

REGINA SKIBA

*Uniwersytet Jagielloński*

DOROTA WĘZIAK-BIAŁOWOLSKA

*Akademia Leona Koźmińskiego;*

*Human Flourishing Program, Institute for Quantitative Social Science, Harvard University*

EILEEN MCNEELY

*Human Flourishing Program, Institute for Quantitative Social Science, Harvard University*

## MIĘDZY RUTYNĄ A ZMIANĄ

### PRAKTYKI SPOŁECZNE PRACOWNIKÓW FABRYKI PRZED PANDEMIĄ I W CZASIE PANDEMII COVID-19\*

#### WPROWADZENIE

Pandemia COVID-19 znacząco wpłynęła na życie społeczne i zawodowe. Choć obecnie, w 2025 roku, wydaje się, że kryzys sanitarny jest za nami, to właśnie dystans czasowy jest kluczowy dla krytycznej analizy jego konsekwencji. Kilka lat po zniesieniu obostrzeń warto przeprowadzić retrospekcję, która przechodzi od sprawozdania do zrozumienia przebiegu procesów. Celem artykułu jest opis wpływu pandemii na praktyki zawodo-

---

Adresy do korespondencji: regina.skiba@uj.edu.pl, ORCID: 0000-0002-5105-4047; doweziak@iq.harvard.edu, ORCID: 0000-0003-2711-2283; emcneely@iq.harvard.edu, ORCID: 0000-0002-4797-9995

\* Przedstawiona tu analiza została oparta na częściowych wynikach badania Worker Well-being Survey (WWBS) zrealizowanego przez zespół naukowców z Harvard T. H. Chan School of Public Health, a sfinansowanego przez Levi Strauss Foundation (grant Nr 44057265 “The impact of new work designs on worker well-being—Plock, Poland Factory Workers”), kierownik: dr Eileen McNeely.

we pracowników fabryki w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w przestrzeni pracy, relacjach i ocenie działań kierownictwa. Odpowiadamy w nim na następujące pytania badawcze:

- Jakie zmiany w praktykach organizacyjnych (bezpieczeństwo, komunikacja, organizacja pracy) dostrzegli pracownicy i jak ocenili działania kierownictwa?

- W jakim stopniu zmieniły się oceny relacji z przełożonymi i współpracownikami w trzech okresach: przed, w trakcie i po pierwszej fali pandemii?

Analiza opiera się na teorii praktyk społecznych Andreeasa Reckwitz (2002) i ma na celu opisanie trwałości i zmiany w warunkach kryzysu. Wyniki badań mogą przyczynić się do głębszego zrozumienia dynamicznych procesów organizacyjnych w środowisku pracy, zwłaszcza w sytuacjach nadzwyczajnych.

#### KAPITAŁ SPOŁECZNY I PRAKTYKI W MIEJSCU PRACY

W funkcjonowaniu organizacji kluczową rolę odgrywa kapitał społeczny — zasób oparty na zaufaniu, normach i sieciach powiązań społecznych (Mockało 2015). Robert Putnam (1995) definiuje go jako te cechy organizacji społeczeństwa, które sprzyjają skoordynowanym działaniom. W miejscu pracy kapitał społeczny przejawia się w jakości relacji między pracownikami, poziomie zaufania do przełożonych, gotowości do współpracy oraz w istnieniu nieformalnych sieci wsparcia (Trigilia 2001). Zaufanie jako część kultury organizacyjnej (wraz z poczuciem szacunku) zostało zidentyfikowane jako jeden z kluczowych komponentów silnej, pozytywnej kultury organizacyjnej (Markowska-Przybyła i in. 2020).

W celu uchwycenia, jak codzienne działania i interakcje w miejscu pracy kształtują trwałość więzi społecznych, oraz zrozumienia, jak zmiany organizacyjne — na przykład te wywołane kryzysem pandemicznym — mogą zaburzać lub wzmacniać relacje, warto połączyć analitycznie koncepcję kapitału społecznego z perspektywą teorii praktyk społecznych.

Teoria praktyk społecznych, rozwijana między innymi przez Andreeasa Reckwitz (2002) oraz Elizabeth Shove i współpracowników (2012), zakłada, że życie społeczne ma charakter zrutynizowany, zbiorowy i oparty na wzajemnych powiązaniach. Praktyki społeczne to nie

tylko działania jednostek, lecz także zestawy powtarzalnych zachowań, nawyków, rytuałów i interakcji osadzonych w określonym kontekście materialnym, kompetencyjnym i emocjonalnym. W takim ujęciu relacje międzyludzkie nie są praktykami same w sobie, lecz stanowią pole, na którym praktyki takie jak komunikacja, współpraca czy budowanie zaufania mogą się rozwijać i zmieniać (Shove, Pantzar, Watson 2012). Praktyki łączą się, współistnieją i zmieniają się (koncepcja *linking practices*). Są wykonywane przez „nosicieli praktyk” (Reckwitz 2002). Relacja między tymi nosicielami nie jest praktyką sensu stricto (ponieważ sama w sobie nie jest rutynowym typem postępowania), ale kontekstem, i umożliwia wykonanie zrutynizowanych praktyk interakcyjnych (np. rozmów, spotkań, procedur). To właśnie te zrutynizowane wzorce interakcji, połączone z kompetencjami, elementami materialnymi i wspólnymi znaczeniami, stanowią praktyki społeczne. Obserwacja zmian w codziennych rutynach i nawykach pozwala uchwycić dynamikę transformacji praktyk społecznych w czasie (Klitkou i in. 2022). Obserwacja praktyk podczas kryzysu umożliwia analizę dynamiki społecznej nie tylko na poziomie jednostkowym, ale także strukturalnym, pokazując, jak przestrzeń pracy staje się polem negocjacji, adaptacji i reprodukcji społecznych wzorców.

#### ZMIANY W MIEJSCU PRACY WPROWADZANE Z POWODU PANDEMII COVID-19

Pandemia COVID-19 przyczyniła się do wielu zmian w życiu społecznym, również w funkcjonowaniu miejsc pracy<sup>1</sup>. Potrzeba reakcji na nowe, globalne zagrożenie skutkowałą działaniami władz państwowych, obejmującymi wprowadzenie nowych obowiązków i nakazów (CIOP 2020). Badania wskazują, że izolacja społeczna, konieczność zachowania dystansu, praca zdalna oraz obowiązek odbywania kwarantanny zmieniły relacje zarówno prywatne, jak i zawodowe (Białek-Szwed 2021). Przekształceniu uległo podejście do czasu pracy oraz relacji międzyludzkich — znacznie ograniczone zostały możliwości bezpośrednich spontanicznych rozmów i nieformalnych kontaktów (Władyka 2023). Zmiany w postrzeganiu i ko-

---

<sup>1</sup> Miejsce pracy rozumiane jest tu jako specjalny budynek, w którym się pracuje, lub inna przestrzeń, w której ludzie wykonują swoje obowiązki zawodowe.

rzystaniu z przestrzeni osobistej przyczyniły się do wzrostu frustracji i złości w interakcjach społecznych (Kubacka i in. 2021). Reorganizacja czasu i miejsca pracy w związku z pandemią COVID-19 miała duży wpływ na wszystkich (Hamouche 2021), zarówno na osoby pracujące zdalnie (de Lucas, del Val Núñez, Gavriła 2021; Wells i in. 2023), jak i na pracowników fizycznych, którzy dalej musieli pracować w tradycyjny sposób (Kluger i in. 2020). Większość badań koncentrowała się na pracy zdalnej i biurowej (Kubacka i in. 2021; Władyka 2023). I choć można znaleźć podsumowania wyników badań dotyczących sektora produkcji (Ardolino, Bacchetti, Ivanov 2022), wciąż brakuje analiz zperspektywy pracowników fizycznych.

