

Marcin Lipowski

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

e-mail: marcin.lipowski@mail.umcs.pl

ORCID: 0000-0001-7318-5286

Zenon Pokojski

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

e-mail: zenon.pokojski@mail.umcs.pl

ORCID: 0000-0001-5870-6397

Praca zdalna w okresie pandemii – różnorodność podejść badawczych i wyników

Cytuj jako: Lipowski, M. i Pokojski, Z. (2023). Praca zdalna w okresie pandemii – różnorodność podejść badawczych i wyników. W: M. Sobocińska (red.), *Konsument i rynek – Badania marketingowe – Strategie i działania marketingowe. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy twórczej prof. zw. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej* (s. 387–397). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: W opracowaniu opisano różne podejścia badawcze do analizy pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19. Zaprezentowano także wyniki badań przedsiębiorstw w zakresie modelu pracy zdalnej wykorzystywanej przez firmy, poziomu jej wsparcia oraz zamiaru wykorzystywania w przyszłości. Badania ilościowe przeprowadzone na grupie 248 przedsiębiorstw pokazały, że choć praca zdalna jest mniej efektywna w ocenie przedsiębiorstw niż praca w trybie stacjonarnym, prawie 2/3 firm wspierało pracę zdalną w trakcie pandemii. Połowa badanych przedsiębiorstw zamierza kontynuować system pracy zdalnej, ograniczając jednak jej zakres.

Słowa kluczowe: praca zdalna, efektywność pracy zdalnej, wsparcie pracy zdalnej

1. Wprowadzenie

W badaniach naukowych podmiotem badań mogą być osoby indywidualne, organizacje lub przedsiębiorstwa. Niekiedy możemy pozyskiwać dane od osób jako przedstawicieli określonych grup – przykładowo gospodarstw domowych,

pracowników, pracodawców. W przypadku przedsiębiorstw mogą być to firmy będące klientami innych firm lub instytucji albo zlokalizowane w obszarze jakiegoś regionu lub też podejmujące określoną działalność, np. eksportową. Badania obu grup – klientów indywidualnych i przedsiębiorstw – wyraźnie różnią się jednak podejściem badawczym. Zwykle dotyczy ono wielkości próby, metodyki jej doboru, problemów badawczych, techniki zbierania danych, sposobu uogólniania wniosków. O ile w przypadku klientów indywidualnych istnieją dość precyzyjne charakterystyki populacji, o których badacz chce zebrać informacje, o tyle w przypadku przedsiębiorstw są one trudno dostępne lub nawet niedostępne.

Taki problem dotyczy przykładowo badań pracy zdalnej pracowników. O ile względnie łatwo w okresie pandemii COVID-19 zidentyfikować i zbadać stosunek do takiego trybu pracy pracowników, o tyle stosunek do pracy zdalnej pracodawców może uwzględniać zupełnie inny punkt widzenia tego samego problemu. W tabeli 1 przedstawiono kilka wybranych badań pracy zdalnej z różnej perspektywy, wykorzystaną metodologię badawczą i podstawowe wnioski.

Tabela 1. Wybrane publikacje dotyczące pracy zdalnej w trakcie pandemii COVID-19

Autor/autorzy badań	Podmiot badań, wielkość próby	Metoda badawcza	Główne wnioski
1	2	3	4
Chatterjee, Chaudhuri i Vrontis (2022)	307 pracowników pracujących zdalnie	ankieta internetowa skierowana do wybranych pracowników 17 przedsiębiorstw oraz zamieszczona w portalach społecznościowych	elastyczność pracy zdalnej wpływa pozytywnie na satysfakcję pracowników i wydajność pracowników
Bhattacharyya i Thakr (2021)	28 menadżerów średniego szczebla	częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu telefonicznego oraz dane z ogólnodostępnych źródeł wtórnych	menadżerowie skoncentrowali się na krótkoterminowym przetrwaniu kryzysu i długoterminowym przeprojektowaniu modelu biznesowego
Mustajab i in. (2020)	50 osób pracujących zdalnie	pogłębiony wywiad indywidualny realizowany zdalnie	praca zdalna ma wiele wad i zalet; jej produktywność spada z powodu braku odpowiednich urządzeń wspomagających ten model pracy
Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė i Stachová (2020)	436 osób pracujących zdalnie	ankieta internetowa	występuje istotne zróżnicowanie oceny wad i zalet pracy zdalnej w zależności od cech

