

Małgorzata KRÓL

Praca zdalna – cechy, uwarunkowania, implikacje dla procesu pracy



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach

Małgorzata Król

**Praca zdalna
– cechy, uwarunkowania, implikacje
dla procesu pracy**



Katowice 2022

Komitet redakcyjny

Janina Harasim (przewodnicząca), Monika Ogrodnik (sekretarz),
Małgorzata Pańkowska, Jacek Pietrucha, Irena Pyka, Anna Skórska,
Maja Szymura-Tyc, Artur Świerczek, Tadeusz Trzaskalik, Ewa Ziemia

Recenzent

Mariusz Zieliński

Redakcja i korekta językowa

Karolina Koluch

Skład tekstu

Daria Liszowska

Projekt okładki

Janusz Gumulak

Ilustracja na okładce © rossandhelen – Photogenica

ISBN 978-83-7875-817-4

doi.org/10.22367/uekat.9788378758174

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2022



Publikacja na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa
(CC BY 4.0), <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>



WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KATOWICACH

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-33

www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

Facebook: [@wydawnictwouekatowice](https://www.facebook.com/wydawnictwouekatowice)

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział 1. Od telepracy do pracy zdalnej	8
1.1. Telepraca – rzadko wykorzystywana w Polsce forma zatrudnienia	8
1.2. Praca zdalna jako elastyczna forma organizacji pracy	16
1.3. Praca zdalna – projekt regulacji prawnych	21
1.4. Telepraca a praca zdalna – podobieństwa i różnice	23
Rozdział 2. Rynek pracy zdalnej	27
2.1. Uwarunkowania pracy zdalnej	27
2.2. Praca zdalna a realizacja funkcji personalnej	31
2.3. Zakres pracy zdalnej w Polsce w czasie pandemii	40
2.4. Oferty pracy zdalnej i hybrydowej	49
Rozdział 3. Nauka i praca zdalna – wyniki badań własnych	59
3.1. Procedura, narzędzie i hipotezy badawcze	59
3.2. Struktura respondentów	66
3.3. Zakres pracy i nauki zdalnej w gospodarstwach domowych	68
3.4. Ocena trudności, korzyści oraz negatywnych skutków pracy i nauki zdalnej	74
3.5. Preferencje w zakresie sposobów komunikacji i formy organizacji pracy	86
3.6. Subiektywna ocena kompetencji do pracy i nauki zdalnej	87
3.7. Podsumowanie wyników, weryfikacja hipotez badawczych oraz implikacje dla pracodawców	91
Zakończenie	96
Bibliografia	98

Spis rysunków	107
Spis tabel	107
Spis wykresów.....	108
O autorce	110

Wstęp

Pomimo dynamicznych zmian, jakie zachodzą w procesach gospodarczych oraz w funkcjonowaniu organizacji, wynikających z postępującej mechanizacji, automatyzacji i komputeryzacji, praca ludzka (najemna) nadal stanowi ważny czynnik wytwórczy. Co więcej, rewolucja cyfrowa i rozwój społeczeństwa informacyjnego przyczyniły się do ewolucji pracy [Kozioł-Nadolna, Suchocka, 2021, s. 37], a nie – jak zakładał J. Rifkin [2001, s. 296] – do jej końca. Dlatego tematyka pracy zawodowej jest przedmiotem licznych badań i publikacji naukowych. Problematyka ta powraca szczególnie w okresach, w których na rynku pracy dokonują się znaczące zmiany lub pojawiają się nowe zjawiska.

Pandemia COVID-19, która rozpoczęła się w marcu 2020 r., wywołała zmiany na rynku pracy, ale nie takie, jakich na jej początku się spodziewano [Radlińska, 2020, s. 124]. Wprowadzanie kolejnych lockdownów nie doprowadziło, wbrew obawom, do znacznego obniżenia popytu na pracę i wzrostu bezrobocia [Lipka, Król, 2021, s. 2-6], tylko – tam, gdzie było to możliwe – do reorganizacji pracy pracowników. W efekcie na niewystępującą wcześniej skalę rozwinęła się nowa forma organizacji pracy zwana pracą zdalną.

Specyfika pracy zdalnej, podobnie jak telepracy, wiąże się ze zmianą wymiaru przestrzeni pracy: jej lokalizacji – z pracy wykonywanej w siedzibie organizacji na pracę wykonywaną poza jej siedzibą oraz wyposażenia pracy – z pracy wykonywanej bez wykorzystania technologii informatycznych na pracę wykonywaną z ich wykorzystaniem [Skowron-Mielnik, 2012, s. 93].

Problematyka pracy zdalnej, jako nowego i dynamicznie rozwijającego się zjawiska na polskim rynku pracy, jest podejmowana przez Autorów od jej wprowadzenia w marcu 2020 r. Wyszukiwanie hasła „praca zdalna” dla publikacji z okresu 2020-2022 przeprowadzone w dniu 23.06.2022 r. w Google Scholar wyświetliło 698 wyników, natomiast w BazEkon dla tego samego okresu – 93 wyniki, co potwierdza duże zainteresowanie tą tematyką. Jednocześnie w tym samym czasie liczba wydanych książek na temat pracy zdalnej była zdecydowanie mniejsza. Na podstawie trzech katalogów bibliotecznych, tj. CINIBA, NUKAT oraz SGH, zidentyfikowano 16 publikacji, w których tytułach znajdowała się fraza „praca zdalna”, z czego 7 pozycji stanowiły poradniki, 5 – pozycje z zakresu prawa, a tylko 4 – monografie naukowe [Kozioł-Nadolna, Suchocka,

2021; Sidor-Rządkowska, 2021; Wróbel, 2021; Wróbel, Stefaniuk, 2021]. Niżej opracowanie ma uzupełnić ten nieliczny katalog publikacji książkowych z zakresu pracy zdalnej.

Cel poznawczy opracowania ma trójczłonową strukturę i składają się na niego:

- ustalenie specyfiki pracy zdalnej,
- rozpoznanie zakresu stosowania pracy zdalnej w okresie pandemii w Polsce,
- identyfikacja utrudnień, jakie napotykali członkowie gospodarstw domowych w związku z pracą (i nauką) zdalną, korzyści i negatywnych skutków wynikających z tytułu ich stosowania, preferencji dotyczących formy komunikacji i formy organizacji pracy oraz kompetencji do pracy i nauki zdalnej.

Natomiast celem aplikacyjnym jest sformułowanie rekomendacji dla podmiotów gospodarczych dotyczących organizacji pracy w podziale na tradycyjną i zdalną.

Opracowanie powstało z wykorzystaniem następujących metod badawczych:

- krytycznej analizy piśmiennictwa,
- analizy danych statystycznych obrazujących zakres stosowania telepracy i pracy zdalnej oraz ogłoszeń rekrutacyjnych dotyczących pracy zdalnej i pracy hybrydowej,
- sondażu diagnostycznego.

Praca składa się z trzech rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono koncepcję pracy na odległość (rozproszonej) wykonywanej z wykorzystaniem technologii teleinformatycznych (ICT). Punkt wyjścia stanowią różne podejścia do definiowania telepracy w Polsce od początku XXI w., a także wskazanie na różnorodność stosowanego nazewnictwa. Za literaturą przedmiotu przytoczono rodzaje telepracy, jej wady i zalety oraz zaprezentowano dane statystyczne obrazujące marginalny zakres wykorzystania tej formy zatrudnienia przez organizacje w Polsce. W dalszej części rozdziału pierwszego skoncentrowano się na bliźniaczej do telepracy, co do miejsca i sposobu wykonywania pracy, elastycznej formie organizacji pracy, czyli na pracy zdalnej. Omówiono projekt regulacji prawnych odnoszących się do pracy zdalnej oraz wskazano podobieństwa oraz różnice telepracy i pracy zdalnej.

Rozdział drugi otwiera prezentacja uwarunkowań stosowania (rozwoju) zdalnej organizacji pracy. Skoncentrowano się przede wszystkim na czynnikach technologicznych, rynkowych, prawnych, organizacyjnych, psychologicznych oraz indywidualnych. Tematyka kolejnego podrozdziału skupia się wokół specyfiki realizacji funkcji personalnej w warunkach pracy zdalnej. Następnie na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego zaprezentowano zakres wykorzystania pracy zdalnej w Polsce w latach 2020-2021. Rozdział kończy analiza udziału ofert pracy zdalnej i hybrydowej w ogóle publikowanych ofert dokonana na podstawie ogłoszeń rekrutacyjnych zamieszczonych na portalu Pracuj.pl.

W rozdziale trzecim przedstawiono wyniki badań własnych zrealizowanych metodą sondażową w okresie od 6.01.2021 do 8.02.2021 r. Badania obejmowały zagadnienia dotyczące zakresu pracy i nauki zdalnej w gospodarstwach domowych, trudności, korzyści i negatywnych skutków pracy i nauki zdalnej, preferencji w zakresie sposobów komunikacji i formy organizacji pracy, a także subiektywnej oceny kompetencji do pracy i nauki zdalnej.

Rozdział 1. Od telepracy do pracy zdalnej

1.1. Telepraca – rzadko wykorzystywana w Polsce forma zatrudnienia

Pojęcie pracy zdalnej (*remote work*), które rozpowszechniło się w Polsce na przełomie marca i kwietnia 2020 r., we wcześniejszym okresie w praktyce organizacyjnej rzadko było stosowane, natomiast w publikacjach naukowych przez wielu Autorów [np. Borkowska, 1998, s. 44] było uważane za synonim telepracy (*telework*). Inni traktowali telepracę, obok pracy mobilnej i pracy w domu, jako jedną z metod pracy zdalnej [Jaworska, 2006, s. 110]. Autorzy posługiwali się także takimi terminami, jak np. e-praca (*e-work*, *eWork*, *e-job*), praca na odległość czy praca elastyczna (*flexiwork*) [Woźniak-Jęchorek, 2022, s. 30-31]. W literaturze anglojęzycznej poza pojęciami *remote work(ing)* (praca zdalna) i *telework(ing)* (telepraca) są również używane określenia: *work from home* (praca z domu) oraz *telecommuting* (teledojazdy) [Woźniak-Jęchorek, 2022, s. 30-31], *e-work*, *mobile (tele)working*, *work at home*, *virtual working* czy *home based telework* [Zaręba, 2021, s. 19]. Na wielość terminów stosowanych w kontekście pracy wykonywanej poza siedzibą pracodawcy za pomocą technologii ICT (*Information and Communication Technologies*) oraz występujące między nimi różnice zwrócono też uwagę w publikacji Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczącej pracy zdalnej [ILO, 2020, s. 5].