## OPIS ANALIZY

### Źródło danych

Analizie poddano dane z badania ankietowego Worker Well-being Survey (WWBS) przeprowadzonego wśród ponad 13 000 pracowników przemysłu odzieżowego w Chinach, Kambodży, Meksyku, Sri Lance, Polsce i Stanach Zjednoczonych (zob. np. Białowolski i in. 2023). Badanie miało na celu kompleksową ocenę dobrostanu w pracy i warunków pracy. Dane gromadzone były w trzech falach z zastosowaniem różnych metod. W pierwszej fali zastosowano bezpośrednią metodę ich zbierania w miejscu pracy respondentów, co umożliwiło uzyskanie wysokiego wskaźnika odpowiedzi. W kolejnych rundach badania kwestionariusze były rozsyłane drogą elektroniczną na adresy e-mail uczestników, co przełożyło się na niższą zwrotność odpowiedzi ze względu na mniejszą kontrolę nad środowiskiem badania i potencjalnie niższą motywację respondentów.

Do udziału w badaniu kwalifikowali się wszyscy pracownicy fizyczni i biurowi w wieku co najmniej 18 lat. Uczestnicy wyrazili pisemną, świadomą zgodę na udział w badaniu. Protokół badania, obejmujący zarówno treść kwestionariusza ankietowego, jak i sposób organizacji badania, został zatwierdzony przez Komisję Etyczną Harvard T. H. Chan School of Public Health.

Choć nie wszyscy uczestnicy udzielili informacji na pytania demograficzne, można zauważyć, że we wszystkich falach badania dominowali pracownicy hali produkcyjnej (pracownicy fizyczni), kobiety, osoby powyżej

45 roku życia, z wykształceniem średnim i stażem pracy przekraczających 10 lat. W tym artykule — ze względu na jego temat — przedstawione zostały wyłącznie wyniki analiz przeprowadzonych na danych zebranych w jednym zakładzie przemysłowym w Polsce, ponieważ tylko w tym kraju badanie realizowano w okresie pandemii COVID-19.

Więcej szczegółów na temat próby i badania można znaleźć w innych publikacjach (zob. np. Białowolski i in. 2020).

Niniejsza analiza miała charakter eksploracyjny, głównym jej celem było zidentyfikowanie i opisanie elementów praktyk społecznych (model Reckwitz) w jednorodnej pod względem miejsca pracy grupie, która doświadczyła nagłego szoku. W związku z tym analiza różnic demograficznych (płeć, wiek) została celowo zaniechana w części jakościowej.

Do analizy wybrano dwa pytania otwarte dotyczące zmian w organizacji pracy w związku z wystąpieniem pandemii COVID-19 (zadane jedynie w 2020 i 2021) i pięć pytań zamkniętych związanych z oceną relacji pracowników w miejscu pracy (zadane w 2019, 2020, 2021). Połączenie analizy danych jakościowych i ilościowych (Timans i in. 2019) pozwoliło na uzyskanie pełniejszego obrazu badanego zjawiska.

**Dane jakościowe.** W dwóch falach badania (2020 i 2021) zapytano o zmiany zauważone w miejscu pracy związane z pandemią COVID-19: (1) Jakie są najbardziej pomocne działania podjęte przez kierownictwo podczas tego kryzysu? (2) Jakie są najmniej pomocne działania podjęte przez kierownictwo podczas tego kryzysu? W kwestionariuszu była możliwość wpisania odpowiedzi dowolnej, nie było ani gotowych, ani sugerowanych odpowiedzi. Pracownicy odwoływali się zatem do tych zmian, które sami zauważyli. W roku 2020 w sumie udzielono 110, a w 2021 82 odpowiedzi.

**Dane ilościowe.** Z dostępnych danych wybrano dwa wymiary, mówiące o poziomie kapitału społecznego w miejscu pracy: oceny relacji oraz ogólnego poziomu zaufania. Analizowane stwierdzenia brzmiały: 1. *Mój brygadzysta<sup>2</sup> jest pomocny*; 2. *Mój brygadzysta naprawdę troszczy się o mnie*; 3. *W pracy czuję się częścią zespołu*; 4. *Niektórzy z moich współpracowników są moimi przyjaciółmi*; 5. *Mogę liczyć na pomoc ze strony moich współpracowników*; 6. *Pracownicy ufają kadrze zarządzającej*. Na każde z

---

<sup>2</sup> Brygadzysta — bezpośredni przełożony, w analizie odróżniony od kadry zarządzającej.

Tabela 1

## Charakterystyka respondentów

RODZAJ PRACY		2019	2020	2021	Osoby, które uzupełniły ankietę w każdej fali 2019–2021
	N	610	171	210	97
Praca fizyczna		96,07%	90,64%	93,81%	91,75%
Praca biurowa		3,93%	9,36%	6,19%	8,25%
PŁEĆ	N	611	166	201	
Mężczyzna		29,79%	26,51%	37,81%	30,93%
Kobieta		70,21%	66,87%	61,19%	69,07%
Wolę nie odpowiadać		—	6,63%	1%	—
GRUPY WIEKOWE	N	611	171	210	
Poniżej 25		—	—	2,86%	—
25–34		13,75%	6,43%	12,38%	10,31%
35–44		41,41%	35,09%	36,67%	42,27%
45+		44,84%	58,48%	48,10%	47,42%
POZIOM WY- KSZTAŁCENIA	N	584	163	199	
Podstawowe		4,45%	1,84%	3,02%	2,06%
Gimnazjalne		2,91%	1,84%	2,51%	—
Liceum/technikum		71,75%	66,26%	65,33%	64,95%
Licencjat		7,88%	10,43%	11,06%	10,31%
Magisterium		13,01%	19,63%	18,09%	22,68%
STAŻ PRACY	N	611	59	79	
Do 6 miesięcy		0,16%	—	—	—
Ponad 6 miesięcy, ale nie więcej niż rok		0,16%	—	—	—
Ponad rok, ale nie więcej niż 3 lata		0,98%	—	3,80%	1,03%
Ponad 3 lata, ale nie więcej niż 5 lat		1,15%	1,69%	—	—
Ponad 5 lat, ale nie więcej niż 10 lat		21,44%	13,56%	6,33%	18,56%
Ponad 10 lat		76,10%	84,75%	89,87%	80,41%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Worker Well-being Survey (WWBS), Poland (por. Węziak-Białowska i in. 2020).

stwierzeń można było odpowiedzieć z wykorzystaniem czterostopniowej skali Likerta: 1 — zdecydowanie się nie zgadzam, 2 — nie zgadzam się, 3 — zgadzam się, 4 — zdecydowanie się zgadzam. Analiza objęła odpowiedzi pracowników zebrane w każdej fali badania (97 osób).