1	2	3	4
			konsumenta: wieku, płci, wykształcenia, doświadczenia zawodowego, doświadczenia w pracy zdalnej
Sutarto, Wardaningsih i Putri (2021)	427 respondentów pracujących częściowo lub całkowicie zdalnie	ankieta internetowa, dobór metodą kuli śnieżnej	dobrostan psychiczny pracowników silnie wpływa na wyniki osób pracujących zdalnie; praca zdalna pozytywnie wpływa na wydajność pracowników
Barabaschi, Barbieri, Cantoni, Platoni i Virtuani (2022)	330 pracowników 60 przedsiębiorstw sektora SME	dwie wersje ankiety elektronicznej wysyłane do pracowników liniowych lub kierowników/ dyrektorów	praca zdalna nie zmniejsza wydajności pracy; menadżerowie i pracownicy przystosowali się do nowych warunków pracy
Wong, Cheung i Chen (2021)	1976 respondentów indywidualnych mających doświadczenie w pracy zdalnej w trakcie pandemii	ankieta internetowa rozpowszechniana na stronie uczelni oraz różnymi kanałami w mediach społecznościowych	efektywność pracy zdalnej zwiększa dobre osobiste i rodzinne samopoczucie, a zmniejsza ograniczenia otoczenia i zasoby; pracownicy doświadczający wzrostu efektywności oczekują pracy zdalnej po pandemii

Źródło: opracowanie własne.

W zestawieniu wyników badań autorzy pominęli metaanalizy publikacji naukowych. Wyraźnie wynika jednak z zestawienia, że problem pracy zdalnej w trakcie pandemii COVID-19 analizowany jest bardzo różnorodnie. W przytoczonych analizach znajdują się badania o charakterze zarówno ilościowym, jak i jakościowym. Do prób badawczych najczęściej trafiają pracownicy pracujący zdalnie, rzadko w kontrolowany sposób. Najczęściej nie jest komunikowana charakterystyka przedsiębiorstw, w których zdalnie pracują badane osoby, co może istotnie rzutować na otrzymywane wyniki. Badając pracowników, próbuje się oceniać efektywność/wydajność/produktywność pracy zdalnej, co może zniekształcać wyniki, ponieważ pracownicy mogą mieć jednostronne spojrzenie determinowane własnym interesem.

2. Przegląd wyników badań pracy zdalnej

W odpowiedzi na kryzys pandemiczny i niestabilne otoczenie jedną z decyzji przedsiębiorstw było powszechne wdrożenie pracy z domu (Bhattacharyya i Thakr, 2021, s. 1257). W kontekście pracy zdalnej ważnym zagadnieniem jest problem kontynuacji zatrudnienia personelu w formie zdalnej po okresie pandemii. Howe,

Chauhan, Soderberg i Buckley (2021, s. 4) zwracają uwagę, że myślenie o „powrocie do normy” z okresu przed pandemią w kontekście powrotu do biura zamiast pracy zdalnej może przynieść negatywne skutki. Taki sposób działania może mieć wpływ na morale pracowników – zwolenników pracy z domu – skutkując zmniejszeniem wydajności i rotacją personelu. Jak pokazują badania, praca zdalna może przynosić korzyści obu stronom – pracownikom i pracodawcy. Praca zdalna często lepiej odpowiada młodszemu pokoleniu pracowników i ich oczekiwaniom w zakresie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Korzyści dla pracodawcy mogą wynikać z ograniczenia powierzchni biurowych, zmniejszenia kosztów narzędzi pracy itp. (Howe i in., 2021, s. 5). Coraz częściej podkreśla się jednak także liczne wady elastycznych form zatrudnienia. Soga, Bolade-Ogunfodun, Mariani, Nasr i Laker (2022, s. 656) zwracają uwagę, że można je zgrupować w kilka ogólnych kwestii związanych z wymiarami zdrowotnym, społeczno-kulturowym, ekonomicznym, przestrzennym, technicznym i politycznym. Praca zdalna wymuszona przez pandemię spowodowała dla pracodawców również wyzwania związane z monitorowaniem pracowników podczas pracy czy koniecznością wsparcia np. w urzędzeniu stanowiska pracy w domu (Howe i in., 2021, s. 4). Wzrost skłonności do nadzoru i monitorowania pracowników może z kolei pociągać za sobą konieczność wyrażenia zgody na taki nadzór ze strony pracodawcy (Nath i Lockwood, 2020, s. 262, 263).