Publikacje poświęcone pracy wykonywanej z wykorzystaniem technologii teleinformatycznych (ICT) pojawiły się w Polsce na przełomie XX i XXI w. Była ona wówczas różnorodnie nazywana i interpretowana, co zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Przykładowe interpretacje pojęcia „telepraca”

Autor i rok publikacji	Używane nazewnictwo	Interpretacja
1	2	3
E. Kryńska (2001)	telepraca	„Telepraca jest najnowszą formą wykonywania pracy na odległość za pośrednictwem komputera i łączy teleinformatycznych. (...) jest to praca wykonywana za pomocą nowoczesnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych, w dowolnej odległości od miejsca, gdzie jest tradycyjnie rozliczana. Oparta jest na systemach tak pełnego, jak i częściowego wymiaru czasu pracy. Umowa z osobą wykonującą swe zadania w ramach telepracy może być również realizowana w formie umowy agencyjnej, koncesji lub działalności gospodarczej”

cd. tabeli 1

1	2	3
A. Pyszczak (2001)	telepraca, praca na odległość, praca zdalna	„Telepraca to forma zatrudnienia wykorzystująca technologie telekomunikacyjne i informatyczne, umożliwiającą wykonywanie zadań przez pracowników całkowicie lub częściowo poza siedzibą firmy”
M. Nizioł, A. Rembiesa, R. Babiarz, M. Jabłoński (2002)	telepraca, praca na odległość, praca zdalna	„(...) przy użyciu dostępnych technik informacyjnych i telekomunikacyjnych wykonywana jest praca w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na efekty tej pracy lub gdzie w tradycyjnym systemie zatrudnienia praca ta byłaby wykonywana. Telepracownicy posługują się komputerem, telefonem, faksem albo cyfrowym przekazem danych w celu osiągnięcia połączenia z pracodawcą lub zlecniodawcą”
D. Sowińska- -Milewska, M. Szurlej (2002)	telepraca, praca zdalna, praca na odległość, <i>e-work</i>	„(...) pracownik znajduje się poza zasięgiem fizycznym osoby nadzorującej pracę w normalnych warunkach, a więc bez bezpośredniego kontaktu, ponadto z dala od siedziby firmy, a więc od miejsca, skąd przychodzi zlecenie i gdzie są oczekiwane rezultaty, a jednocześnie praca wykonywana jest przy użyciu nowych technologii telekomunikacji”
A. Cierniak- -Emerych, A. Jagoda- -Lenartowicz (2003)	telepraca	Telepraca „polega na wykorzystaniu nowoczesnych technik informacyjnych i telekomunikacyjnych do wykonywania pracy w dowolnej odległości od miejsca, do którego należy dostarczyć efekty pracy lub gdzie w tradycyjnym systemie pracę taką należałoby wykonać”
L. Machol-Zajda (2003)	telepraca, e-praca	Telepraca – „forma organizacji lub/i wykonywania pracy przy wykorzystaniu technologii informacyjnych, w której zatrudniony w ramach umowy o pracę pracuje regularnie w zasadzie poza siedzibą firmy”
Z. Sadowski, T. Wach (2003)	telepraca, praca na odległość, praca zdalna	„Forma zatrudnienia wykorzystująca technologie telekomunikacyjne i informatyczne umożliwiającą wykonywanie zadań przez pracownika całkowicie lub częściowo poza siedzibą firmy”
D. Książek (2004)	telepraca	„Telepraca jest nową formą organizacji pracy, w której pracownik świadczy pracę na rzecz jednego lub kilku pracodawców z dala od tradycyjnego miejsca pracy, a następnie przekazuje, za pomocą różnego rodzaju urządzeń teleinformatycznych (np. telefonu, faksu, komputera z dostępem do Internetu, palmtopa) do wyznaczonych miejsc, efekty swojej pracy”
B. Balcerzak- -Paradowska (2006)	telepraca	„Telepraca – jest formą pracy w domu wykonywanej z zastosowaniem nowoczesnych technologii informacyjnych”
E. Bąk (2006)	telepraca	„Telepraca to każdy rodzaj pracy umysłowej, wykonywanej przez pracownika poza tradycyjnym miejscem pracy, w efekcie której następuje przesłanie efektów tej pracy za pomocą współczesnych technologii i narzędzi teleinformatycznych”
J. Jaworska (2006)	telepraca	„Telepraca polega na wykonywaniu części obowiązków w miejscu innym niż wyznaczone stanowisko pracy (w ograniczonym wymiarze). Pracownicy wykonujący obowiązki w ten sposób zazwyczaj mają wyznaczone stanowisko pracy w siedzibie (...), chociaż często dzielą je z innymi osobami”
M. Baron-Wiaterek (2008)	telepraca	„Telepraca obejmuje wszystkie formy pracy rozproszonej w przestrzeni wspomaganej przez narzędzia telekomunikacji”

cd. tabeli 1

1	2	3
E. Piotrowska (2008)	telepraca	„Telepraca nie jest pojęciem jednoznacznym. Jest to elastyczna forma organizacji pracy, która zakłada wykonywanie jej przez pracownika poza zakładem pracy z wykorzystaniem technologii informatycznych i komunikacyjnych, na przykład przez Internet, telefon, a nawet za pomocą komunikatora GG”
B. Skowron-Mielnik (2012)	telepraca, praca zdalna, e-praca	Telepraca – „forma aktywności zawodowej, w której zadania na rzecz pracodawcy są wykonywane poza siedzibą przedsiębiorstwa z wykorzystaniem środków teleinformatycznych”
E. Stroińska (2012)	telepraca, praca zdalna, praca na odległość, e-praca	„Telepraca to forma organizacji i/lub wykonywania pracy przy wykorzystaniu technologii informatycznych, w której zatrudniony w ramach umowy o pracę pracuje regularnie poza siedzibą firmy. Umożliwia ona wykonywanie zadań pracowniczych w całkowitym lub częściowym oddaleniu od pracodawcy/zleceńodawcy i/lub firmy macierzystej”
G. Spytek-Bandurska (2015)	telepraca	„Telepraca to świadczenie pracy z dala od konwencjonalnego miejsca zatrudnienia, przy użyciu nowoczesnych technik (urządzeń) informatycznych i komunikacyjnych oraz z indywidualnie kształtowanym czasem pracy”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kryńska [2001, s. 97]; Pyszcak [2001, s. 89]; Nizioł i in. [2002, s. 86]; Sowińska-Milewska, Szurlej [2002, s. 16]; Cierniak-Emerych, Jagoda-Lenartowicz [2003, s. 48]; Machol-Zajda [2003, s. 143]; Sadowski, Wach [2003, s. 93]; Książek [2004, s. 8]; Balcerzak-Paradowska [2006, s. 241]; Bąk [2006, s. 55]; Jaworska [2006, s. 111]; Baron-Wiaterek [2008, s. 81]; Piotrowska [2008, s. 31]; Skowron-Mielnik [2012, s. 95]; Stroińska [2012, s. 72]; Spytek-Bandurska [2015, s. 37].

Przytoczone w tabeli 1 interpretacje telepracy łączy wykorzystywanie przez pracownika nowoczesnych technologii teleinformatycznych w trakcie wykonywania pracy. Jednak nie wszyscy Autorzy w tamtym czasie tak interpretowali telepracę. Na przykład F. Małysz [2006, s. 184] w kontekście telepracy używa sformułowania „wykonywanie pracy »na telefon«”, wskazuje na jej „pewne podobieństwo do dyżuru pełnionego w domu »pod telefonem«” oraz na utrzymywanie kontaktu z pracownikiem i wydawanie mu poleceń za pośrednictwem telefonu, faksu albo e-maila. Z drugiej strony nawet nie sugeruje, że praca wykonywana jest przez pracownika przy użyciu technologii teleinformatycznych.

W publikacjach dotyczących telepracy, które ukazywały się w Polsce na początku XXI w., często bazując na źródłach anglosaskich, wyróżniano cztery główne jej rodzaje [Sadowski, Wach, 2003, s. 93]:

- telepracę domową (*telehomework*, *home working*) – pracownik wykonuje pracę wyłącznie w domu, bez konieczności dojeżdżania do siedziby firmy;
- telepracę nomadyczną (*nomadic teleworking*), nazywaną też mobilną (*mobile teleworking*) – pracownik wykonuje pracę w różnych miejscach, np. u klienta, w podróży, a z firmą pozostaje w kontakcie telefonicznym, internetowym;
- telecentra (*telecenters*) – biura zlokalizowane poza siedzibą firmy, które mogą być do dyspozycji pracowników jednej albo kilku organizacji; zlokalizo-

wane są z dala od firmy, a blisko miejsc zamieszkania pracowników; mogą z nich korzystać pracownicy, którzy zarówno nie chcą wykonywać pracy w swoim miejscu zamieszkania, jak i nie chcą dojeżdżać do oddalonej siedziby organizacji;

- telechatki (*telecottages*) – telecentra zlokalizowane na terenach wiejskich; ich celem jest ułatwienie dostępu do technologii teleinformatycznych pracownikom z obszarów wiejskich.