### Metody analizy

W opracowaniu zastosowano model Andreasa Reckwitz (2002), w którym „praktyka” jest rozumiana jako rutynowy typ postępowania złożony z wzajemnie powiązanych elementów: działań cielesnych, elementów materialnych („rzeczy”) i ich użycia, podstawowej wiedzy w postaci rozumienia („know-how”) oraz struktur celowo-afektywnych (stanów emocjonalnych i motywacji). Uznano, że koncepcja Reckwitz jest szczególnie przydatna, ponieważ definiuje praktykę przez pryzmat rutyny i ustrukturyzowania, co umożliwi odejście od perspektywy opartej wyłącznie na racjonalnym działaniu. Taka analiza relacji umożliwi wielowymiarowe wyjaśnienie, w jaki sposób zmiany w fizycznej przestrzeni pracy oraz jej organizacji oddziałują na cele i emocjonalne doświadczenia pracowników. Przyjęto, że na praktyki składają się elementy trzech kategorii: (A) elementy materialne — infrastruktura, przedmioty i ich zastosowanie; (B) elementy kompetencyjne — wiedza i umiejętności związane z wykonywaniem praktyk; (C) element celowo-afektywny — motywacje, cele i emocje towarzyszące działaniom. W części jakościowej kategorii te wyłanianio na podstawie analizy treści odpowiedzi otwartych, natomiast w części ilościowej — poprzez przypisanie zmiennych dotyczących relacji i zaufania do kategorii elementów celowo-afektywnych praktyk.

Analizy jakościowe. Otwarte odpowiedzi zostały rozpatrzone metodą analizy indukcyjnej, w której wzorce, kategorie i tematy wyłaniają się bezpośrednio z danych, a nie są narzucane *a priori* przez istniejącą już teorię lub ramy (Azungah 2018). metoda ta jest szczególnie przydatna w badaniach eksploracyjnych, których celem jest zrozumienie złożonych zjawisk bez przyjętych z góry założeń (Bingham 2023).

Pojawiające się określenia czynności oraz opinie wyrażane przez respondentów pogrupowano, korzystając z konceptualnego modelu teorii praktyk społecznych. Badania bazujące na tej teorii charakteryzują się elastycznym podejściem, umożliwiającym łączenie różnych ujęć definicyjnych

w sposób dostosowany do specyfiki analizowanego kontekstu (Spaargaren, Lamers, Weenink 2016).

**Analiza ilościowa.** Celem analizy było porównanie tych aspektów w trzech okresach: 2019 — okres przed pandemią, 2020 — pierwszy rok pandemii, 2021 — drugi rok pandemii. Do porównań ze względu na porządkowy charakter zmiennych zastosowano nieparametryczne testy rang Wilcozona dla prób zależnych (Szymczak 2018), biorąc pod uwagę wyłącznie odpowiedzi pracowników, którzy wzięli udział w trzech kolejnych falach badania. Wyniki testów zostały przedstawione w tabelach wraz z wartościami statystyk testowych ( $z$ ) i poziomami istotności ( $p$ ). Do analizy danych ilościowych wykorzystano program Stata 19.

## WYNIKI ANALIZY

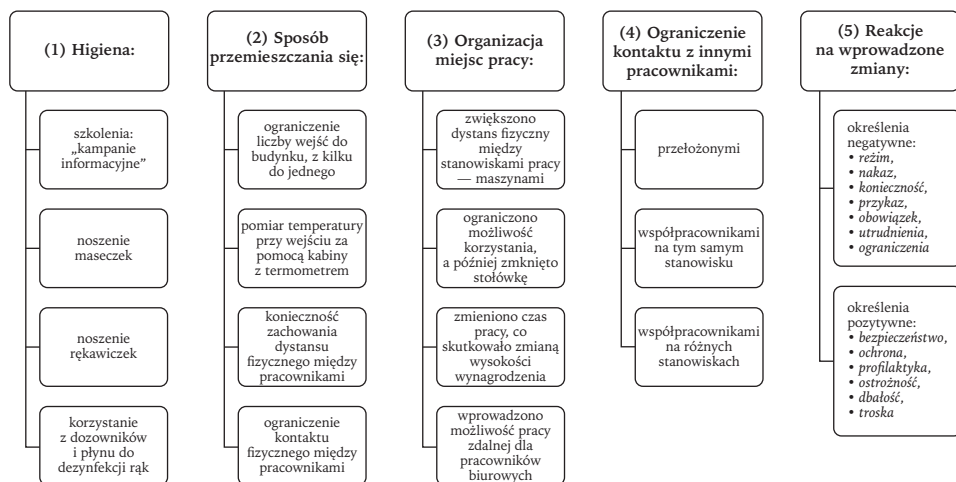
### Opis zmian w miejscu pracy

Analiza wypowiedzi pracowników umożliwiła wyodrębnienie pięciu obszarów zmian w organizacji pracy: (1) kwestie higieny, (2) sposobu przemieszczania się, (3) organizacji przestrzeni pracy, (4) relacji interpersonalnych w środowisku zawodowym oraz (5) reakcji — emocji i opinii związanych z wprowadzonymi zmianami. Każdy z wyróżnionych obszarów zmian został szczegółowo opisany z uwzględnieniem trzech wskazanych wyżej elementów praktyk społecznych: materialnych (A), kompetencyjnych (B) oraz struktury celowo-afektywnej (C).

**Higiena (1).** W badanym zakładzie produkcyjnym wprowadzono obowiązek noszenia rękawiczek i maseczek ochronnych, pojawiły się dozowniki i płyn do dezynfekcji rąk. Przekazywane były nowe informacje dotyczące obowiązkowych czynności higienicznych — mycia i dezynfekcji rąk (respondenci nazywali te czynności „kampanią informacyjną”). Należało zapoznać się z obsługą dyspozytorów płynu dezynfekującego, nabyć nowe umiejętności korzystania ze środków ochronnych.

**Sposób przemieszczania się (2) i organizacja miejsc pracy (3).** Zwrócono uwagę na pojawiające się utrudnienia i ograniczenia w organizacji miejsca pracy. W badanym zakładzie zmniejszono liczbę wejść: „Zamknięcie przejścia drugiego z zakładu, problem kolejek z wyjściem i wejściem do zakładu”. Pojawił się obowiązkowy pomiar temperatury

## Zmiany w organizacji pracy



Źródło: opracowanie własne.

ciała za pomocą kabiny z termometrem przy wejściu. Zwiększono dystans fizyczny między stanowiskami pracy — maszynami, wstawiono ścianki z „pleksy”<sup>3</sup>. Ograniczenia zmieniły sposoby poruszania się w miejscu pracy. Pojawiły się również problemy w szerszym kontekście komunikacji czyli dojazdu do miejsca pracy: „Nie mam autobusu do i powrotu z pracy”.

Kontakt z innymi pracownikami (4). Wprowadzone restrykcje ograniczyły kontakt ze współpracownikami na tym samym stanowisku, między różnymi stanowiskami pracy, a także z przełożonymi. Ograniczono możliwość korzystania ze stołówki, a później ją zamknięto. Z palarni mogło jednocześnie korzystać mniej osób, przy czym pracownicy zauważyli, że nie wszystkie pomieszczenia zostały objęte restrykcjami: „Ograniczona liczba osób na palarni, gdy w szatni jest dużo osób, nie ma to żadnego sensu”, co podważało wprowadzony w pozostałych miejscach cel ochrony przed zakażeniem. Kadra zarządzająca i pracownicy biurowi mogli pracować zdalnie. W odpowiedziach wspomniano o izolowaniu się innych pracowników między sobą: „Ograniczono kontakt pomiędzy pracownikami biura a pracownikami produkcyjnymi”, „Pracownicy biurowi wręcz się izolują od pracowników produkcji”.

