi R. (2023), Technostress: A concept analysis, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3–1), s. 154–169.
- Ferreira R., Pereira R., Bianchi I.S., Silva M.M. da (2021), Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), artykuł 70.
- Flick U. (2010), *Projektowanie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- French K.A., Dumani S., Allen T.D., Shockley K.M. (2018), A meta-analysis of work–family conflict and social support, *Psychological Bulletin*, 144(3), s. 284–314.
- 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*, 63(7), s. 426–432.
- Gądecki J., Jewdokimow M., Żadkowska M. (2017), *Tu się pracuje! Socjologiczne studium pracy zawodowej prowadzonej w domu na zasadach telepracy*, Wydawnictwo Libron – Filip Lohner, Kraków.
- Gellock J.L., Dwyer B. (2023), Areas of worklife and job burnout among sport industry professionals: The case of athletic academic support professionals, *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 16(1), artykuł 6.
- Gerards R., Grip A. de, Baudewijns C. (2018), Do new ways of working increase work engagement?, *Personnel Review*, 47(2), s. 517–534.
- Gibson C.B., Gilson L.L., Griffith T.L., O'Neill Th.A. (2023), Should employees be required to return to the office?, *Organizational Dynamics*, 52(2), artykuł 100981.
- Giorgi G., Arcangeli G., Mucci N., Cupelli V. (2015), Economic stress in the workplace: The impact of fear of the crisis on mental health, *Work*, 51(1), s. 135–142.
- Grant Ch.A., Wallace L.M., Spurgeon P.C. (2013), An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance, *Employee Relations: The International Journal*, 35(5), s. 527–546.

- Gratton L. (2021), How to do hybrid right, *Harvard Business Review*, 1 May.
- Grzywacz J.G., Carlson D.S., Shulkin S. (2008), Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health, *Community Work & Family*, 11(2), s. 199–214.
- Halford S. (2005), Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organization and management, *New Technology, Work and Employment*, 20(1), s. 19–33.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. (2002), Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), s. 268–279.
- Hensel P. (2020), *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
- Hidalgo-Andrade P., Hermosa-Bosano C., Paz C. (2021), Teachers' mental health and self-reported coping strategies during the COVID-19 pandemic in Ecuador: A mixed-methods study, *Psychology Research and Behavior Management*, 14, s. 933–944.
- Hill E.J., Erickson J.J., Holmes E.K., Ferris M. (2010), Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: Finding an extra day or two, *Journal of Family Psychology*, 24(3), s. 349–358.
- Hopkins J., Bardoel A. (2023), The future is hybrid: How organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia, *Sustainability*, 15(4), artykuł 3086.
- Inków M. (2022), Korzyści i koszty pracy zdalnej z perspektywy pracodawcy i pracownika – przegląd literatury, w: J. Tabor-Błazewicz, H. Rachoń (red.), *Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Ipsen C., Veldhoven M. van, Kirchner K., Hansen J.P. (2021), Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), artykuł 1826.
- Janc M., Jóźwiak Z., Jankowski W., Makowiec-Dąbrowska T., Polańska K. (2023), Wpływ pracy/nauki zdalnej na występowanie dolegliwości mięśniowo-szkieletowych w grupie pracowników i studentów uczelni wyższych, *Medycyna Pracy*, 74(1), s. 63–78.
- Januszkiewicz K. (2006), Praca jako istotny obszar kształtowania jakości życia, w: W. Błaszczyk, K. Januszkiewicz, J. Śmigielski, *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Januszkiewicz K. (2016), *Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 430, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Januszkiewicz K. (2018), *Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników. Koncepcja i metodyka badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Januszkiewicz K., Bednarska-Wnuk I. (2017), Antinomian diversity of organizational behavior – Selected aspects of primary identity in empirical researches, *Education of Economists & Managers / Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 4(46), s. 69–85.

- Januszkiewicz K., Łuźniak-Piecha M., Sarnowska-Wilczyńska J., Wiktorowicz J. (2023), W kierunku dojrzałej elastyczności – organizacyjne konsekwencje zmiany trybu pracy, *Organizacja i Kierowanie*, 194(3), s. 227–242.
- Jarmołowicz W., Pilc M. (2012), Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i w Unii Europejskiej, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 248, s. 168–179.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Juchnowicz M., Kinowska H. (2022), Komponenty dobrostanu pracowników w warunkach pracy hybrydowej, w: J. Tabor-Błażewicz, H. Rachoń (red.), *Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Kaczmarczyk S. (2018), Zalety i wady metod zbierania danych przez internet w badaniach marketingowych, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 129, s. 187–200.
- Kagerl Ch., Starzetz J. (2022), Working from home for good? Lessons learned from the COVID-19 pandemic and what this means for the future of work, *Journal of Business Economics*, 93(2), s. 229–265.
- Kahn W.A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy Management Journal*, 33(4), s. 692–724.
- Kane G.C., Rich N., Phillips A., Copulsky J. (2021), Redesigning the post-pandemic workplace, *MIT Sloan Management Review*, 62, s. 12–14.
- Katz D., Kahn R.L. (1979), *Spółeczna psychologia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Kielczewska A. (2023), Praca zdalna w Polsce bardziej upowszechniła się tylko wśród części pracowników, *Tygodnik Gospodarczy PIE*, 46, s. 1–11.
- Kinowska H. (2021), Zaangażowanie jako warunek dobrostanu pracowników, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 2(992), s. 51–65.
- Kmiotek K. (2016), Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników (przykład inżynierów), *Nauki o Zarządzaniu*, 2(27), s. 81–90.
- Kniffin K.M., Narayanan J., Anseel F., Antonakis J., Ashford S.P., Bakker A.B., Bamberger P., Bapuji H., Bhawe D.P., Choi V.K., Creary S.J., Demerouti E., Flynn F.J., Gelfand M.J., Greer L.L., Johns G., Kesebir S., Klein P.G., Lee S.Y., ..., Vugt M. van (2021), COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action, *American Psychologist*, 76(1), s. 63–71.
- Krajčík M., Schmidt D.A., Baráth M. (2023), Hybrid work model: An approach to work-life flexibility in a changing environment, *Administrative Sciences*, 13(6), artykuł 150.
- Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C. (2005), Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Personnel Psychology*, 58(2), s. 281–342.
- Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*, CeDeWu, Warszawa.