Powyższe rodzaje telepracy przez niektórych Autorów były uzupełniane o [Kryńska, 2001, s. 97; Bednarski, Machol-Zajda, 2003, s. 150-151]:

- telewioski – będące rozwinięciem koncepcji telechatki,
- telepracę „zamorską” – obrazującą zjawisko wyprowadzenia pracy poza teren danego miasta, regionu czy też kraju,

a także o [Bąk, 2006, s. 56-57]:

- telepracę sporadyczną – w ramach, której pracownik co do zasady wykonuje pracę w siedzibie pracodawcy, jednak w określonych sytuacjach może ją wykonywać w domu,
- telepracę domową zmienną (*ad hoc teleworking*) – polegającą na naprzemiennym wykonywaniu pracy w domu i w siedzibie firmy.

Z kolei D. Sowińska-Milewska i M. Szurlej [2002, s. 16] jako formy telepracy wskazują także telepracę w sieci oraz pracę wyeksternalizowaną (częściowy outsourcing).

Wczesne definicje telepracy, a także jej podział przytaczany za literaturą anglosaską nie były spójne z pojęciem telepracy wprowadzonym do Kodeksu pracy w 2007 r. [Ustawa Kodeks pracy, 1974]. Wprowadzenie regulacji prawnych odnoszących się do telepracy pozytywnie wpłynęło na poprawną interpretację tej kategorii, jednak ze względu na marginalną skalę stosowania tej formy zatrudnienia jej znajomość nadal pozostawała stosunkowo niska.

Na wzrost zakresu stosowania telepracy w Polsce w niewielkim stopniu wpływały liczne korzyści, jakie odnosi telepracownik, pracodawca oraz gospodarka i społeczeństwo z tytułu wykonywania pracy w formie telepracy, na które wskazuje się w literaturze przedmiotu. Z drugiej strony wszystko wskazuje na to, że przyczyną braku zainteresowania telepracą nie były też zagrożenia z nią związane (por. tabela 2).

Tabela 2. Korzyści i zagrożenia wynikające z telepracy z perspektywy telepracownika, organizacji oraz gospodarki i społeczeństwa

Korzyści	Zagrożenia
Perspektywa telepracownika	
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – możliwość wykonywania pracy w domu (w dowolnym miejscu) – oszczędność czasu i kosztów wynikające z rezygnacji z dojazdów do siedziby firmy – możliwość samoorganizacji pracy – możliwość dostosowania warunków pracy do indywidualnych upodobań (np. temperatura, muzyka, miejsce) – możliwość wykonywania pracy we własnym rytmie – możliwość swobodniejszego gospodarowania czasem – mniejszy stres – wzrost satysfakcji z pracy – większa swoboda wyboru miejsca zamieszkania – brak potrzeby migrowania za pracę – możliwość łączenia pracy np. z nauką – możliwość sprawowania lepszej opieki nad dziećmi i innymi osobami zależnymi 	<ul style="list-style-type: none"> – brak bezpośrednich kontaktów między pracownikami, a w konsekwencji ograniczenie więzi między nimi – wzrost odpowiedzialności za wykonywaną pracę – ryzyko wystąpienia poczucia osamotnienia i izolacji – ryzyko wystąpienia problemów natury psychicznej – ryzyko nadmiernego wydłużania czasu pracy – zacieranie się granicy pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym – ograniczony dostęp do tradycyjnych zasobów organizacji
Perspektywa organizacji	
<ul style="list-style-type: none"> – oszczędność powierzchni biurowych albo lepsze ich wykorzystanie – zmniejszenie kosztów umeblowania i wyposażenia biura – zmniejszenie kosztów zatrudnienia osób sprzątających i ochrony – zmniejszenie liczby szczebli zarządzania – uelastycznienie struktury organizacyjnej – zwiększenie wydajności pracy – eliminacja nieproduktywnych przerw w pracy – obniżenie absencji w pracy – możliwość pozyskania pracowników niedostępnych w tradycyjnej formie (np. z odległych regionów, osób niepełnosprawnych) – możliwość pozyskania wysokiej klasy specjalistów niedostępnych na lokalnym rynku pracy – zmniejszenie fluktuacji pracowników spowodowanej zmianą miejsca zamieszkania – wzrost motywacji pracowników – zmniejszenie liczby konfliktów między pracownikami 	<ul style="list-style-type: none"> – ryzyko polaryzacji pracowników – ograniczenie więzi między pracownikami – możliwość stosowania tylko w stosunku do określonych prac – ograniczona możliwość sprawowania kontroli nad telepracownikiem – ograniczona możliwość wczesnego wykrywania błędów – zmniejszenie poczucia identyfikacji pracownika z organizacją – zanik udziału telepracownika w kulturze biurowej

cd. tabeli 2

Perspektywa gospodarki i społeczeństwa	
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – możliwość włączenia do życia zawodowego osób, które z różnych przyczyn nie mogą opuszczać miejsca zamieszkania – wzrost mobilności zasobów pracy – realokacja miejsc pracy – ograniczenie ruchu drogowego, a w rezultacie poprawa bezpieczeństwa na drogach, obniżenie poziomu hałasu oraz ograniczenie emisji spalin – zmniejszony popyt na surowce energetyczne – integracja rynku pracy w skali globalnej 	<ul style="list-style-type: none"> – ryzyko likwidacji miejsc pracy i wynikający z tego spadek wpływów z tytułu podatków do budżetu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Pyszcak [2001, s. 90-91]; Bednarski, Machol-Zajda [2003, s. 155, 157-158]; Cierniak-Emerych, Jagoda-Lenartowicz [2003, s. 49]; Machol-Zajda [2003, s. 147-148]; Sadowski, Wach [2003, s. 94]; Bednarski [2004, s. 4-5]; Gablota, Pietroń-Pyszczyk [2004, s. 42-43]; Jamka [2004, s. 162]; Jasiński [2004, s. 52-53]; Książek [2004, s. 10]; Szewczyk [2004, s. 19-21]; Balcerzak-Paradowska [2006, s. 241]; Bąk [2006, s. 63-65]; Olszak, Kućmierczyk [2012, s. 149-152].

Zagrożenia, na co wskazuje M. Makowiec [2015, s. 373], oraz korzyści związane ze zdalną organizacją pracy, zarówno te analizowane z perspektywy pracownika, jak i pracodawcy, można rozpatrywać na czterech płaszczyznach:

- przebiegu pracy (np. wykonywanie pracy we własnym tempie, nadmierne wydłużanie czasu pracy, zwiększenie wydajności pracy, eliminacja nieproduktywnych przerw w pracy),
- społecznego środowiska pracy (np. ograniczenie więzi między pracownikami, izolacja pracownika, zmniejszenie liczby konfliktów),
- materialnego środowiska pracy (np. oszczędność powierzchni biurowych, niewłaściwe wyposażenie stanowiska pracy, wykonywanie pracy w nieergonomicznych warunkach),
- psychofizycznych możliwości człowieka (np. problemy natury psychicznej, problemy natury zdrowotnej).

Z uwagi na tożsamość telepracy i pracy zdalnej pod względem miejsca i sposobu ich wykonywania, prezentowane w literaturze przedmiotu korzyści i zagrożenia wynikające ze stosowania telepracy odnoszą się również do pracy zdalnej [por. np. Cetnarowicz, 2020, s. 10-18; Moczydłowska, 2021, s. 19-21; Sidor-Rządkowska, 2021, s. 75-82; Woźniak-Jęchorek, 2022, s. 33]. W niektórych publikacjach na temat pracy zdalnej wykonywanej w czasie pandemii można zauważyć poszerzenie spektrum wskazywanych korzyści i zagrożeń. Na przykład B. Woźniak-Jęchorek [2022, s. 33] jako zaletę pracy zdalnej z perspektywy pracownika wymienia wzrost współodpowiedzialności obu płci za obowiązki domowe i opiekuńcze, z drugiej strony jako wadę podaje wzmacnianie

stereotypowych ról związanych z płcią oraz wzrost obciążenia pracą kobiet wychowujących dzieci. Ponadto zagrożeniem dla pracownika są słabnące więzi między nim a związkami zawodowymi. J.M. Moczydłowska [2021, s. 21] wśród zagrożeń z punktu widzenia pracownika wskazuje także koszty wynikające z przystosowania miejsca pracy, ograniczenie przestrzeni prywatnej na skutek wydzielenia miejsca do pracy zdalnej oraz mniejsze możliwości budowania pozycji i statusu. Natomiast M. Sidor-Rządkowska [2021, s. 75-76] jako zagrożenia z tytułu pracy zdalnej z perspektywy pracownika wymienia również: niebezpieczeństwo wykonywania przez wiele godzin pracy w warunkach niezgodnych z zasadami ergonomii, ryzyko bycia postrzeganym jako osoba, która „siedzi w domu”, a w rezultacie ryzyko bycia odrywaniem od pracy zawodowej z nieistotnych powodów oraz zagrożenie bycia „niezauważonym” w miejscu pracy, a w konsekwencji pomijanym przy szkoleniach i awansach. Ta sama Autorka [Sidor-Rządkowska, 2021, s. 80-81] aktualizuje również katalog korzyści i zagrożeń z punktu widzenia pracodawcy. Do korzyści zalicza m.in. możliwość poprawy wizerunku, natomiast do zagrożeń – ryzyko niewłaściwego wyposażenia stanowiska pracy, ryzyko niewłaściwego zabezpieczenia danych organizacji, niebezpieczeństwo powierzenia pracy zdalnej niewłaściwym osobom (nieposiadającym odpowiednich predyspozycji lub kompetencji) czy niebezpieczeństwo niedostosowania struktur, metod i narzędzi zarządzania do specyfiki pracy zdalnej.