<sup>3</sup> Konstrukcja wykonana z pleksi (szkła akrylowego, polimetakrylanu metylu), która służy jako bariera.

Reakcje na wprowadzone zmiany (5). Praktyki higieniczne w czasie COVID-19 zyskały nowe znaczenie społeczne i wywoływały różne emocje. Niestosowanie się do wprowadzonych nakazów miało konsekwencje w formalnych sankcjach. Wśród odpowiedzi na pytanie o „najmniej pomocne działania” najczęściej pojawiała się odwołanie do restrykcji w zakresie higieny i nagan<sup>4</sup>: „Wprowadzono reżim sanitarny i zobowiązano pracowników do jego przestrzegania”. „Nagany za brak maski”, „Wieczne obostrzenia. Gnębienie naganami”. Odwoływano się do określeń o reżimie, nakazie, konieczności, przykazie, obowiązku. Niektórzy krótko ocenili zmiany wprowadzone w czasie trwania pandemii: „To panika i brak jakichkolwiek działań”, „Nie wierzę w COVID-19”. Pojawiły się negatywne wyrażenia dotyczące zmiany zarobków związane ze zmniejszeniem liczby godzin pracy i zauważanych nierówności: „Znacznej części załogi obniżono czas pracy, co za tym idzie, również wynagrodzenie. Kadra zarządzająca ma jednak tyle samo pracy (także zdalnej), więc jej zarobki pozostają bez zmian”. „Wszystkie działania Dyrekcji, a właściwie ich brak, jest tłumaczone trwającą pandemią. Brak cateringu, brak pieniędzy na remont i wyposażenie stołówki pracowniczej oraz łazienek, gdzie pomieszczenia biurowe przeszły generalny remont. Brak pieniędzy na znaczące podwyżki, chociaż fabryka pracuje bez przerwy”.

Innym typem wypowiedzi były pozytywne oceny związane z zauważoną potrzebą utrzymania reżimu sanitarnego. Pojawiły się zwroty o zachowaniu bezpieczeństwa, ochronie, profilaktyce, ostrożności, dbałości, trosce. Część pracowników, opisując swoje opinie na temat pozytywnych zmian, doceniała, że firma skorzystała z wprowadzonego przez polski rząd w 2020 roku wsparcia, to jest z tak zwanej Tarczy Antykryzysowej<sup>5</sup>: „Jeśli za pozytyw można uznać to, że przez trzy miesiące zapewniono nam niezwolnienie z pracy za sprawą skorzystania z tarczy antykryzysowej, to wymieniałabym to”, „Nikogo nie zwolniono”, „Utrzymano zatrudnienie”.

---

<sup>4</sup> Nagana to kara, którą pracodawca może nałożyć na pracownika. Może wpłynąć na ocenę pracownika, awanse, premie. Może być podstawą do dalszych kroków dyscyplinarnych (zob. art. 108 Kodeksu pracy).

<sup>5</sup> Zestaw działań legislacyjnych i finansowych wprowadzonych przez polski rząd w 2020 roku w odpowiedzi na kryzys wywołany pandemią COVID-19. Jej celem było wsparcie gospodarki, ochrona miejsc pracy oraz pomoc przedsiębiorcom (zob. <https://www.gov.pl/web/tarczaantykryzysowa> [dostęp: 02.07.2025]).

## Relacje ze współpracownikami

Drugi etap analizy ilościowej to ocena relacji ze współpracownikami (tabela 2). W analizowanym okresie zauważalne były zmiany w postrzeganiu oceny relacji. W 2019 roku większość pracowników deklarowała, że czuje się częścią zespołu (83,5% odpowiedzi pozytywnych). W 2020 roku nastąpił spadek odsetka odpowiedzi pozytywnych do 70,10%. W 2021 roku przysłał poprawa — 81,44% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że czują się częścią zespołu. Jeśli chodzi o przyjacielskie relacje ze współpracownikami, to w 2019 roku 63,92% respondentów zgodziło się, że niektórzy współpracownicy są ich przyjaciółmi. W kolejnych latach odsetek ten nieznacznie spadł — do 56,7% w 2020 roku i 54,64% w 2021 roku.

W przypadku oceny gotowości współpracowników do udzielania pomocy w 2019 roku aż 87,62% respondentów wyraziło pozytywną opinię. W 2020 roku nastąpił spadek do 78,35%, a w 2021 roku odnotowano wzrost do 85,57%.

Wyniki testu rang Wilcoxon (zob. tabela 2) wskazują na istotne statystycznie różnice w ocenach między rokiem 2019 a 2020 w odniesieniu do poczucia bycia częścią zespołu ( $p = 0,002$ ). Oceny w 2020 roku były niższe niż w 2019, co może sugerować pogorszenie postrzegania zespołowości w pracy w okresie pandemii. Ponadto, istotną statystycznie różnicę odnotowano również w ocenach dotyczących przyjacielskich relacji ze współpracownikami między rokiem 2019 a 2021 ( $p = 0,028$ ), co może wskazywać na osłabienie więzi interpersonalnych w dłuższej perspektywie czasowej.

## Relacje ze zwierzchnikami

W pierwszym etapie analizy ilościowej dokonano oceny zmian w postrzeganiu pomocy i troski brygadzysty na przestrzeni trzech kolejnych lat (tabela 3). Pomoc brygadzysty była ogólnie wysoko oceniana w całym okresie 2019–2021. W 2019 roku większość respondentów (82,11%) zgadzała się ze stwierdzeniem, że brygadzysta jest pomocny. Jedynie 17,89% wyraziło opinię negatywną. W 2020 roku odsetek odpowiedzi pozytywnych spadł do 77,90%. W 2021 roku nastąpiła poprawa — 86,32% responden-

Tabela 2

## Ocena relacji ze współpracownikami

Rozkład odpowiedzi (w %) oraz szczegółowe statystyki dotyczące ocen relacji między współpracownikami w latach 2019, 2020 i 2021

Powiedz nam, jak bardzo zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami na temat swojej pracy*	N	Rok	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Porównywane lata	z (p)
W pracy czuję się częścią zespołu	97	2019	8,25%	8,25%	60,82%	22,68%	2019–2020	-3,11 (0,002)
		2020	7,22%	22,68%	57,73%	12,37%	2020–2021	1,81 (0,070)
		2021	4,12%	14,43%	71,13%	10,31%	2021–2019	-1,43 (0,152)
Niektórzy z moich współpracowników są moimi przyjaciółmi	97	2019	6,19%	29,90%	50,52%	13,40%	2019–2020	1,87 (0,062)
		2020	9,28%	34,02%	46,39%	10,31%	2020–2021	-0,48 (0,634)
		2021	8,25%	37,11%	50,52%	4,12%	2021–2019	-2,19 (0,028)
Mogę liczyć na pomoc ze strony moich współpracowników	97	2019	4,12%	8,25%	72,16%	15,46%	2019–2020	-1,51 (0,130)
		2020	2,06%	19,59%	64,95%	13,40%	2020–2021	0,55 (0,580)
		2021	3,09%	11,34%	75,26%	10,31%	2021–2019	-1,36 (0,175)

\*Skala od 1 do 4: zdecydowanie się nie zgadzam (1), nie zgadzam się (2), zgadzam się (3), zdecydowanie zgadzam się (4). N — liczba obserwacji; z — statystyka testująca dla testu rang Wilcoxon; p — krytyczny poziom istotności.