- Krumov K.D., Larsen K.S., Liu J., Schneider J.F., Kemmelmeier M., Krumova A.K., Widodo E., Gungov A.L., Juhasz M., Garvanova M.Z. i in. (2022), Workaholism across European and Asian cultures during the COVID-19 pandemic, *PsyCh Journal*, 11(1), s. 85–96.
- Krupski R. (red.), (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kryńska E. (2001), *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Krzyścin M., Socha D. (2022), Pandemia COVID-19 jako „czarny łabędź” rynku pracy, *Spółeczeństwo i Polityka*, 2(71), s. 29–57.
- Kubisiak P., Zakrzewska L., Smoliński M. (2020), Oko w oko z czarnym łabędziem, *ICAN Management Review*, kwiecień–maj, 2(2).
- Kumar S.P. (2024), Technostress: A comprehensive literature review on dimensions, impacts, and management strategies, *Computers in Human Behavior Reports*, 16, artykuł 100475.
- Kumari S., Shukla B., Mishra P. (2024), Hybrid workplace, work engagement, performance and happiness: A model for optimizing productivity, *Multidisciplinary Reviews*, 8(1), artykuł 2025012.
- Kvale S., Brinkmann S. (2009), *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, SAGE Publications, Los Angeles.
- Lance C.E., Lautenschlager G.T., Sloan C.E., Varca P.E. (1989), A comparison between bottom-up, top-down and bi-directional models of relationships between global and life facet satisfaction, *Journal of Personality*, 57(3), s. 601–624.
- Lartey F.M. (2021), Impact of career planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, s. 135–158.
- Lauring J., Jonasson Ch. (2025), What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences, *Human Resource Management Review*, 35(1), s. 1–22.
- Leiter M.P., Maslach Ch. (1999), Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout, *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4), s. 472–489.
- Leiter M.P., Maslach Ch. (2004), Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout, w: P.L. Perrewé, D.C. Ganster (red.), *Research in Occupational Stress and Well Being*, vol. 3, Elsevier, Oxford.
- Leiter M.P., Maslach Ch. (2009), Nurse turnover: The mediating role of burnout, *Journal of Nursing Management*, 17(3), s. 331–339.
- Leščevica M., Kreituze I. (2018), Prospect possibilities of remote work for involvement of Latvian Diaspora’s in economy and businesses of Latvia, *Research for Rural Development*, 2, s. 173–179.
- Lewicka D. (2019), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Lewin K. (1972), Need, force and valence in psychological fields, w: E.P. Hollander, R.G. Hunt (red.), *Classic Contributions to Social Psychology*, Oxford University Press, Oxford.

- Liksza J., Szczęsny P. (2021), Czym jest nowa rzeczywistość, w: J. Liksza (red.), *Nowa rzeczywistość. Jak zmieniają się organizacje i oczekiwania pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Linthorst J., Waal A. de (2020), Megatrends and disruptors and their postulated impact on organizations, *Sustainability*, 12(20), artykuł 8740.
- Lopes S., Dias P.C., Sabino A., Cesário F., Peixoto R. (2023), Employees' fit to telework and work well-being: (in)voluntariness in telework as a mediating variable?, *Employee Relations*, 45(1), s. 257–274.
- Maison D. (2022), *Jakościowe metody badań społecznych. Podejście aplikacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Marciniak J. (2016), *Optymalizacja zatrudnienia, wynagrodzeń i struktur organizacyjnych*, wyd. 2, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Marciniak J. (2023), *Praca zdalna i hybrydowa. Aspekty organizacyjne i prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Maslach Ch., Leiter M.P. (2016), Burnout: A multidimensional perspective, w: C.L. Cooper, J.C. Quick (red.), *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*. Wiley-Blackwell, Hoboken, NJ.
- Massar S.A., Ong J.L., Lau T., Ng B.K.L., Chan L.F., Koek D., Cheong K., Chee M.W.L. (2023), Working-from-home persistently influences sleep and physical activity 2 years after the Covid-19 pandemic onset: A longitudinal sleep tracker and electronic diary-based study, *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1145893>
- Matejun M. (2023), Metody, techniki i narzędzia gromadzenia danych w badaniach mieszanych, w: Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza.
- Meagher B.R., Cheadle A.D. (2020), Distant from others, but close to home: The relationship between home attachment and mental health during COVID-19, *Journal of Environmental Psychology*, 72, artykuł 101516.
- Merecz D. (2010), Psychospołeczne cechy pracy: stresory i czynniki pozytywne, w: J. Pyżalski, D. Merecz (red.), *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomiędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Messyas K. (2021), Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania, *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica*, 76, s. 97–114.
- Mikołajczyk K. (2023), Sposoby korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) przez menedżerów w hybrydowym środowisku pracy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 152–153(3–4), s. 11–30.
- Mirkowska Z. (2017), Czy teoria pokoleń wyjaśnia naszą przyszłość?, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 475, s. 195–206.
- Mitręga-Niestrój K. (2012), Skutki światowego kryzysu finansowego w sferze realnej – ujęcie międzynarodowe, *Studia Ekonomiczne*, 122, s. 159–171.
- Molino M., Ingusci E., Signore F., Manuti A., Giancaspro M.L., Russo V., Zito M., Cortese C.G. (2020), Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale, *Sustainability*, 12(15), artykuł 5911.