Na początku pierwszej dekady XXI w. jako główne bariery stosowania telepracy w Polsce, a zarazem przyczyny wykorzystywania jej w niewielkim zakresie przez organizacje wskazywano ograniczony dostęp do komputerów i Internetu, wysokie koszty związane z ich użytkowaniem, brak regulacji prawnych, a także niewystarczające kompetencje zarówno pracowników, jak i przełożonych oraz bariery psychologiczne [np. Kryńska, 2001, s. 112; Nizioł i in., 2002, s. 88 i 91; Bednarski, Machol-Zajda, 2003, s. 161; Machol-Zajda, 2003, s. 151]. Z upływem lat powyższe bariery traciły na znaczeniu. Dostęp do komputerów i Internetu stawał się coraz bardziej powszechny, a koszty jego użytkowania coraz niższe. W 2004 r. tylko 36,0% gospodarstw domowych w Polsce było wyposażonych w komputery [GUS, 2008, s. 110]. W 2010 r. komputery były już w 69,0% gospodarstw domowych [GUS, 2010b, s. 76], a w 2019 r. – w 83,1% gospodarstw domowych [GUS, 2019, s. 143]. W tym samym czasie wzrastał również odsetek gospodarstw domowych, które miały dostęp do Internetu – z 26,0% w 2004 r. [GUS, 2008, s. 118], poprzez 63,4% w 2010 r. [GUS, 2010b, s. 82] do 90,4% w 2020 r. [GUS, 2020d, s. 132]. Regulacje prawne dotyczące telepracy – jak wcześniej wspomniano – wprowadzono do Kodeksu pracy [Ustawa Kodeks pracy, 1974] w 2007 r.

Jednak ani coraz powszechniejszy dostęp do komputerów i Internetu wraz z malejącymi kosztami ich użytkowania, ani wprowadzenie regulacji prawnych dotyczących telepracy nie przyczyniły się do szerszego wykorzystywania tej formy zatrudnienia przez pracodawców. W 2009 r., czyli dwa lata po uregulowaniu telepracy jako formy zatrudnienia, liczba pracowników zatrudnionych w formie telepracy w Polsce wyniosła 3885 osób. Stanowiło to niespełna 0,03% ogółu pracujących. W kolejnych latach liczba zatrudnionych w ramach tej formy wzrastała w ujęciu bezwzględny do poziomu 28 150 osób w 2019 r. Oznacza to, że w ciągu dziesięciu lat przybyło w skali kraju niecałe 25 tys. telepracowników. Marginalną skalę wykorzystania telepracy potwierdza udział telepracowników w ogólnej liczbie pracujących, który w 2019 r. wzrósł do poziomu 0,18% (por. tabela 3).

Tabela 3. Pracownicy zatrudnieni w formie telepracy w Polsce w latach 2009-2019*

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Zatrudnieni w formie telepracy (w osobach)	3885	4937	5116	5176	7698	7573	8200	12 344	18 411	22 034	28 150
Odsetek telepracowników w ogóle pracujących (w %)	0,03	0,03	0,04	0,04	0,05	0,05	0,06	0,08	0,11	0,14	0,18

* Dla lat 2007 i 2008 dane dotyczące liczby telepracowników nie były zbierane przez GUS.

Źródło: GUS [2022d] oraz obliczenia własne na podstawie GUS [2010a, s. 23], GUS [2021f, s. 17], GUS [2022d].

Niewielkie zainteresowanie pracodawców w Polsce zatrudnianiem pracowników w formie telepracy potwierdzają też wyniki przeprowadzonych w tamtym czasie badań. Wyniki uzyskane przez A. Szewczyk [2010, s. 84] pokazały, że 79%, a przez M. Król [2014, s. 186], że aż 87,5% badanych organizacji nie planowało korzystać z telepracy. Z drugiej strony, z uwagi na znikomy zakres stosowania telepracy, część badaczy w swoich analizach dotyczących form zatrudnienia nie uwzględniała tej formy zatrudnienia [np. Myjak, 2011].

P. Wróbel [2021, s. 52], porównując zakres stosowania telepracy w krajach Unii Europejskiej przed pandemią (na podstawie danych z lat 2017 i 2018), wyróżnił trzy grupy państw:

- „liderów telepracy” – Dania, Finlandia, Francja, Holandia, Luksemburg, Szwecja,
- „dostrzegających potencjał telepracy” – Austria, Belgia, Estonia, Hiszpania, Irlandia, Malta, Portugalia, Słowenia, Wielka Brytania,
- „cyfrowych maruderów” – Bułgaria, Czechy, Cypr, Grecja, Litwa, Łotwa, Niemcy, Słowacja, Polska, Rumunia, Węgry, Włochy.

Z powyższych zestawień wynika, że niewielki zakres stosowania telepracy w Polsce miał nie tylko charakter bezwzględny, ale też względny, gdyż Polska została zaliczona do niechlubnej grupy krajów „maruderów cyfrowych”.

Podsumowując, można stwierdzić, że głównymi powodami tak niskiego zainteresowania stosowaniem telepracy przez pracodawców mogły być m.in.:

- określony w Kodeksie pracy (art. 67⁵ § 1) wymóg regularności jej stosowania, który uniemożliwiał elastyczne jej wykorzystywanie,
- bariera psychologiczna, która wynikała z przyzwyczajenia pracodawców do ciągłego przebywania pracowników w siedzibie organizacji i obawy o utratę kontroli nad pracą pracownika w sytuacji wykonywania jej poza firmą; bariera ta została przynajmniej częściowo przezwyciężona dopiero po wprowadzeniu pracy zdalnej w związku z pandemią COVID-19.

Na świecie początki praktycznego wykorzystania telepracy sięgają lat 60. XX w. [Stroińska, 2012, s. 69]. Od tamtej pory wraz z rozwojem technologicznym zmieniał się model telepracy. J.C. Messenger [2019, s. 4-9 za: Wróbel, 2021, s. 20-21; Wróbel, Stefaniuk, 2021, s. 16-17] wskazuje na trzy etapy rozwoju telepracy:

- Etap 1 – telepraca miała jednorodny charakter i była wykonywana przy użyciu stacjonarnych komputerów, telefonów i faksów. Stacjonarny charakter urządzeń decydował o tym, że była ona wykonywana w miejscach zamieszkania pracowników. Wówczas telepraca była wykonywana najczęściej przez specjalistów i urzędników.
- Etap 2 – pojawienie się przenośnych komputerów dało możliwość wykonywania telepracy nie tylko w domu, ale też w innych miejscach. Na tym etapie dominowała telepraca naprzemienna. Grono telepracowników poszerzyło się o ekspertów i kadrę menedżerską.
- Etap 3 – wiąże się z upowszechnieniem smartfonów, tabletów i technologii chmurowych, dzięki czemu telepraca stała się bardzo elastyczna. Telepracownicy mogą wykonywać pracę w dowolnym miejscu i dowolnym czasie (według zasady: *working anywhere, working anytime*). Spektrum zawodów wykonywanych w formie telepracy znacznie się poszerzyło.

1.2. Praca zdalna jako elastyczna forma organizacji pracy

W klasycznym ujęciu organizacja pracy jest interpretowana jako podział pracy, w wyniku którego poszczególne obszary pracy zostają przyporządkowane odpowiednim strukturom organizacji – działom, zespołom oraz poszczególnym stanowiskom pracy (czyli w konsekwencji poszczególnym pracownikom) [Mar-

ciniak, 2009, s. 30; Marciniak, 2011, s. 602]. Podstawowym celem organizacji pracy jest wybór optymalnego wariantu organizacyjnego. Chodzi przede wszystkim o jak najlepsze wykorzystanie pozostających w dyspozycji organizacji pracowników, a także maszyn, urządzeń, surowców i materiałów dla realizacji założonych celów [Sadowski, Wach, 2003, s. 96-97]. W praktyce organizacyjnej organizowanie pracy łączy w sobie podział zadań, jakie należy wykonać, z zapewnieniem zasobów, które te zadania mają wykonać. Zasób ten stanowią pracownicy ze swoim potencjałem ilościowym (czas pracy, w którym pozostają do dyspozycji organizacji) oraz jakościowym (posiadane przez nich kompetencje) [Skowron-Mielnik, 2012, s. 25].

W przedstawionym ujęciu organizowanie pracy dotyczy przede wszystkim podziału zadań pomiędzy pracowników. We współczesnej, wymagającej elastyczności organizacji kategorię tę należałoby jednak rozpatrywać w sposób nieco zmodyfikowany. Można mianowicie przyjąć, że elastyczna organizacja pracy odnosi się do sposobu kształtowania treści pracy, czasu pracy i miejsca pracy, a także formy zatrudnienia w taki sposób, aby uzyskać szybkie, dostosowane do warunków i optymalne ekonomicznie działania, z zachowaniem dynamicznej równowagi w wykonywaniu pracy z punktu widzenia efektów ekonomicznych i społecznych [Skowron-Mielnik, 2012, s. 67]. Elastyczność organizacji pracy można zatem kształtować, oddziałując na stopień elastyczności w czterech obszarach, tj. w obszarze:

- elastyczności treści pracy,
- elastyczności czasu pracy,
- elastyczności miejsca pracy,
- elastyczności zatrudnienia.

Wykorzystanie możliwości, jakie daje elastyczność treści pracy, czasu pracy, miejsca pracy i zatrudnienia przyczynia się do sprawniejszego, w wyższym stopniu dostosowanego do wymogów dynamicznego rynku, funkcjonowania organizacji.

Elastyczność miejsca pracy stanowi odejście od typowego modelu zatrudnienia, którego jedną z charakterystycznych cech jest wykonywanie pracy w pomieszczeniach pracodawcy [Gallagher, Connolly, 2008, s. 622]. Oznacza to, że miejsce pobytu pracownika podczas wykonywania pracy może być odmienne niż siedziba organizacji. Pracownik może wykonywać pracę w swoim domu, a także w innym miejscu niebędącym ani siedzibą pracodawcy, ani jego miejscem zamieszkania, np. u klienta, w miejscu konserwacji bądź awarii, a także w przestrzeniach *coworkingowych*.