Badania prowadzone przez Chatterjee i in. (2022, s. 1507) na pracownikach pokazują, że zastosowanie w firmie systemu pracy zdalnej pozytywnie wpływa na produktywność pracy, a ta z kolei na *organization performance*. Wsparcie kadry kierowniczej najwyższego szczebla oraz polityka firmy mają wpływ moderujący na elastyczność pracy zdalnej. Zaangażowanie kierownictwa i wsparcie telepracowników zwiększają efektywność zarządzania personelem i poziom satysfakcji pracowników zdalnych (Kwon i Jeon, 2020, s. 49, 50). Badania Birkinshawa, Cohena i Stacha (2020) potwierdziły, że w 2020 r. w trakcie pandemii i pracy wielu osób z domu pracownicy zmienili swój styl pracy. W większym stopniu skupili się na zadaniach, które miały znaczenie. Mniej czasu spędzali na ogólnych zebraniach, a więcej na interakcjach z klientami i zewnętrznymi partnerami. Jednocześnie niektórzy badacze dostrzegli jako wdrażaną praktykę podczas pracy zdalnej większą liczbę spotkań *online* oraz wykorzystanie technologii w celu monitorowania pracowników na odległość (Delfino i van der Kolk, 2021, s. 1385). Badania prowadzone w przypadku wybranych profesji potwierdziły wzrost produktywności pracowników podczas pracy z domu. Wzrost ten był często kilkunastoprocentowy (Bloom i in., 2015, s. 207, 208; Kusoski i in., 2021, s. 4). Obserwowany wzrost produktywności spowodowany był zarówno lepszym wykorzystaniem czasu pracy (np. krótsze przerwy), jak i większą wydajnością pracy (Bloom i in., 2015, s. 205). Brak odpowiedniego wsparcia pracy zdalnej powodował jednak w niektórych badaniach także spadek

wydajności pracy zdalnej (Mustajab i in., 2020, s. 19), podobnie jak złe samopoczucie psychiczne (Sutarto i in., 2020, s. 400).

Praktyka pokazuje jednak, że nawet firmy z tych samych branż mają bardzo różne podejścia do pracy z domu – od pracy całego personelu z domu po pracę całego personelu w biurze, poprzez różne warianty pośrednie. Althof, Eckert, Ganapati i Walsh (2022) zwracają uwagę na różny potencjał pracy zdalnej zależny od wykonywanej pracy. Wysoko kwalifikowani pracownicy usług biznesowych mają większą możliwość pracy zdalnej od nisko wykwalifikowanych pracowników branży usługowej. Zarządzanie zespołem w ramach pracy zdalnej jest trudniejsze w przypadku bardziej złożonych i słabiej zdefiniowanych zadań, zadań realizowanych w ramach zmieniających się warunków lub związanych z nowymi przedsięwzięciami (Manko, 2021, s. 135). Manko (2021, s. 135) uważa, że doświadczenia czasu pandemii COVID-19 nie mogą być prostym źródłem przewidywania przyszłości pracy zdalnej. Inni badacze wskazują, że w przypadku braku powrotu do pracy z biura menadżerowie będą mieli trudności z przystosowaniem się do stałej pracy zdalnej, niektóre z zadań w tej formule będą trudniejsze do wykonania, a najlepiej poradzą sobie w tej sytuacji duże i prężne organizacje (Murphy, 2021, s. 5). Z kolei Radziukiewicz (2021, s. 427) wskazuje, że świadczenie pracy poza siedzibą pracodawcy będzie się systematycznie zwiększało, przy czym najbardziej prawdopodobnym rozwiązaniem będzie model hybrydowy, w którym praca w siedzibie firmy i poza nią będzie występowała w określonych cyklach. Badania wskazują, że tego typu model pracy jest najczęściej oczekiwany przez pracowników (Diab-Bahman i Al-Enzi, 2020, s. 922).

Celem opracowania jest odpowiedź na następujące pytania badawcze:

1. W jakim systemie najczęściej jest wykonywana praca zdalna w okresie pandemii?
2. Czy w trakcie pracy zdalnej oferowane jest wsparcie pracownikom, jeśli tak, to w jakiej formie?
3. Jak oceniana jest efektywność pracy zdalnej w okresie pandemii?
4. W jakim stopniu badane firmy zamierzają zachować system pracy zdalnej po okresie pandemii?