- Mustajab D., Bauw A., Rasyid A., Irawan A., Akbar M.A., Hamid M.A. (2020), Working from home phenomenon as an effort to prevent COVID-19 attacks and its impacts on work productivity, *The International Journal of Applied Business – TIJAB*, 4(1), s. 13–21.
- Muster R. (2022), Pandemia COVID-19 a zmiana modelu pracy na tle krajów Unii Europejskiej, *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica*, 81, s. 29–44.
- Naqshbandi M.M., Kabir I., Ishak N.A., Islam M.Z. (2023), The future of work: Work engagement and job performance in the hybrid workplace, *The Learning Organization*, 31(9).
- Nilles J.M. (1976), *The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*, Wiley-Interscience, New York.
- Nonaka I., Toyama R., Konno N. (2000), SECI, *Ba* and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation, *Long Range Planning*, 33(1), s. 5–34.
- Nunes F. (2005), Most relevant enablers and constraints influencing the spread of telework in Portugal, *New Technology, Work and Employment*, 20(2), s. 133–149.
- O'Rourke G.A. (2021), Workplace strategy: A new workplace model, *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 59, s. 554–566.
- Oakman D., Kinsman A., Stuckey P., Graham N., Weale A. (2020), A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health?, *BMC Public Health*, 20, artykuł 1825.
- Oldenburg R. (1997), Our vanishing „third places”, *Planning Commissioners Journal*, 25, s. 6–10.
- Onufrzak O. (2021), HR wobec zachodzących zmian, w: J. Liksza (red.), *Nowa rzeczywistość. Jak zmieniają się organizacje i oczekiwania pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Palumbo R., Manna R., Cavallone M. (2021), Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services, *The TQM Journal*, 33(4), s. 915–929.
- Parent-Lamarche A. (2022), Teleworking, work engagement, and intention to quit during the COVID-19 pandemic: Same storm, different boats?, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), artykuł 1267.
- Parker L.D. (2016), From scientific to activity based office management: A mirage of change, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(2), s. 177–202.
- Patton M.Q. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Pawłowska M. (2009), Perspektywy rozwoju telepracy w Polsce – raport z badań, *E-Mentor*, 3(30), s. 79–85.
- Petani F.J., Mengis J. (2021), Technology and the hybrid workplace: The affective living of IT-enabled space, *The International Journal of Human Resource Management*, 34(3), s. 1–24.
- Peters P., Ligthart P.E., Bardoel A., Poutsma E. (2016), ‘Fit’ for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations’ formal telework practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), s. 2582–2603.

- Pierścieniak A. (2022), „Hybrydowość” jako atrybut współczesnych organizacji, w: H. Cichocki, A. Tomaszewski (red.), *Organizacja hybrydowa w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Pilch T., Bauman T. (2001), *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
- Piotrowicz K. (2023), Praca zdalna i hybrydowa po pandemii COVID-19. Wyniki badania oczekiwań pracowników i menedżerów wobec nowego modelu pracy na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 67(1). <https://doi.org/10.33119/EEIM.2023.67.5>
- Pocztowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pommersbach J. (1988), Wsparcie społeczne a choroba, *Przegląd Psychologiczny*, 31(2), s. 503–523.
- Radonić M., Vukmirović V., Milosavljević M. (2021), The impact of hybrid workplace models on intangible assets: The case of an emerging country, *Amfiteatru Economic*, 23(58), s. 770–786.
- Radziukiewicz M. (2021), Praca zdalna w Polsce i jej perspektywy, *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, 14(4), s. 409–427.
- Rishi S., Breslau B., Miscovich P. (2021), *The Workplace You Need Now: Shaping Spaces for the Future of Work*, John Wiley & Sons, Incorporated.
- Rudnicka P. (2021), *Gotowość wobec technologii. Konteksty, definicja i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Ruiz-Frutos C., Adanaqué-Bravo I., Ortega-Moreno M., Fagundo-Rivera J., Escobar-Segovia K., Arias-Ulloa C.A., Gómez-Salgado J. (2022), Work engagement, work environment, and psychological distress during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study in Ecuador, *Healthcare* (Basel), 10(7), artykuł 1330.
- Rupcic N. (2024), Working and learning in a hybrid workplace: Challenges and opportunities, *The Learning Organization*, 31(2), s. 276–283.
- Saks A.M. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), s. 600–619.
- Salanova M., Llorens Gumbau S., Ventura M. (2014), Technostress: The dark side of technologies, w: C. Korunka, P. Hoonakker (red.), *The Impact of ICT on Quality of Working Life*, Springer Science & Business, Madison, WI.
- 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*, 27(3), s. 193–207.
- Saurage-Altenloh S., Tate T., Lartey F.M., Randall P.M. (2023), Remote employee engagement and organizational leadership culture, measured by EENDEED, a validated instrument, *International Business Research*, 16(7), s. 31–46.
- Schalkwyk S. van, Toit D.H. du, Bothma A.S., Rothmann S. (2010), Job insecurity, leadership empowerment behavior, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory, *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), artykuł 234.