Z pracą wykonywaną w domu są kojarzone głównie dwie formy zatrudnienia pracowników, mianowicie: praca nakładcza (chałupnictwo), będąca najstar-

szą ze stosowanych współcześnie form zatrudnienia, oraz telepraca, która powstała i rozwinęła się na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Obie wskazane formy są przykładami pracy rozproszonej i zdecentralizowanej [Nilles, 2003, s. 25]. W ramach pracy nakładczej są najczęściej wykonywane prace proste, rutynowe i niewymagające wysokich kwalifikacji zawodowych [Bąk, 2009, s. 96]. Polega ona na wytwarzaniu przedmiotów lub ich części z powierzonego przez nakładcę lub własnego materiału na zlecenie i rachunek zlecającego. Telepraca oznacza natomiast – jak już wcześniej wspomniano – wykonywanie pracy z wykorzystaniem nowoczesnych technik teleinformatycznych poza siedzibą pracodawcy [Stroińska, 2012, s. 71-72].

Elastyczność miejsca pracy może być przydatna w różnych sytuacjach, w których nie ma możliwości wykonywania pracy w siedzibie organizacji. Autorzy starszych publikacji [np. Skowron-Mielnik, 2012, s. 98] wskazują jako przesłanki wyprowadzenia pracy poza organizację m.in. okres remontu pomieszczeń biurowych oraz potrzebę dotrzymania terminu wykonania zadania wymagającą pracy ponadwymiarowej. W czasie pandemii pojawiła się kolejna przyczyna wykonywania pracy poza siedzibą organizacji w postaci dążenia do ograniczenia kontaktów pracowników, mającego na celu ochronę ich zdrowia. Z perspektywy doświadczeń okresu pandemii można wskazać jeszcze jedną przesłankę pracy z domu, która nie wynika z braku możliwości wykonywania pracy w siedzibie pracodawcy, tylko jej wykonywanie w siedzibie firmy z różnych względów nie jest preferowane przez pracodawcę lub pracownika.

Praca zdalna, analogicznie do telepracy, odzwierciedla zmienne i niekonwencjonalne środowisko pracy. Dzięki wykorzystywaniu w procesie pracy technologii teleinformatycznych daje wielu organizacjom możliwość oferowania pracy ponad czasem, przestrzenią i granicami organizacji [Raišiene i in., 2020, s. 1].

G. Spytek-Bandurska [2015, s. 28] wskazuje, że praca wykonywana za pośrednictwem technologii teleinformatycznych wpływa na zmianę organizacji pracy w trzech wymiarach:

- sposobu – zmienia się sposób wykonywania pracy oraz zwiększa się autonomia pracownika w zakresie jej organizowania,
- czasu – umożliwia większą elastyczność gospodarowania czasem pracy,
- przestrzeni – daje możliwość wykonywania pracy w różnych miejscach.

Zdaniem M. Król [2013, s. 36] wykonywanie pracy na odległość z wykorzystaniem technologii teleinformatycznych wywołuje zmiany, które dotyczą przede wszystkim:

- treści pracy – modyfikacji ulega zakres zadań realizowanych przez pracownika,
- organizacji pracy – która w większym stopniu spoczywa na pracowniku i jest od niego zależna,

- długości i rozkładu czasu pracy – rzeczywisty czas wykonywania pracy może ulegać zarówno skróceniu, jak i wydłużeniu; pracownik może robić przerwy w trakcie wykonywania pracy,
- miejsca świadczenia pracy – z siedziby organizacji na miejsce zamieszkania pracownika.

Wykonywanie pracy w formie zdalnej wiąże się przede wszystkim ze zmianą organizacji pracy w wymiarze przestrzennym, która przybiera – jak już wspomniano – postać elastyczności miejsca pracy. W ujęciu B. Skowron-Mielnik [2012, s. 93] uelastycznienie wymiaru przestrzeni pracy obejmuje dwa aspekty:

- lokalizację pracy, która przejawia się w zmianie miejsca wykonywania pracy z wykonywania pracy w siedzibie pracodawcy na wykonywanie pracy poza siedzibą pracodawcy,
- wyposażenie pracy, które ewoluuje od wykonywania pracy bez wykorzystania technologii informatycznych do wykonywania pracy z ich wykorzystaniem.

D. Hislop, C. Axtell i K. Daniels [2008] wskazują nie dwa, lecz pięć istotnych aspektów pracy zdalnej. Są to, podobnie jak w ujęciu B. Skowron-Mielnik:

- miejsce wykonywania pracy,
- zakres, w jakim praca wiąże się z wykorzystywaniem technologii teleinformatycznych,

a ponadto:

- zakres komunikacji z osobami spoza organizacji – częstotliwość i zasięg kontaktów zewnętrznych,
- zakres komunikacji ze współpracownikami i przełożonymi w organizacji – częstotliwość i zasięg kontaktów wewnętrznych,
- intensywność wykorzystywania wiedzy w procesie pracy.

Natomiast K. Januszkiewicz [2018, s. 95] traktuje elastyczność miejsca pracy jako jeden z dwóch przejawów elastyczności przestrzennej, obok zmiany stanowiska w ujęciu intra- i interorganizacyjnym. Zdaniem Autorki elastyczność miejsca pracy wiąże się z dwoma trendami: rozwojem technologii teleinformatycznych oraz przenoszeniem przez organizację kosztów związanych z funkcjonowaniem stanowiska pracy na pracownika [Januszkiewicz, 2018, s. 100].

W 2020 r. Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP), jako agenda ONZ zajmująca się zagadnieniami pracy, wprowadziła definicję pracy z domu (*working from home*), zgodnie z którą jest to organizacja pracy, w której pracownik wypełnia podstawowe obowiązki związane ze swoją pracą, pozostając w domu, korzystając z technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) [ILO, 2020, s. 5]. Zaznaczono, że w kontekście pandemii termin „praca z domu” odnosi się

wyłącznie do telepracy wykonywanej w domu w sposób tymczasowy, stanowiącej alternatywną formę pracy. Oznacza to, że w nomenklaturze Międzynarodowej Organizacji Pracy „praca z domu” jest synonimem używanego w Polsce terminu „praca zdalna”.

Odnosząc się do rozwoju pracy zdalnej w polskich realiach, S. Wrycza i J. Maślankowski [2020, s. 288] wyróżnili trzy etapy jej funkcjonowania:

- Etap precovidowy – w którym praca zdalna była wykonywana opcjonalnie. Wówczas była ona dla pracowników atrakcyjnym benefitem [Inglot, 2020, s. 26] i służyła pozyskiwaniu oraz retencji szczególnie cennych pracowników [Smoder, 2021, s. 27]. Najczęściej wykonywały ją osoby, których zadania nie wymagały współpracy z innymi pracownikami lub nadzoru (np. specjaliści IT, doradcy, zawody kreatywne) [Tomanek, 2020, s. 21].
- Etap covidowy – w którym nastąpiła ogromna transformacja pracy zdalnej. Stała się ona koniecznością w związku z rozprzestrzenianiem się koronawirusa i objęła relatywnie dużą grupę pracowników.
- Etap postcovidowy – w którym praca zdalna stanie się trwałą formą pracy. Jaka będzie jej skala oraz jakie będą mieli do niej podejście pracownicy i organizacje, pozostaje jeszcze w dużym stopniu niewiadomą.

M. Sidor-Rządkowska [2021, s. 64] uważa, że w odniesieniu do pracy zdalnej nie można stosować tych samych podziałów, które są prezentowane w literaturze w kontekście telepracy (por. podrozdział 1.1). W ich miejsce Autorka proponuje rozróżnienie typów pracy zdalnej w oparciu o dwa następujące kryteria:

1. Miejsce wykonywania pracy zdalnej:

- domowa praca zdalna (*home office*) – wykonywana wyłącznie w miejscu zamieszkania,
- nomadyczna (mobilna) praca zdalna – wykonywana w różnych miejscach.

2. Częstotliwość wykonywania pracy zdalnej:

- permanentna praca zdalna – pracownik wykonuje pracę wyłącznie w formie zdalnej,
- sporadyczna praca zdalna:
 - wykonywana z określoną częstotliwością,
 - wykonywana *ad hoc*.

Należy pamiętać, że elastyczna organizacja pracy pociąga za sobą wiele konsekwencji w postaci korzyści oraz zagrożeń zarówno dla pracownika, jak i organizacji (co sygnalizowano w podrozdziale 1.1). Ponadto generuje potrzebę redefinicji działań podejmowanych przede wszystkim w ramach realizacji funkcji personalnej wobec pracowników zdalnych (o czym szerzej w podrozdziale 2.2).

1.3. Praca zdalna – projekt regulacji prawnych

Pracę zdalną w Polsce zaczęto stosować na szeroką skalę po ogłoszeniu 13 marca 2020 r. stanu zagrożenia epidemicznego [Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 r., §1]. Podstawą prawną umożliwiającą zastosowanie takiego rozwiązania była tzw. ustawa covidowa [Ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19..., 2020, art. 3], w myśl której pracodawca mógł zlecić pracownikowi wykonywanie, przez określony czas, pracy poza siedzibą organizacji w trybie zdalnym. Wprowadzone wspomnianą ustawą regulacje dotyczące pracy zdalnej były bardzo ogólne i nie uwzględniały wielu sytuacji, na które, w okresie już ponad dwóch lat, napotykali zarówno pracodawcy, jak i pracownicy zdalni. Ponadto wprowadzone rozwiązanie miało charakter tymczasowy. „Ustawa covidowa” zakładała możliwość wprowadzenia pracy zdalnej w trzech sytuacjach [Ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19..., 2020, art. 3, ust. 1]:

- stanu zagrożenia epidemicznego,
- stanu epidemii,
- w okresie trzech miesięcy po ich odwołaniu.