3. Metodologia i wyniki badań

Badania zostały zrealizowane w maju i czerwcu 2021 r. z wykorzystaniem wystandaryzowanego kwestionariusza wśród przedsiębiorstw wykorzystujących system pracy zdalnej w okresie pandemii. Badania przeprowadzono za pomocą wywiadów telefonicznych, w każdym przedsiębiorstwie badano jedną osobę posiadającą informacje na temat wykorzystania pracy zdalnej w danej firmie. Z próby badawczej celowo wyeliminowano firmy jednoosobowe, ponieważ w ich przypadku nie występowała praca zdalna zatrudnionych osób, a jedynie ich właściciela. Nadre-

prezentację w próbie stanowiły przedsiębiorstwa duże w stosunku do ich udziału w strukturze przedsiębiorstw działających w Polsce. Łącznie badaniu poddano 248 firm, których charakterystyki prezentuje tab. 1. Z zestawienia w tabeli wynika, że małe i średnie firmy stanowiły ok. 66% badanych przedsiębiorstw, pozostałe to były duże przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

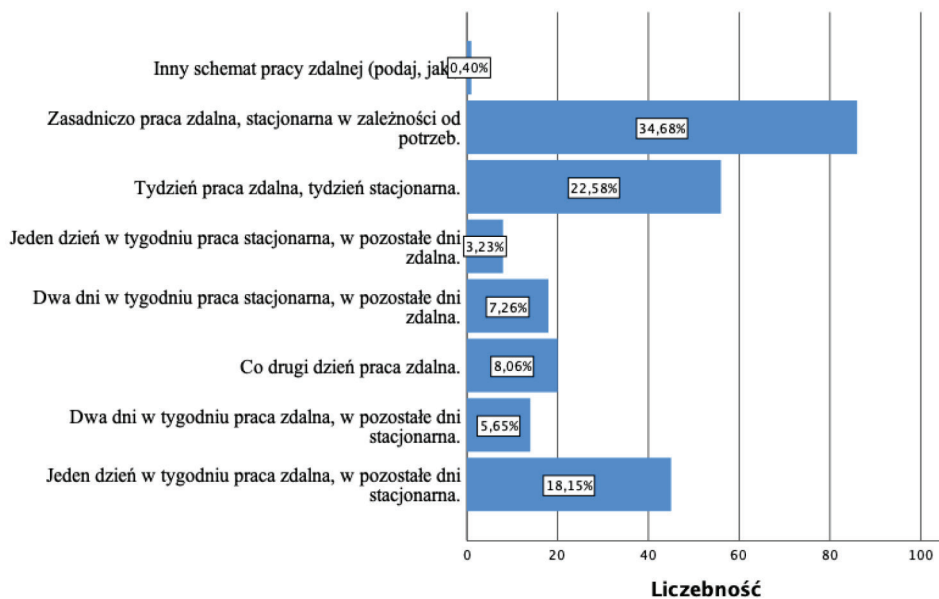
Charakterystyka	Liczba firm	Struktura próby
Liczba zatrudnionych osób:		
do 9	56	22,6
10–49	74	29,8
50–249	37	14,9
250 osób lub więcej	81	32,6
Typ prowadzonej działalności:		
produkcja	72	29,0
handel	74	29,8
inna	102	41,1
Wielkość obrotów w zł:		
do 1 mln	112	45,2
od 1 mln do 99 mln	78	31,5
od 100 mln do 499 mln	27	10,9
od 500 to 1 mld	20	8,1
powyżej 1 mld	11	4,4

Źródło: opracowanie własne.

Badane firmy najczęściej stosowały system, w którym obowiązywała zasadniczo praca zdalna, a stacjonarna w zależności od potrzeb (prawie 35% firm), następnie system zamienny pracy stacjonarnej i zdalnej w okresie tygodniowym (niespełna 23%) lub jeden dzień w tygodniu praca zdalna, a w pozostałe dni stacjonarna (ok. 18%). Popularność różnych systemów pracy zdalnej w okresie pandemii ukazano na rys. 1.