- Schaufeli W.B., Bakker A.B. (2003), *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Test manual* [unpublished manuscript], Department of Psychology, Utrecht University, Utrecht.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B. (2004), Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), s. 293–315.
- Schaufeli W.B., Taris T.W. (2014), A critical review of the job demands–resources model: Implications for improving work and health, w: G.F. Bauer, O. Hämmig (red.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, Springer, New York.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. (2006), The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study, *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), s. 701–716.
- Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A.B. (2002), The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), s. 71–92.
- Sewell G., Taskin L. (2015), Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework, *Organization Studies*, 36(11), s. 1507–1529.
- Sęczkowska K. (2019), Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej, *Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka*, 2, s. 10–16.
- Shaari R., Sarip A., Shaari S. (2022), Work-family balance and hybrid working environment for women: An agenda, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(12), s. 1726–1733.
- Shaukat S., Bendixen L.D., Ayub N. (2022), The impact of technostress on teacher educators' work–family conflict and life satisfaction while working remotely during COVID-19 in Pakistan, *Education Sciences*, 12(9), artykuł 616.
- Shimazu A., Bakker A.B., Demerouti E., Peeters M.C.W. (2010), Work-family conflict in Japan: How job and home demands affect psychological distress, *Industrial Health*, 48(6), s. 766–774.
- Sidor-Rządkowska M., Sienkiewicz Ł. (2023), *Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Silverman D. (2007), *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Skowron-Mielnik B. (2012), *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Sommovigo V., Bernuzzi C., Finstad G.L., Setti I., Gabanelli P., Giorgi G., Fiabane E. (2023), How and when may technostress impact workers' psycho-physical health and work-family interface? A study during the COVID-19 pandemic in Italy, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), artykuł 1266.
- Springer A. (2016), Postawy wobec pracy – analiza porównawcza stosowanych pojęć, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1(39), s. 11–28.
- Steward B. (2000), Living space: The changing meaning of home, *British Journal of Occupational Therapy*, 63(3), s. 105–110.

- Stępień B. (red.), (2023), *Systematyczny przegląd literatury w naukach ekonomicznych. Metodyka, przykłady*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Strauss A., Corbin J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Stroińska E. (2010), *Telepraca jako forma zatrudnienia i organizacji pracy*, SWSPiZ, Łódź.
- Stroińska E. (2014), *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Sudoł S. (2012), *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy i kontrowersje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Syper-Jędrzejak M. (2021), Praca zdalna a wypalenie zawodowe, w: I. Mendryk (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej przestrzeni fizycznej i społecznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Sztumski J. (2010), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Tabor-Błażewicz J. (2022), Wpływ pracy zdalnej i hybrydowej na dobrostan pracowników, w: J. Tabor-Błażewicz, H. Rachoń (red.), *Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Tabor-Błażewicz J., Rachoń H. (red.), (2022), *Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Tarafdar M., Tu Q., Ragu-Nathan B.S., Ragu-Nathan T.S. (2007), The impact of technostress on role stress and productivity, *Journal of Management Information*, 24(1), s. 301–328.
- Tarafdar M., Tu Q., Ragu-Nathan T.S., Ragu-Nathan B.S. (2011), Crossing to the dark side: Examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress, *Communications of the ACM*, 54(9), s. 113–120.
- Teräs M., Suoranta J., Teräs Davis H., Curcher M. (2020), Post-Covid-19 education and education technology ‘solutionism’: A seller’s market, *Postdigital Science and Education*, 2(1), s. 863–878.
- Terelak J.F., Izwantowska A. (2009), Adaptation of the areas of worklife survey C. Maslach and M. Leiter, *Studia Psychologica: Theoria et Praxis*, 9, s. 223–232.
- Thompson B.Y. (2019), The digital nomad lifestyle: (remote) work/leisure balance, privilege, and constructed community, *International Journal of the Sociology of Leisure*, 2(4), s. 1–16.
- Toffler A. (1986), *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Unda-Lopez A., Paz C., Hidalgo-Andrade P., Hermosa-Bosano C. (2023), Variations of work engagement and psychological distress based on three working modalities during the COVID-19 pandemic, *Frontiers in Public Health*, 11.
- Upadaya K., Vartiainen M., Salmela-Aro K. (2016), From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health, *Burnout Research*, 3(4), s. 101–108.
- Urrila L., Siiräinän A., Mäkelä L., Kangas H. (2025), Sense of belonging in hybrid work settings, *Journal of Vocational Behavior*, 157, artykuł 104096.