Taki zapis sprawia, że po upływie trzech miesięcy od momentu odwołania stanu zagrożenia epidemicznego/epidemii stosowanie pracy zdalnej nie byłoby możliwe. W odpowiedzi na sygnały płynące zarówno od pracodawców, jak i pracobiorców, świadczące o tym, że organizację pracy w formie zdalnej chciano by utrzymać również po odwołaniu stanu zagrożenia epidemicznego/epidemii, podjęto działania mające na celu przygotowanie odpowiednich podstaw prawnych. Przygotowano projekt nowelizacji Kodeksu pracy, do którego wprowadzono nowy Rozdział IIc – Praca zdalna [INFOR, 2022]. Projekt uchwały o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, wprowadzającej do Kodeksu pracy regulacje dotyczące pracy zdalnej, Rada Ministrów przyjęła 24 maja 2022 r. [GOV, 2022c]. Regulacja ta pozwoli w przyszłości traktować pracę zdalną jako rozwiązanie stałe.

Do Kodeksu pracy wprowadzona zostanie definicja pracy zdalnej jako pracy wykonywanej „całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i uzgodnionym z pracodawcą, w tym w miejscu zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość” [GOV, 2022a].

Zdalna forma organizacji pracy będzie mogła być stosowana po wcześniejszym uzgodnieniu między pracodawcą a pracownikiem. Z inicjatywą wykonywania pracy w formie zdalnej będzie mógł wystąpić zarówno pracodawca, jak

i pracownik. Wspólna decyzja o zastosowaniu pracy zdalnej będzie mogła zostać podjęta albo w trakcie zawierania umowy o pracę, albo już w trakcie zatrudnienia. Miejsce wykonywania pracy zdalnej będzie wskazywał pracownik po uzgodnieniu z pracodawcą. Tylko w wyjątkowych sytuacjach pracodawca będzie mógł wydać pracownikowi polecenie wykonywania pracy w formie zdalnej. Za takie sytuacje ustawodawca uznał: stan nadzwyczajny, stan zagrożenia epidemicznego, stan epidemii oraz okres 3 miesięcy po ich odwołaniu, a także czasową niemożliwość, wynikającą z przyczyn niezależnych od pracodawcy, zapewnienia pracownikowi bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w siedzibie firmy. Warunkiem przystąpienia do pracy zdalnej będzie złożenie przez pracownika oświadczenia, że jego warunki lokalowe i techniczne umożliwiają mu wykonywanie pracy w formie zdalnej oraz że spełniają warunki bezpieczeństwa i higieny pracy. Przy czym za organizację stanowiska pracy zdalnej oraz jego ergonomię będzie odpowiadał pracownik.

W określonych sytuacjach pracodawca nie będzie mógł odmówić pracownikowi możliwości świadczenia pracy w formie zdalnej, o ile rodzaj i organizacja pracy na to pozwalają. Prawo to będzie przysługiwało m.in. pracownikom wychowującym dziecko do ukończenia 4. roku życia, rodzicom oraz współmałżonkom rodzica dziecka w fazie prenatalnej, w przypadku ciąży powikłanej, rodzicom dziecka z orzeczeniem o niepełnosprawności.

Po trzech miesiącach od rozpoczęcia pracy w formie zdalnej zarówno pracodawca, jak i pracownik będzie mógł wystąpić z wiążącym wnioskiem o jej zaprzestanie i powrót do tradycyjnej organizacji pracy.

W Rozdziale IIc Kodeksu pracy zostaną określone także obowiązki pracodawcy wobec pracownika wykonującego pracę w formie zdalnej. Do obowiązków tych będzie należało:

- dostarczenie pracownikowi zdalnemu niezbędnych materiałów i narzędzi,
- pokrycie kosztów związanych z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją narzędzi niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, a także kosztów energii elektrycznej oraz dostępu do Internetu,
- zapewnienie pomocy technicznej oraz niezbędnych szkoleń.

Pracownikowi, który na potrzeby pracy zdalnej będzie korzystał z prywatnego sprzętu, będzie przysługiwał ekwiwalent pieniężny.

Nowe regulacje dadzą pracodawcy prawo do przeprowadzania bezpośredniej kontroli w miejscu i w godzinach wykonywania przez pracownika pracy zdalnej.

W ustawie zaznaczono, że pracownik wykonujący pracę w formie zdalnej nie będzie mógł być w żaden sposób z tego względu dyskryminowany. Powinien być traktowany na równi z innymi pracownikami w zakresie nawiązania i roz-

wiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkoleń. Pracownik nie będzie mógł być dyskryminowany ani z powodu wykonywania pracy zdalnej, ani z powodu odmowy wykonywania pracy w tej formie. Ponadto pracownicy zdalni będą mieli prawo, na takich samych zasadach, jak pozostali pracownicy, przebywać w siedzibie pracodawcy, kontaktować się z innymi pracownikami oraz korzystać z pomieszczeń i urządzeń pracodawcy, z zakładowych obiektów socjalnych i prowadzonej działalności socjalnej.

Ustawodawca zamierza również wprowadzić możliwość okazjonalnej pracy zdalnej. Jej wymiar w roku kalendarzowym nie będzie mógł przekroczyć 24 dni. Z wnioskiem o okazjonalną pracę zdalną będzie występował pracownik. Pracodawca w miarę możliwości powinien ten wniosek uwzględnić.

Równocześnie z wprowadzeniem do Kodeksu pracy regulacji dotyczących pracy zdalnej przepisy dotyczące telepracy (Rozdział IIb) zostaną uchylone [GOV, 2022a].

1.4. Telepraca a praca zdalna – podobieństwa i różnice

W polskich realiach telepraca i praca zdalna nie są kategoriami tożsamymi. To, co jest wspólne dla telepracy i pracy zdalnej, to przede wszystkim:

- miejsce ich wykonywania – obie są wykonywane poza siedzibą pracodawcy, najczęściej w miejscu zamieszkania pracownika,
- wykorzystywanie w procesie pracy technologii teleinformatycznych,
- fakt, że mogą one być stosowane tylko do pewnych rodzajów prac.

Natomiast podstawowa różnica wyraża się w tym, że telepraca jest formą zatrudnienia, natomiast praca zdalna formą organizacji pracy. Dalsze zestawianie podobieństw i różnic zależy od tego, czy weźmie się pod uwagę pracę zdalną wykonywaną w oparciu o „ustawę covidową” (etap covidowy) czy też projektowane regulacje Kodeksu pracy (etap postcovidowy). W tym pierwszym przypadku różnic między telepracą a pracą zdalną jest więcej niż w drugim. Zestawienie różnic między telepracą a oboma wariantami pracy zdalnej przedstawiono w tabeli 4.

Różnice między telepracą a pracą zdalną wykonywaną w okresie pandemii (etap covidowy) obejmują przede wszystkim odmienność regulacji prawnych, które regulują możliwość ich stosowania. Jak już wcześniej wspomniano, regulacje odnoszące się do telepracy są zawarte w Rozdziale IIb Kodeksu pracy, natomiast praca zdalna w tym okresie była wykonywana w oparciu o „ustawę covidową” [Ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19..., 2020, art. 3]. W konsekwencji telepraca stanowiła rozwiązanie stałe, a praca zdalna – tymczasowe.

W odniesieniu do telepracy przyjęto, że jest to praca wykonywana regularnie poza siedzibą pracodawcy (art. 67⁵ § 1), natomiast praca zdalna przez czas oznaczony (art. 3.1). Wykonywanie pracy w formie telepracy musi być uzgodnione między pracodawcą a pracobiorcą, albo przy zawieraniu umowy o pracę, albo w trakcie jej wykonywania (art. 67⁷). Oznacza to, że pracownik musi wyrazić zgodę na wykonywanie pracy w formie telepracy. Wykonywanie pracy w formie zdalnej jest wprowadzane poleceniem pracodawcy (art. 3.1), któremu pracownik musi się podporządkować. Zaprzestanie wykonywania pracy w formie telepracy jest możliwe w terminie trzech miesięcy od jej podjęcia. Z taką inicjatywą może wystąpić zarówno pracownik, jak i pracodawca. Po tym czasie wniosek o zaprzestanie telepracy może złożyć pracownik, a pracodawca w miarę możliwości powinien się do niego przychylić. Natomiast pracodawca może dokonać takiej zmiany tylko w trybie wypowiedzenia warunków pracy (art. 67⁸ § 1-3). Przywrócenie pracownika z pracy zdalnej do tradycyjnej może nastąpić w dowolnym czasie na polecenie pracodawcy (art. 3.8).

Różnice między telepracą a pracą zdalną występują również w przypadku udostępniania przez pracodawcę pracownikowi sprzętu niezbędnego do wykonywania pracy. Artykuł 67¹¹ § 1 stanowi, że pracodawca ma obowiązek zapewnić telepracownikowi sprzęt, ubezpieczyć go, pokryć koszty instalacji, serwisu, eksploatacji i konserwacji, a także zapewnić pomoc techniczną i niezbędne szkolenie. Natomiast „ustawa covidowa” mówi tylko o tym, że pracodawca zapewnia pracownikowi narzędzia i materiały oraz obsługę logistyczną pracy zdalnej (art. 3.5). Zarówno Kodeks pracy, jak i „ustawa covidowa” uwzględniają możliwość wykonywania pracy przy użyciu prywatnego sprzętu pracownika. Wówczas telepracownikowi przysługuje ekwiwalent pieniężny (art. 67¹¹ § 3). Pracodawca nie ma obowiązku wypłacania ekwiwalentu pracownikowi zdalnemu za wykorzystywanie na potrzeby pracy prywatnego sprzętu.

Ostatnia różnica dotyczy możliwości sprawowania kontroli pracy pracownika wykonującego pracę poza siedzibą pracodawcy. W przypadku telepracy pracodawca może dokonywać kontroli wykonywania pracy, a także kontroli bezpieczeństwa i higieny pracy oraz inwentaryzacji, konserwacji, serwisu i naprawy sprzętu w miejscu zamieszkania telepracownika (art. 67¹⁴). W sytuacji pracy zdalnej możliwa jest wyłącznie kontrola zdalna.