Źródło: opracowanie własne.

tów oceniło pomoc brygadzysty pozytywnie. Również troska brygadzysty przeważnie została oceniona pozytywnie przez pracowników. W 2019 roku 70,33% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że brygadzysta troszczy się o nich. W 2020 roku odnotowano spadek odsetka odpowiedzi

Tabela 3

## Ocena relacji z brygadzi­stą

Rozkład odpowiedzi (w %) oraz szczegółowe statystyki dotyczące oceny relacji z brygadzi­stą w latach 2019, 2020 i 2021

Powiedz nam, jak bardzo zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami na temat swojej pracy*	N	Rok	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Porównywane lata	z (p)
Mój brygadzi­sta jest pomocny	95	2019	5,26%	12,63%	51,58%	30,53%	2019–2020	–2,10 (0,036)
		2020	3,16%	18,95%	58,95%	18,95%	2020–2021	1,84 (0,066)
		2021	2,11%	11,58%	66,32%	20,00%	2021–2019	–0,97 (0,331)
Mój brygadzi­sta naprawdę troszczy się o mnie	91	2019	5,49%	24,18%	46,15%	24,18%	2019–2020	–1,89 (0,059)
		2020	6,59%	28,57%	49,45%	15,38%	2020–2021	1,94 (0,052)
		2021	3,30%	24,18%	53,85%	18,68%	2021—2019	–0,53 (0,059)

\*Skala od 1 do 4: zdecydowanie się nie zgadzam (1), nie zgadzam się (2), zgadzam się (3), zdecydowanie zgadzam się (4). N — liczba obserwacji; z — statystyka testująca dla testu rang Wilcoxon; p — krytyczny poziom istotności.

Źródło: opracowanie własne.

pozytywnych do 64,83%. W 2021 roku nastąpiła poprawa (72,53% odpowiedzi pozytywnych).

Ocena pomocy ze strony brygadzi­sty w 2020 roku była istotnie niższa niż w roku 2019 ( $p = 0,036$ ). W przypadku pozostałych aspektów relacji z brygadzi­stą nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic.

Istnieje istotna statystycznie różnica w poziomie zaufania do kadry zarządzającej między 2019 a 2020 rokiem i 2021. Po roku (2020) i po dwóch latach (2021) od wybuchu pandemii pracownicy oceniali zaufanie wyżej niż przed kryzysem (2019). Porównanie ocen zaufania między rokiem 2020 a 2021 nie wykazało istotnych różnic statystycznych.

Tabela 4

## Ocena zaufania do kadry zarządzającej

Rozkład odpowiedzi (w %) oraz szczegółowe statystyki dotyczące oceny poziomu zaufania w latach 2019, 2020 i 2021

	N	Rok	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Porównywane lata	z (p)
Pracownicy ufają kadry zarządzającej	97	2019	10,53%	34,74%	47,37%	7,37%	2019–2020	3,90 (0,001)
		2020	15,46%	49,48%	31,96%	3,09%	2020–2021	1,02 (0,326)
		2021	18,75%	50%	30,21%	1,04%	2021–2019	4,67 (0,000)

## DYSKUSJA WYNIKÓW

Zmiany organizacyjne w analizowanym miejscu pracy potwierdzają, że restrykcje wprowadzone w 2020 roku nie pozostawały jedynie narzuconym obowiązkiem czy zapisem prawa, ale realnie wpłynęły na codzienne funkcjonowanie i relacje w miejscu pracy. Czas pandemii podkreślił wagę troski o zdrowie oraz bezpieczeństwo w środowisku zawodowym (de Lucas Ancillo i in. 2021). Publiczne komunikaty o obowiązku dezynfekcji rąk, noszeniu maseczek czy pomiarze temperatury służyły profilaktyce, a ich nieprzestrzeganie utożsamiano z ryzykiem zakażenia. Choć wcześniejsze badania sugerowały, że noszenie maseczek i zachowanie odległości nie powinno mieć wpływu na kontakty społeczne (Crandall i in. 2022), to nasze analizy pokazują, że w połączeniu z innymi zmianami (np. redukcją godzin pracy, obniżeniem wynagrodzeń) czynniki te mogły mieć negatywne skutki.

Pandemia COVID-19 ujawniła potencjał pracy zdalnej (de Lucas Ancillo, Val Núñez, Gavrila 2021; Białowolski i in. 2023), a także globalne różnice w strategiach adaptacyjnych, takich jak cyfryzacja zamiast pracy fizycznej na liniach produkcyjnych (Parsable 2021). W Stanach Zjednoczonych trwałym efektem kryzysu okazało się wdrożenie elastycznych modeli pracy — zmiany godzin, rotacja zespołów, hybrydowe rozwiązania —

co zwiększyło retencję i satysfakcję pracowników (Radhakrishnan 2023). W Europie firmy kurierskie postawiły na cyfryzację, reorganizację tras i skuteczną komunikację kryzysową, ograniczając negatywny wpływ pandemii na relacje pracowników i efektywność ich pracy (Garola i in. 2023). Na tle tych przykładów można stwierdzić, że w badanej polskiej fabryce dostrzeżono odmienny scenariusz: zamiast elastyczności i cyfryzacji pojawiły się reorganizacje, które pogłębiły nierówności między pracownikami fizycznymi a biurowymi i ich poczucie frustracji. Zmiany były odbierane jako „reżim”, a nie troska — analogicznie do presji kontroli i wydajności obserwowanej w firmie Amazon w Stanach Zjednoczonych (Alimahomed-Wilson, Reese 2021), choć w polskim kontekście presja ta miała wymiar sanitarny, a nie produkcyjny. Wyniki innych badań potwierdzają powiązanie wymiaru przestrzennego i emocjonalnego (Kubacka i in. 2021; por. Morgan i in. 2022): zmiany w rozmieszczeniu stanowisk, zamknięcie stref wspólnych i reorganizacja ciągów komunikacyjnych wpłynęły na częstotliwość i charakter interakcji.

Przebywanie w przestrzeniach publicznych, rozmowy i wspólne działania sprzyjają budowaniu relacji, a także umożliwiają wymianę informacji i doświadczeń (Klekotko 2020). Przeprowadzone przez nas analizy pokazały, że pandemia przejściowo wpłynęła negatywnie na relacje społeczne w miejscu pracy. Początkowo zaobserwowano pogorszenie relacji z przełożonymi (porównując oceny pomocy ze strony brygadzysty z 2020 i 2019 roku). Bardziej trwały okazał się wpływ na relacje między współpracownikami. Stwierdzono istotne statystycznie pogorszenie poczucia zespołowości w krótkim (2020) i przyjacielskich relacji w dłuższym okresie (2021) w porównaniu do stanu sprzed pandemii (2019). Osłabienie więzi społecznych przy jednoczesnej polaryzacji doświadczeń (dyferencjacja warunków pracy między kadrą biurową a produkcyjną) i odczuwalnej przejściowej frustracji (wynikającej z obostrzeń i percepcji niektórych działań kierownictwa) oznacza, że nie wynikało to wyłącznie z barier materialnych, lecz było rezultatem nakładania się negatywnie ocenianych obserwacji i doświadczeń.