- Uru F.O., Gozukara E., Tezcan L. (2022), The moderating roles of remote, hybrid, and on-site working on the relationship between work engagement and organizational identification during the COVID-19 pandemic, *Sustainability*, 14(24), artykuł 16828.
- Vartiainen M. (2024), *Flexible Hybrid Work*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Vartiainen M., Vanharanta O. (2024), True nature of hybrid work, *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, artykuł 1448894.
- Veromaa V., Kautiainen H., Korhonen P.E. (2017), Physical and mental health factors associated with work engagement among Finnish female municipal employees: A cross-sectional study, *BMJ Open*, 7, artykuł e017303.
- Vyas L. (2022), „New normal” at work in a post-COVID world: Work–life balance and labor markets, *Policy and Society*, 41(1), s. 155–167.
- Wang B., Liu Y., Qian J., Parker S.K. (2021), Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective, *Applied Psychology*, 70(1), s. 16–59.
- Wang C. (2020), The impact of COVID-19 on anxiety in Chinese university students, *Front Psychology*, 11, artykuł 1168.
- Wefald A.J., Mills M.J., Smith M.R., Downey R.G. (2012), A comparison of three job engagement measures: Examining their factorial and criterion-related validity, *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(1), s. 67–90.
- Whitmarsh L.E., Hagger P., Thomas M. (2018), Waste reduction behaviors at home, at work, and on holiday: What influences behavioral consistency across contexts?, *Frontiers in Psychology*, 9, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02447>
- Wiktorowicz J. (2016), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wojciszke B. (2009), *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Wojtczuk-Turek A. (2016), *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek–organizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wontorczyk A., Rożnowski B. (2022), Remote, hybrid, and on-site work during the SARS-CoV-2 pandemic and the consequences for stress and work engagement, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), artykuł 2400.
- Wojnarowska B. (2008), *Edukacja zdrowotna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Woźniak-Jęchorek B. (2022), Czynniki determinujące udział pracy zdalnej w całkowitym zatrudnieniu, *Studia BAS*, 1(69), s. 29–47.
- Wróbel M. (2021), Lider w nowej rzeczywistości, w: J. Liksza (red.), *Nowa rzeczywistość. Jak zmieniają się organizacje i oczekiwania pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wróbel P. (2007), Problemy zarządzania telepracownikami, w: H. Czubasiewicz, W. Golnau (red.), *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Wróbel P. (2021), *Zarządzanie zdalnymi pracownikami. Specyfika, wyzwania i rozwiązania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

- Yousaf A., Sanders K., Abbas Q. (2015), Organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intentions, *Personnel Review*, 44(4), s. 470–491.
- Zalega T. (2009), Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej, *Master of Business Administration*, 4, s. 35–45.
- Zalewska A. (2020), Konflikty praca–rodzina i rodzina–praca a zdrowie: ochronna rola zaangażowania i zadowolenia z pracy, *Medycyna Pracy*, 71(1), s. 33–46.
- Zaręba I. (2021), Implementacja pracy zdalnej – identyfikacja głównych obszarów badawczych, *Przegląd Organizacji*, 10(981), s. 19–26.
- Zaręba I., Cierniak-Emerych A. (2023), Praca zdalna w warunkach niepewności – optyka pracodawców i pracownika, w: M. Juchnowicz, H. Kinowska (red.), *Zarządzanie kapitałem w warunkach niepewności. Wyzwania i implikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zwanka R.J., Buff Ch. (2020), COVID-19 generation: A conceptual framework of the consumer behavioral shifts to be caused by the COVID-19 pandemic, *Journal of International Consumer Marketing*, 33(1), s. 58–67.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, s. 405–415.
- Żołnierczyk-Zreda D., Najmiec A., Kapica Ł., Mazur-Różycka J., Kamińska J., Bugajska J. (2023), Psychospołeczne i organizacyjne warunki pracy oraz samopoczucie psychiczne wykonujących pracę zdalną i stacjonarną w czasie pandemii COVID-19, w: *Nowe formy pracy. Aspekty organizacyjne, psychospołeczne, ergonomiczne i zdrowotne*, Wydawnictwo CIOP-PIB, Warszawa.
- Żukowska J., Strelau R. (2023), Wyzwania i ograniczenia – przykłady realizacji badań mieszanych, w: Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza.

Źródła internetowe

- Badanie: 2 na 5 pracowników w Polsce, aby odreagować stres, podejmuje aktywność fizyczną, 2022, <https://biuroprasowe.benefitsystems.pl/217599-badanie-2-na-5-pracownikow-w-polsce-aby-odreagowac-stres-podejmuje-aktywnosc-fizyczna>, dostęp 12.11.2024.
- Bishop C., Czym są rozwiązania Hot Desk i jakie zapewniają korzyści?, 2022, <https://www.wework.com/pl-PL/ideas/growth-innovation/what-is-hot-desking>, dostęp 12.10.2024.
- Biskupski Z., Praca zdalna 2024. Biura nie pójdą do likwidacji, bo tylko co piąty pracownik chce pracować zdalnie, 2024, <https://kadry.infor.pl/wiadomosci/6436116,praca-zdalna-2024-biura-nie-pojda-do-likwidacji-bo-tylko-co-piaty-pra.html>, dostęp 21.01.2025.
- Co czwarty Polak odczuwa stres związany z używaniem technologii w pracy, 2023, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Co-czwarty-Polak-odczuwa-stres-zwiazany-z-uzywaniem-technologii-w-pracy-8464957.html>, dostęp 15.11.2024.