Tabela 4. Różnice między telepracą a pracą zdalną

Telepraca (zgodnie z regulacjami Rozdziału IIb Kodeksu pracy)	Praca zdalna (zgodnie z regulacjami obowiązującymi w czasie pandemii)	Praca zdalna (zgodnie z projektem Rozdziału IIc Kodeksu pracy)
Forma zatrudnienia	Forma organizacji pracy	Forma organizacji pracy
Regulowana przepisami Kodeksu pracy	Regulowana ustawą o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapo- bieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywoła- nych nimi sytuacji kryzysowych	Regulowana przepisami Kodeksu pracy
Rozwiązanie stałe	Rozwiązanie tymczasowe	Rozwiązanie stałe
Permanentnie wykonywana poza siedzibą pracodawcy	Czasowo wykonywana poza siedzibą pracodawcy	Całkowicie albo częściowo wykonywana poza siedzibą pracodawcy
Warunki wykonywania pracy na odległość określone w umowie o pracę bądź w czasie zatrudnienia	Wprowadzana poleceniem pracodawcy	Decyzja o wykonywaniu pracy w formie zdalnej będzie mogła być podjęta przy zawieraniu umowy o pracę, a także w trakcie zatrudnienia
Uzgadniana między stronami	Pracownik nie musi wyrazić zgody na wykonywanie pracy poza siedzibą pracodawcy	Uzgadniana między stronami
Zarówno pracodawca, jak i praco- biorca może się wycofać z pracy zdalnej po trzech miesiącach	Pracodawca w dowolnym czasie może odwołać zdalne świadczenie pracy	Zarówno pracodawca, jak i pracownik może się wycofać z pracy zdalnej po trzech miesi- cach
Pracodawca ma obowiązek zaopa- trzyć telepracownika w sprzęt, pokryć koszty jego instalacji i serwisu oraz pomocy technicznej i szkoleniowej, a także pokryć koszty jego ubezpieczenia	Pracodawca zapewnia pracowni- kowi narzędzia i materiały oraz obsługę logistyczną pracy zdalnej	Pracodawca ma obowiązek zapewnienia materiałów i narzędzi pracy niezbędnych do wykony- wania pracy zdalnej oraz pokrycia kosztów związanych z pracą zdalną
Pracodawca ma obowiązek wypłaty ekwiwalentu w przypadku korzystania przez pracownika z prywatnego sprzętu	Pracodawca nie ma obowiązku wypłaty ekwiwalentu w przypadku korzystania przez pracownika z prywatnego sprzętu	Pracodawca ma obowiązek wypłaty ekwiwalentu albo ryczał- tu w przypadku korzystania przez pracownika z prywatnego sprzętu
Pracodawca ma prawo do kontroli pracy telepracownika w jego miejscu zamieszkania	Możliwa tylko kontrola zdalna	Pracodawca ma prawo do kontroli pracy pracownika zdalnego w jego miejscu zamieszkania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rozdział IIb – Zatrudnianie pracowników w formie telepracy Kodeksu pracy [Ustawa Kodeks pracy, 1974]; Rozdział 2 [Ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19..., 2020]; GOV [2022a].

Regulacje dotyczące pracy zdalnej, które zostaną wprowadzone do Kodeksu pracy, w dużej mierze upodobią pracę zdalną do telepracy. Wynika to faktu, że niektóre rozwiązania, które występowały w przypadku telepracy, zostały zastosowane również w odniesieniu do pracy zdalnej (por. tabela 4). Zasadniczą

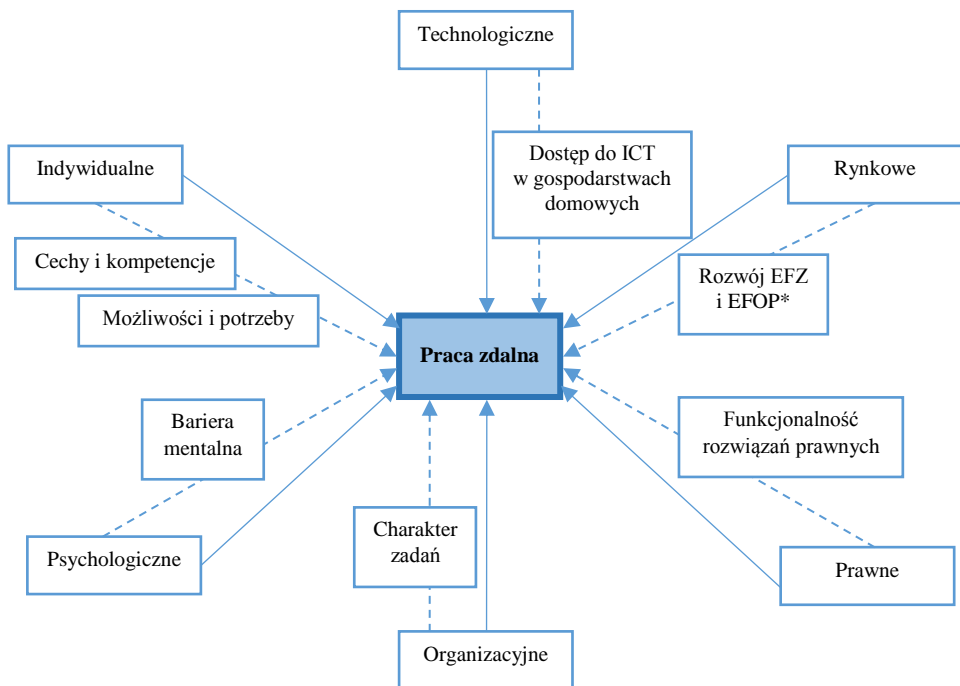
różnicą pomiędzy oboma formami jest okres wykonywania pracy poza siedzibą pracodawcy. W przypadku telepracy założeniem jest wykonywanie jej regularnie w miejscu zamieszkania pracownika (art. 67⁵ § 1), co w dużej mierze stanowiło o jej stosunkowo niskiej atrakcyjności. Praca zdalna ma być pod tym względem zdecydowanie bardziej elastyczna. Kodeks pracy będzie umożliwiał wykonywanie jej całkowicie albo częściowo poza siedzibą pracodawcy (art. 67¹⁸).

Rozdział 2. Rynek pracy zdalnej

2.1. Uwarunkowania pracy zdalnej

Wdrażanie zdalnej organizacji pracy przez podmioty gospodarcze jest zderminowane różnymi uwarunkowaniami. Uwarunkowania te, w rozumieniu stanów i procesów, kształtują warunki sprzyjające, umożliwiające, utrudniające bądź uniemożliwiające stosowanie zdalnej organizacji pracy. Czynnikiem składającymi się na uwarunkowania pracy zdalnej mogą być (por. rysunek 1):

- elementy otoczenia organizacji,
- elementy środowiska organizacji,
- czynniki związane z pracownikiem.



* EFZ – elastyczne formy zatrudnienia, EFOP – elastyczne formy organizacji pracy.

Rysunek 1. Uwarunkowania pracy zdalnej

Warunkiem koniecznym umożliwiającym wykonywanie pracy w formie zdalnej jest rozwój technologii teleinformatycznych (ICT). Ich powstanie, a następnie rozwój umożliwiły zastosowanie nowej formy organizacji pracy w postaci pracy na odległość umożliwiającą oddzielenie pracownika od tradycyjnego miejsca pracy. Jak wskazuje E. Mączyńska [2021, s. 12], to rewolucja cyfrowa ukształtowała warunki do wdrażania na szeroką skalę pracy zdalnej. Praca zdalna stanowi jeden z przejawów dokonującego się procesu cyfryzacji gospodarki i życia społecznego, których intensyfikacja następuje w efekcie tzw. czwartej rewolucji przemysłowej (tzw. gospodarka 4.0, przemysł 4.0). Pandemia COVID-19 wymusiła na pracodawcach konieczność nagłego wdrożenia pracy zdalnej, co w Polsce, jak twierdzi E. Mączyńska [2021, s. 13], miało „specjalne znaczenie, m.in. ze względu na znaczny zakres analfabetyzmu i wykluczenia cyfrowego”. Ta sama Autorka zauważa również, że zastosowanie zdalnej organizacji pracy przyczyniło się do „oswojenia technologii cyfrowych” przez polskie społeczeństwo. Ważną kwestią związaną z rozwojem technologii teleinformatycznych, stanowiącą determinantę wdrażania pracy zdalnej, jest dostępność do niezbędnych technologii (komputerów, Internetu) oraz koszty ich użytkowania. W praktyce etapu covidowego wprowadzenie pracy zdalnej nie napotkało bariery technicznej. J. Hausner [2020, s. 6] uważa, że ani sprzęt, ani oprogramowanie nie stanowiły większego problemu dla pracowników czy organizacji.

Istotne znaczenie w kontekście kształtowania warunków pracy zdalnej mają czynniki rynkowe. Przesłanką jej wdrażania może być wymóg konkurencyjności. Z jednej strony praca zdalna może się przyczyniać do obniżenia kosztów stałych w organizacji wynikających z mniejszego zapotrzebowania organizacji, np. na powierzchnie biurowe, wyposażenie w sprzęt biurowy, oraz niższego zużycia energii elektrycznej, wody. Firma korzystająca z pracy zdalnej jest postrzegana jako otwarta na nowe rozwiązania, nowoczesna i elastyczna, co wspiera budowanie jej pozycji na rynku. Z drugiej strony oferowanie możliwości zdalnego wykonywania pracy może przyciągać wartościowych kandydatów do pracy, również tych z odległych miejsc. Wprawdzie obecnie praca zdalna nie jest już traktowana jako atrakcyjny benefit, jednak nadal jej oferowanie może się przyczynić do kształtowania wizerunku dobrego pracodawcy. W ramach uwarunkowań rynkowych należy również wspomnieć o rodzaju i zakresie wykorzystywanych przez podmioty gospodarcze elastycznych form zatrudnienia oraz elastycznych form organizacji pracy. Występowanie na rynku pracy elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy może ułatwić akceptację nowego rozwiązania przez pracodawców i pracowników. Ważna jest też specyfika nowej formy zatrudnienia/organizacji pracy – np. jej innowacyjność, a tak w zasadzie jest w przypadku pracy zdalnej, która może być czynnikiem zarówno stymulują-

cym, jak i hamującym wykorzystywanie jej w praktyce organizacyjnej. Jako nowe rozwiązanie może być ono atrakcyjne, wpasowujące się w zapotrzebowanie rynku pracy, ale też może budzić obawy przed jego stosowaniem.