Wcześniejsze badania pokazują, że nagłe działania w połączeniu z brakiem spójnych rozwiązań mają negatywny wpływ na niektóre formy kapitału społecznego (np. zaufanie i wsparcie w miejscu pracy) (Dirks i in. 2002). Styl zarządzania, który promuje otwartą komunikację i wzajemne zaufanie (między pracownikami a kierownictwem oraz wewnątrz ze-

społów), jest silnym determinantem wysokiego zaangażowania personelu (Markowska-Przybyła, 2020). Negatywne doświadczenia (redukcji czasu pracy oraz odczucia „reżimu” i wprowadzenie „nagan”) mogły podważyć kapitał zaufania, mimo natychmiastowego wprowadzenia działań ochronnych. Wyniki tego badania pokazują, że zaufanie względem kadry zarządzającej ostatecznie nie pogorszyło się, a nawet z wzrosło względem oceny przed wybuchem pandemii.

Naszym wkładem w teorię praktyk społecznych jest empiryczne wykazanie, że w warunkach kryzysu organizacyjnego element celowo-afektywny (C) wykazał większą inercję i trwałość (rutynę) niż elementy materialne (A) i kompetencyjne (B), a zaobserwowane osłabienie nieformalnych więzi może mieć konsekwencje dla działania organizacji.

Wnioski z tego badania wskazują wyraźnie na potrzebę działań wspierających integrację zespołów oraz budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej relacjom interpersonalnym w sytuacjach kryzysowych. Zadbanie o pozytywne relacje i więzi nieformalne — pozwala organizacjom lepiej kształtować kulturę pracy, wspierać współpracę oraz skuteczniej zarządzać zespołami, co w efekcie może wpływać na poprawę wyników pracy (Pauksztat, Grech 2022). Grupy nieformalne umożliwiają pracownikom lepszą komunikację, nie tylko w zakresie wykonywania bieżących zadań, ale również wymiany informacji, doświadczeń, a także zapewniają wsparcie emocjonalne (Addimando 2024). Ponadto silne więzi w zespole mogą prowadzić do większej motywacji i zaangażowania w realizację celów organizacyjnych (Acton i in. 2020).

Co więcej, opisany materiał wnosi nowe informacje do badań organizacyjnych.

Po pierwsze, to, że badanie obejmuje trzy kolejne pomiary (2019–2021) w tej samej fabryce, na tej samej grupie pracowników, pozwala odróżnić reakcje doraźne od bardziej trwałych zmian w praktykach społecznych i relacjach w pracy. Z dzisiejszej perspektywy widzimy, które elementy organizacji i relacji wróciły do stanu sprzed pandemii, a które pozostały osłabione (np. przyjacielskie więzi ze współpracownikami). Tego typu „długofalowego” wglądu nie dają badania prowadzone wyłącznie w toku kryzysu.

Po drugie, wciąż brakuje pogłębionych analiz dotyczących pracowników fizycznych, którzy — w odróżnieniu od wielu grup biurowych — nie

mogli przejść na pracę zdalną, a jednocześnie byli narażeni na restrykcje przestrzenne, higieniczne i organizacyjne. Dyskusja na temat „pracowników kluczowych” (*essential workers*), nierówności między personelem biurowym a produkcyjnym, a także długoterminowych skutków takich rozwiązań dla kapitału społecznego w organizacji (zaufania, poczucia sprawiedliwości) jest nadal aktualna i wykracza poza czas pandemii. Ustalenia pokazujące, że część konsekwencji (np. osłabienie relacji nieformalnych) utrzymywała się, są istotne dla współczesnych debat o dobrostanie pracowników i kulturze organizacyjnej.

Po trzecie, badania mają znaczenie praktyczne dla obecnych strategii zarządzania kryzysowego i projektowania miejsc pracy. Organizacje nadal przygotowują procedury na kolejne możliwe kryzysy (epidemiczne, środowiskowe, logistyczne). Uzyskane dane wskazują między innymi, że decyzje dotyczące reorganizacji przestrzeni (zamykanie stref wspólnych, ograniczanie wejść/wyjść) mają bezpośredni wpływ na nieformalne praktyki społeczne i integrację, że sposób komunikowania restrykcji i doświadczane nierówności (np. brak zwolnień, ale różnice w traktowaniu kadry biurowej i produkcyjnej) mogą osłabiać relacje, że wsparcie ze strony przełożonych tylko częściowo kompensuje poczucie „reżimu” i kontroli. Takie wnioski dziś mogą być wykorzystywane przy projektowaniu polityk BHP, regulaminów na wypadek sytuacji nadzwyczajnych czy przekształcania przestrzeni pracy — niezależnie od tego, z jakimi zagrożeniami mogą być związane przyszłe kryzysy.

Po czwarte, z perspektywy teoretycznej artykuł pokazuje, jak w warunkach kryzysu organizacyjnego przeobrażają się elementy praktyk społecznych opisanych w teorii praktyk (materialne, kompetencyjne i celowo-afektywne) oraz które z nich okazują się najbardziej trwałe. To może być wykorzystane nie tylko w badaniach nad COVID-19, ale też w analizach innych form „nagłego” przeorganizowania codziennych praktyk w pracy (np. w wyniku automatyzacji, zmian właścicielskich, restrukturyzacji).

Podsumowując, mimo upływu pięciu lat od pierwszej fali pandemii przedstawione wyniki analizy nie są jedynie spóźnionym raportem z wydarzeń, ale dostarczają danych o długoterminowych konsekwencjach kryzysu dla praktyk społecznych i relacji w miejscu pracy oraz wskazówek dla współczesnej polityki organizacyjnej i badań nad zmianą społeczną w środowisku pracy.

## PODSUMOWANIE

W analizie szczególną uwagę poświęcono sposobom doświadczania i wyobrażania przestrzeni fizycznych, które w czasie pandemii nabrały nowego znaczenia. Pracownicy fizyczni zakładu produkcyjnego relacjonowali zmiany, które miały bezpośredni wpływ na ich codzienne praktyki społeczne w miejscu pracy, obejmujące trzy powiązane ze sobą wymiary. Wymiar nowych działań związanych z infrastrukturą materialną (środki ochronne), przyswojenia nowych kompetencji: poruszania się z zachowaniem dystansu, unikania fizycznego kontaktu oraz wdrażania procedur higienicznych zgodnie z nowymi regulacjami, co — w wymiarze znaczeniowym symbolicznym — dla części pracowników stanowiło przejaw przymusu i ograniczenia swobody, a dla innych przejaw troski o zdrowie, bezpieczeństwo i odpowiedzialność zbiorową. Przestrzeń pracy zaczęła być postrzegana nie tylko jako środowisko wykonywania obowiązków, ale również pole kontroli, reorganizacji rutyny i nowych napięć społecznych. Zmiany znalazły odzwierciedlenie w wymiarze relacji międzyludzkich, w szczególności wpłynęły na spadek poczucia wsparcia. Wprowadzone obostrzenia miały jednak przejściowy charakter w tym zakresie oceny relacji z przełożonymi — początkowe działania miały tu negatywny wpływ, ale w dalszej perspektywie zauważyć można powrót do ocen sprzed pandemii. Bardziej trwały okazał się wpływ na relacje między współpracownikami.