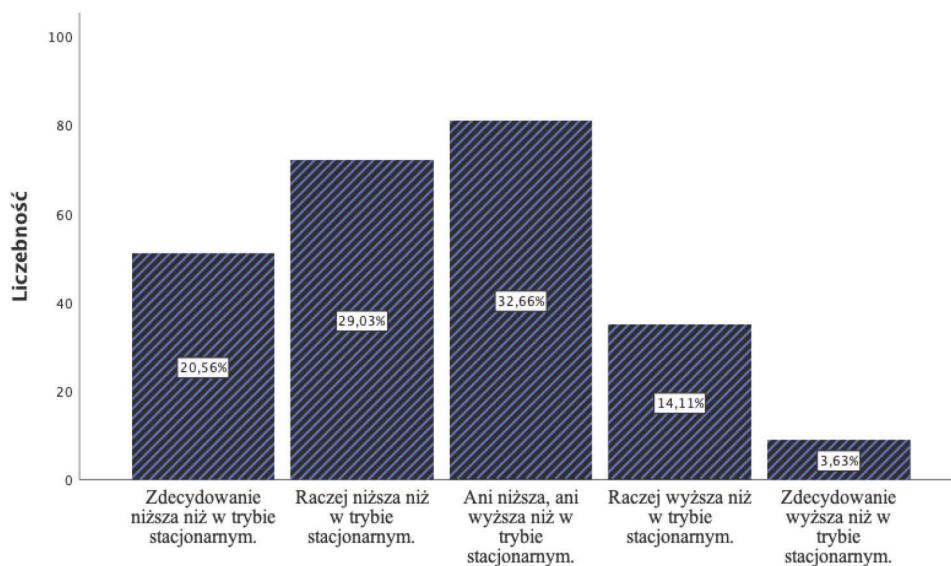
Prawie 65% badanych przedsiębiorstw deklaruje wsparcie pracowników w trakcie pracy zdalnej. Najczęściej związane jest ono z przekazaniem do dyspozycji pracowników dodatkowego sprzętu biurowego, instalacją dodatkowego oprogramowania lub ze szkoleniami związanymi z wykonywaniem pracy zdalnej. Takie formy wsparcia deklaruje ponad 70% przedsiębiorstw wspierających pracowników pracujących zdalnie.

Ocenę efektywności pracy zdalnej przez badane przedsiębiorstwa pokazano na rys. 2. W odpowiedziach badanych przedsiębiorstw zwraca uwagę to, że prawie 50% z nich ocenia, że praca zdalna jest raczej lub zdecydowanie mniej efektywna



Rys. 1. System pracy zdalnej stosowanej w firmie

Źródło: opracowanie własne.



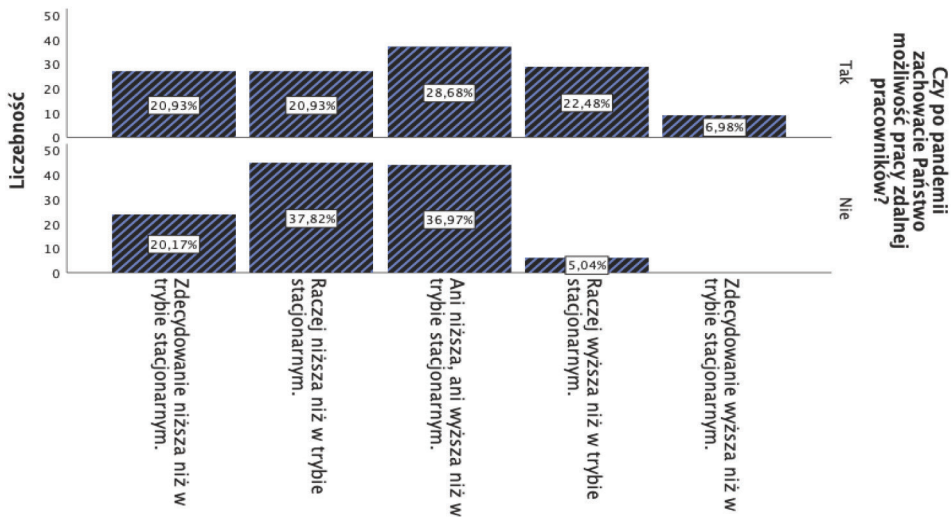
Rys. 2. Ocena efektywności pracy zdalnej w okresie pandemii

Źródło: opracowanie własne.

niż ta wykonywana w trybie stacjonarnym. Przeciwnego zdania jest ok. 18% badanych firm. Pozostałe prawie 33% przedsiębiorstw uważa, że nie ma różnicy w efektywności pracy zdalnej i stacjonarnej (rys. 2). Jak pokazują wyniki szczegółowe, prawie 25% przedsiębiorstw nie dokonuje pomiaru efektywności pracy zdalnej, a jeśli już to robi, to najczęściej w oparciu o przyjęte wskaźniki rezultatu lub procesu (24% firm) oraz ocenę osób nadzorujących pracę zdalną (16,5% firm).