- Czerniak A., Bojęć T., *W biurze 2022. Nowa normalność*, Polityka Insight, 2022, https://g.infor.pl/p/_files/37295000/poradnik-w-biurze-2022-polska-izba-nieruchomosci-komercyjnych-37295429.pdf, dostęp 25.10.2024.
- Czy praca z domu jest eko?*, <https://ibs.org.pl/czy-praca-z-domu-jest-eko/>, 2023, dostęp 15.11.2024.
- Czyż A., *Pandemia wpływa na kondycję pracowników*, 2020, <https://www.hays.pl/blog/insights/pandemia-wplywa-na-kondycje-psychiczna-pracownikow>, dostęp 3.09.2023.
- Definicja zdrowia według konstytucji Światowej Organizacji Zdrowia z 1946 r., <https://www.who.int/data/gho/data/major-themes/health-and-well-being>, dostęp 12.10.2024.
- Donnelly D., *What is the best technology for working remotely in 2024?*, 2024, <https://join-horizons.com/best-technology-for-working-remotely/>, dostęp 15.07.2024.
- Eksperci: podczas pracy zdalnej u wielu osób nasiliły się bóle pleców*, Puls Medycyny, 2021, <https://pulsmedycyny.pl/eksperci-podczas-pracy-zdalnej-u-wielu-osob-nasilily-sie-bole-plecow-1112817>, dostęp 14.11.2024.
- Główny Urząd Statystyczny, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2014 r.*, 2014, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5497/2/4/1/spoleczenstwo_informacyjne_w_polsce_2014_-_notatka.pdf, dostęp 10.09.2024.
- Główny Urząd Statystyczny, *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2023 roku*, 2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2023-roku,1,17.html>, dostęp 10.09.2024.
- Główny Urząd Statystyczny, *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w czwartym kwartale 2022 r.*, 2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-czwartym-kwartale-2022-roku,4,12.html>, dostęp 10.09.2024.
- Hybrydowy model pracy – 3 podstawowe rodzaje*, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/4689126,Hybrydowy-model-pracy-3-podstawowe-rodzaje.html>, dostęp 12.11.2024.
- Hybrydowy system pracy – modele*, <https://tomhrm.com/hybrydowy-system-pracy-modele/>, dostęp 12.11.2024.
- Jakie są kluczowe technologie wspierające komunikację hybrydową?*, 2024, https://redsms.pl/jakie-sa-kluczowe-technologie-wspierajace-komunikacje-hybrydowa/#Trendy_w_teknologii_komunikacji_hybrydowej_na_rok_2024, dostęp 10.11.2024.
- Kamińska J., Bugajska J., *Zasady ergonomii w pracy zdalnej*, 2023, https://pm.szczecin.pl/uploads/bhp/Zasady_ergonomii_w_pracy_zdalnej_CIOP_2023.pdf, dostęp 15.02.2025.
- Koniec stanu zagrożenia epidemicznego*, 2023, <https://www.gov.pl/web/rpp/koniec-stanu-zagrozenia-epidemicznego>, dostęp 21.08.2024.
- Kotłowska A., *Jak zapobiegać cyfrowemu wypaleniu pracowników zdalnych?*, 2021, <https://mitsmr.pl/a/jak-zapobiegac-cyfrowemu-wypaleniu-pracownikow-zdalnych/DMb-FZZGvN>, dostęp 22.12.2024.
- Kowalik Z., *To, co dziś czujesz w pracy, zważono i policzono. Jak zaradzić zagrożeniom psychospołecznym?*, 2024, <https://oko.press/zagrozenia-psychospoleczne-praca-stres>, dostęp 12.01.2025.