Z dzisiejszej perspektywy widzimy, że doświadczenia z czasu pandemii unaocznily obszary organizacyjne wymagające szczególnej uwagi w niekorzystnych warunkach. Takie czynniki jak wsparcie ze strony przełożonych oraz dostępność przestrzeni sprzyjających interakcjom społecznym pracowników (np. stołówki czy wspólne strefy odpoczynku) powinny być integralnym elementem planowania środowiska pracy. Ich obecność może odegrać kluczową rolę w budowaniu dobrostanu pracowników i wzmacnianiu więzi społecznych w miejscu pracy.

OGRANICZENIA PRZEDSTAWIONEJ ANALIZY  
I KIERUNKI PRZYSZŁYCH BADAŃ

Praca opiera się na określonym materiale empirycznym. Należy pamiętać, że jako studium przypadku jednej fabryki przywoływane badanie daje

ograniczoną możliwość uogólniania. Przedstawione ustalenia wskazują na potrzebę dalszych badań nad społecznymi praktykami w miejscu pracy, zwłaszcza w jakim stopniu reorganizacja przestrzeni może wzmacniać dobrostan i integrację, a kiedy prowadzi do dezorientacji i oporu. Perspektywa teorii praktyk pozwala uchwycić znaczenie codziennych, nieformalnych interakcji, które często umykają tradycyjnym analizom organizacyjnym.

### Podziękowania

Wyrażamy szczególne podziękowania profesorowi UJ dr hab. Andrzejowi Bukowskiemu za inspirację do zastosowania w niniejszym opracowaniu teorii praktyk społecznych. Dziękujemy również anonimowym recenzentom za wnikliwe i trafne uwagi, które znacząco przyczyniły się do nadania pracy bardziej analitycznego charakteru w badaniach nad organizacją pracy.

### BIBLIOGRAFIA

- Acton Bryan, Braun Michael, Foti Roseanne, 2020, *Built for unity: assessing the impact of team composition on team cohesion trajectories*, „Journal of Business and Psychology”, 35(6), s. 751–766 (<https://doi.org/10.1007/s10869-019-09654-7>).
- Addimando Federico, 2024, *Effective Communication Strategies BT — Trade Show Psychology*, w: Federico Addimando (red.), *Trade Show Psychology*, Springer Nature Switzerland, Cham, s. 53–72 ([https://doi.org/10.1007/978-3-031-53606-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-53606-9_4)).
- Alimahomed-Wilson Jake, Reese Ellen, 2021, *Surveilling Amazon’s warehouse workers: Racism, retaliation, and worker resistance amid the pandemic*, „Work in the Global Economy”, 1(1–2), s. 55–73 (<https://doi.org/10.1332/273241721X16295348549014>).
- Ardolino Marco, Bacchetti Andrea, Ivanov Dmitry, 2022, *Analysis of the COVID-19 pandemic’s impacts on manufacturing: a systematic literature review and future research agenda*, „Oper Manag Res” 15, s. 551–566 (<https://doi.org/10.1007/s12063-021-00225-9>).
- Azungah Theophilus, 2018, *Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis*, „Qualitative Research Journal”, 18(4), s. 383–400 (<https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00035>).
- Białek-Szwed Olga, 2021, *Życie codzienne podczas pandemii Covid-19 w perspektywie współczesnej polskiej prasy*, „Roczniki Nauk Społecznych”, 49(3), s. 27–40 (<https://doi.org/10.18290/rns21493.5>).
- Białowolski Piotr, Lee Matthew T., Weziak-Białowolska Dorota, Chen Ying, Cowden Richard G., VanderWeele Tyler J., 2023, *Differences in Multi-Dimensional Well-Being Among Factory Workers: Evidence from Six Countries*, „Applied Research Quality Life”, 18, s. 2159–2180 (<https://doi.org/10.1007/s11482-023-10181-0>).

- Białowolski Piotr, McNeely Eileen, Vanderweele Tyler J., Węziak-Białowolska Dorota, 2020, *Ill health and distraction at work: Costs and drivers for productivity loss*, „PLoS ONE”, s. 1–15 (<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0230562>).
- Bingham, Andrea J., 2023, *From Data Management to Actionable Findings: A Five-Phase Process of Qualitative Data Analysis*, „International Journal of Qualitative Methods”, 22(April), s. 1–11 (<https://doi.org/10.1177/16094069231183620>).
- Crandall Christian S., Bahns Angela J., Gillath Omri, 2022, *Do masks affect social interaction?*, „Journal of Applied Social Psychology”, 52, s. 1172–1178 (<https://doi.org/10.1111/jasp.12918>).
- Deloitte, 2021, *Tracking the recovery: what manufacturers can learn from one another*, „Forbes” (<https://www.forbes.com/sites/deloitte/2020/06/29/tracking-the-recovery-what-manufacturers-can-learn-from-one-another/#2eb6af6e5ed0> [dostęp: 02.07.2025]).
- de Lucas Ancillo Antonio, del Val Núñez María Teresa, Gavrila Sorin Gavrila, 2021, *Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach*, „Economic Research—Ekonomiska Istrazivanja”, 34(1), s. 2297–2316 (<https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1862689>).
- Dirks Kurt, Ferrin Donald, 2002, *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*, „Journal of Applied Psychology”, 87(4), s. 611–628 (<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>).
- Eriksson Kimmo, Dickins Thomas, Strimling Pontus, 2021, *Hygiene Norms Across 56 Nations are Predicted by Self-Control Values and Disease Threat*, „Current Research in Ecological and Social Psychology”, 2: 100013 (<https://doi.org/10.1016/j.cresp.2021.100013>).
- Garola Garola, Siragusa Chiara, Seghezzi Arianna, Mangiaracina Riccardo, 2023, *Managing COVID-19 disruption: The response of express couriers and lessons learned to improve resilience*, „The International Journal of Logistics Management”, 34(7), s. 121–141 (<https://doi.org/10.1108/IJLM-03-2022-0114>).
- Hamouche Salima, 2021, *COVID-19, Physical Distancing in the Workplace and Employees' Mental Health: Implications and Insights for Organizational Interventions — Narrative Review*, „Psychiatria Danubina”, 33(2), s. 202–208 (<https://doi.org/10.24869/psyd.2021.202>).
- Klekotko Marta, 2020, *Scena miejska a wspólnotowość*, w: Michalska-Żyła Agnieszka, Zajda Katarzyna (red.), *W metropolii i poza metropolii*, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych UW, Warszawa, s. 120–140.
- Klitkou Antje, Bolwig Simon, Huber Andreas, Ingeborgrud Lina, Rohracher Harald, Schartinger Doris, Thiene Mara, Żuk Piotr, 2022, *The interconnected dynamics of social practices and their implications for transformative change: A review*, „Sustainable Production and Consumption”, 31, s. 603–614 (<https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.03.027>).
- Kubacka Małgorzata, Luczys Piotr, Modrzyk Ariel, Stamm Agnieszka, 2021, *Pandemic rage: Everyday frustrations in times of the COVID-19 crisis*, „Current Sociology”, 71(5), s. 887–904 (<https://doi.org/10.1177/00113921211050116>).
- Lee Matthew T., Białowolski Piotr, Węziak-Białowolska Dorota, Mooney Kay D., Lerner Phillip J., McNeely Eileen, Vanderweele Tyler J., 2021, *Self-assessed importance of domains of flourishing: Demographics and correlations with well-being*, „The Journal of Positive Psychology”, 16(1), s. 137–144 (<https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1716050>).