Test Gamesa-Howella służący do porównań oceny efektywności pracy zdalnej w zależności od liczby zatrudnionych osób wykazał istotne różnice między firmami zatrudniającymi 10–49 osób a tymi zatrudniającymi więcej niż 250 osób. Te ostatnie przedsiębiorstwa oceniały pracę zdalną jako mniej efektywną ($p < 0,05$).

Przedsiębiorstwa deklarujące wsparcie pracy zdalnej wyżej oceniają jej efektywność. Test *U* Manna-Whitneya osiąga wartość 5731 i jest istotny statystycznie na poziomie $p < 0,05$. Podobnie firmy, które deklarują zachowanie możliwości pracy zdalnej po pandemii różnią się w ocenie jej efektywności od tych, które nie przewidują takiej możliwości. Test *U* Manna-Whitneya osiąga wartość 5969,5 i jest istotny statystycznie na poziomie $p < 0,01$. Wyraźne różnice te widoczne są także w odpowiedziach obu grup badanych przedsiębiorstw w zakresie oceny efektywności pracy zdalnej (rys. 3).



Rys. 3. Ocena efektywności pracy zdalnej w okresie pandemii wśród przedsiębiorstw planujących jej kontynuację i jej nieplanujących

Źródło: opracowanie własne.

Wśród ogółu badanych przedsiębiorstw 52% deklaruje zachowanie pracy zdalnej po okresie pandemii. Przy tym spośród nich zdecydowana większość

– ponad 61% – deklaruje, że znacznie lub częściowo zmniejszy jej zakres. 31% przedsiębiorstw pozostawi ją w obecnym wymiarze. Współczynnik korelacji rang Spearmana pomiędzy oceną efektywności pracy zdalnej a zakresem jej stosowania w przyszłości (wśród firm chcących kontynuować ten charakter pracy) jest dodatni i wynosi 0,496 na poziomie istotności $p < 0,001$. Oznacza to, że mamy do czynienia z zależnością, iż im lepiej oceniana jest efektywność pracy zdalnej przez firmę (w trakcie pracy zdalnej), tym w większym zakresie praca zdalna będzie przez tę firmę wykorzystywana w przyszłości.

4. Podsumowanie

Praca zdalna w okresie pandemii w polskich przedsiębiorstwach miała różny charakter. Najczęściej wiązała się z odgórnym odesłaniem pracowników do zadań wykonywanych z domu lub ograniczeniem ich liczby w miejscu pracy poprzez system zmianowy (tydzień w domu – tydzień w miejscu pracy) lub z częściowym umożliwieniem pracy z domu (jeden dzień w tygodniu w domu).

Wyniki badań prowadzone na dużej grupie przedsiębiorstw pokazały, że dla większości badanych firm praca zdalna jest mniej efektywna niż praca w trybie stacjonarnym. Wyniki nie potwierdzają więc większej efektywności pracowników pracujących zdalnie. Znaczny odsetek badanych przedsiębiorstw wspierał pracę zdalną pracowników przede wszystkim poprzez umożliwienie jej realizacji z domu lub podniesienie kompetencji pracowników w zakresie wykonywania pracy zdalnej. Firmy wspierające model pracy zdalnej lepiej oceniają jej efektywność. Wsparcie najprawdopodobniej wiązało się z realną możliwością realizacji zadań z domu i tym samym zasadnością ponoszenia dodatkowych wydatków w tym celu. Potwierdzają to wyniki wskazujące, że około połowa firm zamierza po okresie pandemii kontynuować pracę zdalną – w większości – redukując jej zakres. Stopień kontynuacji pracy zdalnej powiązany jest z pozytywną oceną jej efektywności w odniesieniu do pracy wykonywanej w biurze.