- Kovács-Ondrejko O., Strack R., Baier J., Antebi P., Kavanagh K., López Gobernado A., *Decoding Global Talent, Onsite and Virtual*, BCG Report, 2021, <https://www.bcg.com/publications/2021/virtual-mobility-in-the-global-workforce>, dostęp 10.06.2022.
- Lalonde M., *A New Perspective on the Health of Canadians*, 1981, www.phac-aspc.gc.ca, dostęp 23.11.2024.
- Lund S., Madgavkar A., Manyika J., Smit S., *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*, 2020, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>, dostęp 15.12.2024.
- Malinowska I., *Jak technologia zmienia rynek pracy*, 2020, <https://www.ican.pl/b/jak-technologia-zmienia-rynek-pracy/P9HzoFOOE>, dostęp 25.10.2024.
- Microsoft, *Praca hybrydowa: przewodnik dla liderów biznesu*, 2021, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>, dostęp 10.09.2024.
- Musiś K., *Praca zdalna w dobie pandemii koronawirusa*, 2020, <https://sip.lex.pl/procedury/praca-zdalna-w-dobie-pandemii-koronawirusa-1610619164>, dostęp 23.10.2024.
- Niemal połowa Polaków za hybrydowym modelem pracy [BADANIE], 2023, <https://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/8698537,praca-zdalna-dybyrdowy-model-pracy.html>, dostęp 4.09.2024.
- Nowak J., *Praca zdalna 2023 – zmiany w Kodeksie pracy*, 2023, <https://www.enova.pl/blog/zgodnie-z-prawem/praca-zdalna-2023-zmiany-w-kodeksie-pracy/>, dostęp 24.11.2024.
- Nowak K., *Prawie połowa Polaków chce pracować hybrydowo. Dla wielu to kluczowy czynnik*, 2024, <https://forsal.pl/praca/artykuly/9537428,prawie-polowa-polakow-chce-pracowac-hybrydowo-dla-wielu-to-kluczowy-c.html>, dostęp 9.09.2024.
- Polacy najchętniej pracują hybrydowo, ale w co drugiej firmie nie mają takiej możliwości, 2024, <https://personnelservice.pl/polacy-najchetniej-pracuja-hybrydowo-ale-w-co-drugiej-firmie-nie-maja-takiej-mozliwosci/>, dostęp 13.11.2024.
- Praca zdalna – nowa rzeczywistość w czasach koronawirusa*, <https://www.eauditor.eu/monitorowanie-pracy-zdalnej/>, dostęp 13.11.2024.
- Praca zdalna w Kodeksie pracy od 2023 roku. Co zmieniają nowe przepisy?*, 2023, <https://pomoc.home.pl/baza-wiedzy/praca-zdalna-od-kwietnia-2023-co-zmieniaja-nowe-przepisy-kodeksu-pracy>, dostęp 12.10.2024.
- Ro Ch., *Why the future of work might be 'hybrid'*, BBC, 2020, <https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid>, dostęp 12.11.2024.
- Rossum D. van, *Hybrid Remote Work: Meaning, Models, Examples, and Challenges in 2024*, 2023, <https://www.flexos.work/learn/hybrid-remote-meaning-how-to-get-started>, dostęp 12.11.2024.
- Rusz się... Po zdrowie i motywację pracowników!, <https://hrnews.pl/rusz-sie-po-zdrowie-i-motywacje-pracownikow/>, dostęp 28.08.2023.
- Rybacka O., *Monitoring komputera pracownika w 2025: Jak go wprowadzić w mojej Firmie?*, 2025, <https://www.timecamp.com/pl/blog/2024/02/monitoring-komputera-pracownika/>, dostęp 15.11.2024.

- Sawicki A., *Koniec z pracą hybrydową – pracownicy wracają do biur*, <https://www.ifirma.pl/blog/koniec-z-praca-hybrydowa-pracownicy-wracaja-do-biur-a-jak-jest-w-innych-firmach/>, dostęp 9.09.2024.
- Smulewicz M., *Rozporządzenie BHP ustanawia standardy ergonomii. Co z pracą hybrydową? Komentarz dla rp.pl*, <https://monikasmulewicz.pl/blog/100-rozporzadzenie-bhp-ustanawia-standardy-ergonomii-co-z-praca-hybrydowa-komentarz-dla-rp-pl/>, dostęp 13.11.2024.
- Sport a praca, czyli jak dbać o wellbeing pracownika na home office*, 2021, <https://hrpolska.pl/zarzadzanie/trendy/sport-a-praca-czyli-jak-dbac-o-wellbeing-pracownika-na-home-office>, dostęp 17.09.2023.
- State of the Global Workplace – Gallup Report*, <https://www.slideshare.net/adrianboucek/state-of-the-global-workplace-gallup-report-2017>, dostęp 3.05.2023.
- Suchcicka A., *Praca hybrydowa zwiększa szczęście i produktywność pracowników. Oto najnowsze badania*, 2024, <https://300gospodarka.pl/news/praca-hybrydowa-zwieksza-szczescie-i-produktywnosc-pracownikow-oto-najnowsze-badania>, dostęp 24.11.2024.
- Władyka K., *Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy*, 2023, <https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/07/Poradnik.-Wplyw-pandemii-COVID-19-na-ksztaltowanie-sie-nowych-modeli-pracy.pdf>, dostęp 5.09.2024.
- Wojciechowski K., *Nowa era w firmach. Pracownicy wolą się zbuntować i rzucić pracę, niż wrócić do biura*, 2024, <https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,31256441,praca-zdalna.html>, dostęp 21.03.2025.
- Work-life balance odchodzi do lamusa? Poznaj nowy trend, czyli work-life integration*, 2024, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/85849:work-life-balance-odchodzi-do-lamusa-poznaj-nowy-trend-czyli-work-life-integration>, dostęp 12.11.2024.
- Work-life balance zapracowanych Polaków*, 6.05.2024, <https://www.trade.gov.pl/aktualnosci/work-life-balance-zapracowanych-polakow/>, dostęp 13.11.2024.
- Wpływ relaksu na pracę. Wypalenie zawodowe najrzadziej dotyka ludzi, którzy pracują hybrydowo*, 2022, <https://tvn24.pl/biznes/dla-pracownika/wypalenie-zawodowe-pracownicy-hybrydowi-mniej-narazeni-niz-zdalni-i-stacjonarni-st6176934>, dostęp 12.11.2024.
- Zaremba A., *Praca hybrydowa sprawia, że pracownicy są bardziej wydajni. Problemem integracja*, 2022, <https://itwiz.pl/praca-hybrydowa-sprawia-ze-pracownicy-sa-bardziej-wydajni-problemem-integracja/>, dostęp 13.10.2024.
- Zyzik R., *Praca hybrydowa: efektywny kompromis?*, 2024, https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/03/Tygodnik-PIE_11-2024.pdf, dostęp 25.03.2025.

Akty prawne

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2025, poz. 277).

Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2007, nr 181, poz. 1288).

Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. 2020, poz. 374 ze zm.).

Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2023, poz. 240).

Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2023, poz. 641; t.j. Dz.U. 2023, poz. 1465).