- Markowska-Przybyła Urszula, Grześkowiak Alicja, 2022, *Social capital and spread of COVID-19 in Poland — do membership, trust, norms and values or shared narratives matter?*, „Economics and Sociology”, 15(4), s. 168–185.
- Mockało Zofia, 2015, *Kapitał społeczny w pracy — definicje, idea i przegląd badań*, „Bezpieczeństwo Pracy — Nauka i Praktyka”, (10), s. 16–19 (<https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/79794/Kapital-spoeczny-w-pracy-IP17.pdf>).
- Morgan Garrett T. i in, 2022, *Wellbeing as an emergent property of social practice*, „Buildings and Cities”, 3(1), s. 756–771 (<https://doi.org/10.5334/bc.262>).
- Parsable, 2021, *The State of Digital and Connected Work on the Manufacturing Frontlines* (<https://parsable.com/wp-content/uploads/2021/06/CM-FrontlineWorkersSurveyReport-R1-RegUD.pdf> [dostęp: 02.07.2025]).
- Pauksztat Birgit, Grech Michelle R., 2022, *Building social support: The impact of workgroup characteristics, the COVID-19 pandemic and informal interactions*, 72(2022), s. 1175–1189 (<https://doi.org/10.3233/WOR-220020>).
- Putnam, Robert D., 1995, *Bowling alone: America's declining social capital*, „Journal of Democracy”, 6(1), s. 65–78 (<https://dx.doi.org/10.1353/jod.1995.0002>).
- Radhakrishnan Anjana Gigi, 2023, *Flexibility Approaches for Manufacturing Production Workers*. Manufacturing Institute (<https://themanufacturinginstitute.org/wp-content/uploads/2023/12/Flexibility-White-Paper.pdf> [dostęp: 02.11.2025]).
- Reckwitz Andreas, 2002, *Toward a Theory of Social Practices: A Development in culturalist theorizing*, „European Journal of Social Theory”, 5(2), s. 243–263 (<https://doi.org/10.1177/1368431022225432>).
- Schatzki Theodore, 1996, *Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Shove Elizabeth, Pantzar Mika, Watson Matt, 2012, *Everyday Life and How It Changes*, SAGE Publications. London.
- Spaargaren Gert, Lamers Machiel, Don Weenink, 2016, *Introduction: Using practice theory to research social life*, w: Gert Spaargaren, Don Weenink, Machiel Lamers (red), *Practice Theory and Research. Exploring the Dynamics of Social Life*, Routledge, London (<https://doi.org/10.4324/978131565690>).
- Szymczak Władysław, 2018, *Podstawy statystyki dla psychologów: podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa.
- Timans Rob, Wouters Paul, Heilbron Johan, 2019, *Mixed methods research: what it is and what it could be*, „Theory and Society”, 48, s. 193–216 (<https://doi.org/10.1007/s11186-019-09345-5>).
- Triglia Carlo, 2001, *Social capital and local development*, „European Journal of Social Theory”, 4(4), s. 427–442 (<https://doi.org/10.1177/1368431012225244>).
- Wells John i in., 2023, *A systematic review of the impact of remote working referenced to the concept of work–life flow on physical and psychological health*, „Workplace Health and Safety”, 71(11), s. 507–521 (<https://doi.org/10.1177/21650799231176397>).
- Władyka Katarzyna, 2023, *Poradnik. Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy*, Warszawa (<https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/07/Poradnik-Wplyw-pandemii-COVID-19-na-ksztaltowanie-sie-nowych-modeli-pracy.pdf> [dostęp: 02.07.2025]).



CIOP, 2020, *Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia osób pracujących w czasie epidemii COVID-19. Ogólne wytyczne i lista kontrolna*, Centralny Instytut Ochrony Pracy — Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa (<https://www.pip.gov.pl/pl/wiadomosci/110129,bezpieczenstwo-i-ochrona-zdrowia-osob-pracujacych-w-czasie-epidemii-covid-19.html> [dostęp: 02.07.2025]).

Sejm Rzeczypospolitej Polskiej. 2021. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 maja 2021 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii, Dz.U.2021.861, Dziennik ustaw 1360, 47: 1–10. (<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20210000861/O/D20210861.pdf>).

### *Abstrakt*

Przedmiotem badania była reorganizacja przestrzeni miejsc pracy wprowadzona w odpowiedzi na pandemię COVID-19 w latach 2020–2021. Wykorzystano przy tym perspektywę teorii praktyk społecznych, która pozwala analizować zmiany w codziennym funkcjonowaniu pracowników. Ukazano zmianę praktyk społecznych pracowników fabryki, bazując na trzech rundach podłużnych badań ankietowych, zrealizowanych w jednym zakładzie pracy Polsce w latach 2019–2021. Dotychczasowe badania pokazywały, że zmiany w wymiarze przestrzennym, ograniczające bezpośredni kontakt i wzmagające poczucie izolacji, sprzyjają pojawianiu się negatywnych emocji. Wyniki przedstawionych analiz uzupełniają ten obraz, pokazując, że interakcje między pracownikami są ściśle powiązane ze sposobem korzystania ze wspólnej przestrzeni. Również zmiany norm społecznych w przestrzeni publicznej, takiej jak miejsce pracy, prowadzą do pogorszenia dobrostanu emocjonalnego. W sytuacjach kryzysowych kluczowe znaczenie dla zdrowia i dobrostanu pracowników ma wsparcie ze strony przełożonych. Jednak równie istotna okazuje się dostępność przestrzeni socjalnych (np. stołówka), które sprzyjają integracji i organizacji codziennego życia zawodowego. Wnioski z badania wskazują na konieczność podjęcia dalszej analizy wpływu przestrzeni na relacje pracownicze. Pozwoli to na szybciej i bardziej adekwatne reagowanie na potrzeby i oczekiwania pracowników w obliczu dynamicznie zmieniających się warunków pracy.

*słowa kluczowe:* praktyki społeczne, teorie praktyk społecznych, relacje pracowników fabryki, pandemia COVID-19 w Polsce

BETWEEN ROUTINE AND CHANGE  
SOCIAL PRACTICES OF FACTORY WORKERS  
BEFORE AND DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Regina Skiba (Jagiellonian University), Dorota Węziak-Białowolska (Kozminski University, Harvard University), Eileen McNeely (Harvard University)

Abstract

This study examines the reorganization of workplace spaces introduced in response to the COVID-19 pandemic in 2020–2021. It focuses on changes in the social practices of factory workers, drawing on data collected in Poland in two waves during this period. A mixed-methods approach was employed, combining qualitative analysis of open-ended responses with quantitative analysis of closed-ended survey questions. The study adopts a social practice theory perspective to explore transformations in everyday workplace activities. Previous research has shown that both spatial and emotional dimensions of work are interrelated. This study extends that understanding by showing that changes in social norms in public spaces, such as restrictions on interpersonal contact in the workplace, can foster a sense of isolation while also triggering negative emotions. Furthermore, shifts in the use of shared spaces affect interactions among employees. The findings underscore the critical role of managerial and supervisory support in safeguarding employee health and well-being during crises. However, the availability of communal areas, such as canteens or break rooms, also plays a vital role in maintaining workplace cohesion and organizing daily routines. Future research should further explore the impact of physical space on employee relations to better inform workplace adaptations that respond effectively to workers' evolving needs and expectations.

*keywords:* social practices, Social Practice Theories, factory worker relations, COVID-19 pandemic in Poland