Problem pracy zdalnej zapewne na dłużej pozostanie obecny w badaniach naukowych. Zdaniem autora wyraźnie należy jednak rozdzielać punkt widzenia pracowników i pracodawców w odniesieniu do analizowanego zjawiska. Badania, które dotyczą istotnych kwestii związanych z przedsiębiorstwami (np. wydajności czy efektywności), powinny być prowadzone z perspektywy tych ostatnich, gdyż fragmentaryczne spojrzenie na problem może mieć charakter analizy przypadków i nie dawać możliwości holistycznej analizy badanego zjawiska.

Literatura

- Althoff, L., Eckert, F., Ganapati, S. i Walsh, C. (2022) The Geography of Remote Work. *Regional Science and Urban Economics*, 93. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2022.103770>
- Barabaschi, B., Barbieri, L., Cantoni, F., Platoni, S. i Virtuani, R. (2022). Remote Working in Italian SMEs During COVID-19. Learning Challenges of a New Work Organization. *Journal of Workplace Learning*, 34(2). <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2021-0132>
- Bhattacharyya, S. S. i Thakur, S. (2021). Coronavirus Pandemic and Economic Lockdown. Study of Strategic Initiatives and Tactical Responses of Firms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1240–1268. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2198>
- Birkinshaw, J., Cohen, J. i Stach, P. (2020). Research: Knowledge Workers Are More Productive from Home. *Harvard Business Review*, 31. Pobrane z https://hbr.org/2020/08/research-knowledge-workers-are-more-productive-from-home?ab=at_art_art_1x1
- Bloom, N., Liang, J., Zhichun, J. R. i Ying, J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R. i Vrontis, D. (2022) Does Remote Work Flexibility Enhance Organization Performance? Moderating Role of Organization Policy and Top Management Support. *Journal of Business Research*, 139, 1501–1512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
- Delfino, G. F. i van der Kolk, B. (2021). Remote Working, Management Control Changes and Employee Responses During the COVID-19 Crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(6), 1376–1387. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4657>
- Diab-Bahman, R. i Al-Enzi, A. (2020). The IMPACT of COVID-19 Pandemic on Conventional Work Settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 909–927. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>
- Howe, D. C., Chauhan, R. S., Soderberg, A. T. i Buckley, M. R. (2021). Paradigm Shifts Caused by the COVID-19 Pandemic. *Organizational Dynamics*, 50(4), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100804>
- Kusoski, C., Polley, S. i Kennerly-Shah, J. (b.d.). Coronavirus 2019 Work-from-Home Productivity of Inpatient and Infusion Pharmacists at a Comprehensive Cancer Center. *Journal of the American Pharmacist Association* (w druku).
- Kwon, M. i Jeon, S. H. (2020). Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction with Telework Programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/0734371X18776049>
- Manko, B. A. (2021). Considerations in the Use of Work-From-Home (WFH) for Post-pandemic Planning and Management. *Management*, 25(1), 118–140. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0062>
- Murphy, K. R. (2021). Life after COVID-19: What if We Never Go Back to the Office? *Irish Journal of Management*, 40(2), 78–85. <https://doi.org/10.2478/ijm-2021-0007>
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A. i 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*, 4(1), 13–21. <https://doi.org/10.20473/tijab.V4.I1.2020.13-21>
- Nath, V. i Lockwood, G. (2022). Implications of the UK Equality Law for Tele-homeworking: COVID-19 and beyond. *International Journal of Law and Management*, 64(2), 253–272. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-07-2021-0183>
- Radziukiewicz, M. (2021). Remote Work in Poland and Perspectives Thereof. *Economic and Regional Studies*, 14(4), 409–427. DOI.10.2478/ers-2021-0029

- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K. i Stachová, K. (2020). Working from Home – Who Is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12(13), 5332. <https://doi.org/10.3390/su12135332>
- Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R. i Laker, B. (2022). Unmasking the Other Face of Flexible Working Practices: A Systematic Literature Review. *Journal of Business Research*, 142, 648–662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>
- Sutarto, A. P., Wardaningsih, S. i Putri, W. H. (2021). Work from Home: Indonesian Employees’ Mental Well-being and Productivity During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(4), 386–408. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2020-0152>
- Wong, A. H. K., Cheung, J. O. i Chen, Z. (2021). Promoting Effectiveness of “Working from Home”: Findings from Hong Kong Working Population under COVID-19. *Asian Education and Development Studies*, 10(2), 210–228. <https://doi.org/10.1108/AEDS-06-2020-0139>