Spis tabel

Tabela 1.	Forma pracy a miejsce i czas	18
Tabela 2.	Klasyfikacja pracy hybrydowej	19
Tabela 3.	Podstawowe elementy modelu pracy hybrydowej	22
Tabela 4.	Komponenty hybrydowej organizacji pracy	24
Tabela 5.	Główne korzyści i koszty związane z hybrydową organizacją pracy	25
Tabela 6.	Przegląd zagranicznej i krajowej literatury dla pojęcia „praca hybrydowa” (<i>hybrid work</i>)	31
Tabela 7.	Analiza cytowalności dla pojęcia „praca hybrydowa”	33
Tabela 8.	Charakterystyka osób badanych ze względu na płeć, wiek i staż pracy (<i>N</i> = 383)	82
Tabela 9.	Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniu jakościowym (<i>N</i> = 15)	82
Tabela 10.	Statystyki opisowe zmiennych użytych w badaniu (<i>N</i> = 383)	84
Tabela 11.	Ocena stwierdzeń w ramach poszczególnych obszarów hybrydowej organizacji pracy	86
Tabela 12.	Ocena obszarów hybrydowej organizacji pracy a płeć badanych	89
Tabela 13.	Obszary hybrydowej organizacji pracy a płeć badanych	90
Tabela 14.	Ocena obszarów hybrydowej organizacji pracy a wiek badanych	91
Tabela 15.	Ocena hybrydowej organizacji pracy według wieku badanych	92
Tabela 16.	Ocena obszarów hybrydowej organizacji pracy a staż pracy badanych	93
Tabela 17.	Ocena hybrydowej organizacji pracy według stażu pracy badanych	94
Tabela 18.	Wyniki analizy regresji – hybrydowa organizacja pracy a intencja odejścia pracownika z organizacji (<i>N</i> = 383)	95
Tabela 19.	Wyniki analizy regresji – obszary hybrydowej organizacji pracy a intencja odejścia pracownika z organizacji (<i>N</i> = 383)	95
Tabela 20.	Wyniki analizy regresji – hybrydowa organizacja pracy a zaangażowanie w pracę (<i>N</i> = 383)	96
Tabela 21.	Wyniki analizy regresji – obszary hybrydowej organizacji pracy a zaangażowanie w pracę (<i>N</i> = 383)	97
Tabela 22.	Wartości współczynnika korelacji Spearmana dla składowych obszarów życia zawodowego i składowych zaangażowania (<i>N</i> = 383)	98
Tabela 23.	Wymogi dotyczące stanowiska pracy w domu	113

Spis rysunków

Rysunek 1. Wyodrębnienie pracy hybrydowej	13
Rysunek 2. Pozycja pracy hybrydowej na tle innych pojęć	15
Rysunek 3. Kontinuum pracy od zdalnej do hybrydowej	18
Rysunek 4. Liczba publikacji na temat pracy hybrydowej	32
Rysunek 5. Mapa powiązań słów kluczowych – baza Scopus	35
Rysunek 6. Mapa powiązań słów kluczowych – baza Web of Science	36
Rysunek 7. Stanowisko pracy jako wspólna przestrzeń komunikacyjna dla jednostki i organizacji	45
Rysunek 8. Komponenty środowiska pracy hybrydowej	58
Rysunek 9. Wybrane obszary analizy hybrydowej organizacji pracy	62

Spis wykresów

Wykres 1. Ocena poszczególnych obszarów hybrydowej organizacji pracy	85
Wykres 2. Zmiana poziomu oceny zmiennych według płci badanych	90
Wykres 3. Zmiana poziomu oceny zmiennych według wieku badanych	92
Wykres 4. Zmiana poziomu oceny zmiennych według stażu pracy badanych	94

Praca hybrydowa – łącząca elementy pracy zdalnej i stacjonarnej – na stałe wpisała się w krajobraz współczesnych organizacji. Choć początkowo była traktowana jako reakcja na pandemię, szybko przekształciła się w nową normę funkcjonowania wielu organizacji.

Autorka ukazuje, jak pandemia COVID-19, rozwój technologii cyfrowych oraz przemiany społeczne i prawne wpłynęły na powstanie nowego paradygmatu pracy. Szczególny nacisk położyła na opis i charakterystykę środowiska hybrydowej organizacji pracy i jej psychospołeczne skutki dla pracowników, takie jak stres, wypalenie zawodowe, problemy z zachowaniem *work-life balance* czy zaangażowanie w pracę. Publikacja zawiera wyniki autorskich badań ilościowych i jakościowych, obrazujących zróżnicowane doświadczenia osób funkcjonujących w hybrydowych środowiskach pracy. Dodatkowo w końcowej części książki zostały zamieszczone rekomendacje organizacyjne i indywidualne, które mogą wesprzeć zarówno pracodawców, jak i pracowników w efektywnym adaptowaniu się do tego modelu.

Monografia skierowana jest do osób zainteresowanych zarządzaniem zasobami ludzkimi, psychologią pracy, socjologią organizacji oraz do praktyków mierzących się z wdrażaniem i utrzymywaniem modeli hybrydowych w swoich organizacjach.

WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

 wydawnictwo.uni.lodz.pl

 ksiegarnia@uni.lodz.pl

 (42) 665 58 63

Książka dostępna również
jako e-book

ISBN 978-83-8331-869-1



9 788383 318691