Regulacje prawne określają nie tylko możliwość, ale też zasady stosowania pracy zdalnej. Od początku pandemii podmioty gospodarcze stosowały zdalną organizację pracy na mocy przywoływanej wcześniej „ustawy covidowej” [Ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19..., 2020, art. 3], ponieważ w oparciu o obowiązujące od 2007 r. regulacje dotyczące telepracy nie można było czasowo zlecić pracownikowi wykonywania pracy poza siedzibą pracodawcy. W związku z tym, że praca zdalna znalazła zwolenników, zaczęto wysuwać postulat wprowadzenia na stałe do Kodeksu pracy odnoszących się do niej zapisów i zastąpienia nimi niekorzystnych uregulowań telepracy. Jak wskazują doświadczenia związane z telepracą (por. podrozdział 1.1 i 1.4), regulacje prawne, które nie spełniają oczekiwań pracodawców i pracowników, mogą doprowadzić do niewykorzystywania danej formy zatrudnienia.

W grupie czynników organizacyjnych warto wspomnieć o prozdalnej kulturze organizacyjnej, czyli takiej, w której kładzie się nacisk na innowacyjność oraz samodzielność pracownika [Cierniak-Emerych, Jagoda-Lenartowicz, 2003, s. 49]. Ważnym elementem prozdalnej kultury organizacyjnej jest także jej elastyczność. Prozdalna kultura organizacyjna sprzyja wdrażaniu oraz efektywności pracy zdalnej. Implementacji pracy zdalnej nie sprzyja natomiast kultura silnie zhierarchizowana, w której autonomia pracowników jest ograniczona, dużą wagę przywiązuje się do ich kontrolowania, a przełożeni darzą niewielkim zaufaniem swoich podwładnych [Wróbel, Stefaniuk, 2021, s. 32]. Wśród czynników związanych z organizacją szczególne znaczenie ma charakter prac wykonywanych na danym stanowisku pracy. Ze względu na swoją specyfikę praca zdalna może być stosowana tylko w przypadku określonych prac – prac o charakterze intelektualnym, których rezultat można przesłać drogą elektroniczną. Do zawodów, które mogą być wykonywane w formie zdalnej, należą m.in.: architekci, dziennikarze, informatycy, księgowi, pracownicy biurowi, projektanci stron internetowych, redaktorzy tekstów, specjaliści od marketingu i public relations, tłumacze [Szaban, 2007, s. 128; Skórska, 2009, s. 74-75] oraz eksperci, osoby wykonujące wolne zawody i menedżerowie [Wróbel, Stefaniuk, 2021, s. 21].

Na uwarunkowania pracy zdalnej składają się również czynniki psychologiczne. Szczególnie w początkowym okresie stosowania pracy zdalnej pracodawcy mogą podchodzić do niej z obawą. Obawy mogą wynikać z przyzwyczajenia do tradycyjnego miejsca wykonywania pracy, jakim jest siedziba firmy. Pracodawcy najczęściej boją się utraty bezpośredniej kontroli nad pracowni-

kiem. Obawy te mogą się przyczyniać do powstania bariery psychologicznej utrudniającej wdrażanie tej formy organizacji pracy. Wprowadzanie pracy zdalnej wymaga zatem zmiany mentalności pracodawców, którzy muszą zaakceptować, że pracownik wykonuje pracę poza siedzibą organizacji i w związku z tym jest bardziej samodzielny i niezależny.

Ostatnią grupą czynników determinujących rozwój pracy zdalnej są indywidualne cechy pracownika. Na podstawie literatury przedmiotu można zestawić katalog cech, jakie powinna posiadać osoba wykonująca pracę zdalną. Wśród pożądanych cech pracownika zdalnego wymienia się [Nilles, 2003, s. 55-59; Gableta, Pietrón-Pyszczyk, 2004, s. 43; Drela, Sokół, 2011, s. 216]:

- kompetencje i doświadczenie niezbędne do samodzielnego wykonywania zadań,
- samodzielność i niezależność działania,
- umiejętność pracy bez bezpośredniego nadzoru,
- odpowiedzialność, zdyscyplinowanie i wysoki poziom motywacji wewnętrznej,
- umiejętność organizowania własnej pracy,
- umiejętność gospodarowania czasem.

Ponadto E. Stroińska [2015, s. 83-84] wskazuje, że również cechy osobowościowe jednostki mogą sprzyjać zainteresowaniu pracą zdalną bądź je hamować.

W kontekście pracy zdalnej szczególnego znaczenia nabierają kompetencje cyfrowe, w których skład wchodzi kompetencje [Wołejko, 2020, s. 39]:

- informatyczne obejmujące umiejętności z zakresu obsługi komputera, urządzeń elektronicznych, aplikacji, korzystania z Internetu oraz oprogramowania,
- informacyjne obejmujące umiejętność wyszukiwania i selekcji potrzebnych informacji, ich rozumienia oraz krytycznej oceny,
- funkcjonalne obejmujące umiejętność praktycznego wykorzystania kompetencji informatycznych i informacyjnych w różnych obszarach życia, w tym w pracy zawodowej.

W tym miejscu należy powrócić do przywołanego wcześniej zjawiska wykluczenia cyfrowego. W odniesieniu do kompetencji cyfrowych dotyczy ono głównie osób starszych, osób z niepełnosprawnościami oraz mniej zamożnych [Wołejko, 2020, s. 42]. Pomimo że problem wykluczenia cyfrowego osób starszych dotyczy całej Unii Europejskiej, to w Polsce jest on wyraźnie większy. W Polsce w grupie wieku 55-64 lata z komputera nie korzysta około 40% osób, podczas gdy przeciętnie w Unii Europejskiej odsetek ten wynosi około 25%. Natomiast w grupie wieku 65-74 lata odsetek osób niekorzystających z komputera jest wyższy i wynosi w Polsce ponad 60%, a w Unii Europejskiej średnio 44% [Wołejko, 2020, s. 42]. Przytoczone dane nie tylko potwierdzają występowanie zjawiska wykluczenia cyfrowego wśród osób starszych, ale też wskazują na występowanie luki kompetencyjnej starszej części społeczeństwa w Polsce w porównaniu z Unią Europejską.

Zbliżony podział uwarunkowań pracy zdalnej przedstawiły K. Koziół-Nadolna i A. Suchocka [2021, s. 34-43]. Wśród determinant stosowania pracy zdalnej Autorki wyróżniły czynniki:

- prawne – regulacje dotyczące pracy zdalnej,
- ekonomiczne i technologiczne – obejmujące rosnącą konkurencję pomiędzy krajami, postępującą rewolucję cyfrową, rozwój społeczeństwa informacyjnego, rozwój elastycznych form zatrudnienia oraz wirtualizację procesów zarządzania,
- psychologiczne – związane z cechami osobowościowymi zdalnego pracownika,
- społeczne – wynikające z obniżenia kosztów organizacji, wyposażenia i eksploatacji urządzeń wraz z oprogramowaniem oraz dostępu do zdalnej komunikacji.

2.2. Praca zdalna a realizacja funkcji personalnej

Zmiany, jakie dokonują się zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w jej środowisku wewnętrznym, wymuszają podejmowanie przez organizację określonych działań dostosowawczych w zakresie realizacji poszczególnych funkcji rzeczowych. Również kształt funkcji personalnej (kadrowej), jak wskazuje A. Poczowski [2018, s. 15], jest zdeterminowany oddziaływaniem czynników zewnętrznych należących do bliższego i dalszego otoczenia organizacji oraz czynników wewnętrznych, m.in. strategii, struktury i kultury organizacyjnej. Funkcja ta obejmuje wszystkie kwestie związane z ludźmi w organizacji [Król, 2006, s. 34], czyli stanowi „całościowy kształt działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jej uczestników” [Antczak, 2005, s. 17; Antczak, Listwan, 2007, s. 275]. Oddziaływanie czynników związanych z otoczeniem organizacji, z samą organizacją oraz dotyczących pracowników [por. Listwan, 2002, s. 6] sprawia, że funkcja personalna ulega stałej ewolucji oraz rozwojowi. Rozwój funkcji personalnej wiąże się z powstawaniem jej nowych składników (subfunkcji), natomiast cechą ewolucji jest:

- ciągłość,
- zmiana.

Ciągłość przejawia się w tym, że przedmiotem funkcji personalnej są te same lub podobne problemy kadrowe, związane m.in. z doбором, motywowaniem, rozwojem i ocenianiem pracowników. Natomiast zmienność wyraża się w zmianie podejścia do rozwiązywania problemów kadrowych, wynikającej ze zmian zachodzących w uwarunkowaniach zarządzania zasobami ludzkimi [Poczowski, 2018, s. 19]. A. Szałkowski [2006, s. 21] wskazuje, że zmiany te odnoszą się do zmian:

- wewnątrz funkcji personalnej,
- w podejściu do pracowników,
- w relacjach między funkcją personalną a innymi funkcjami rzeczowymi organizacji.

Zmiany wewnątrz funkcji personalnej obejmują zarówno poszczególne subfunkcje personalne, czyli rekrutację, selekcję, motywowanie, rozwój i ocenianie pracowników oraz stosunki i warunki pracy, jak też zakres zadań i działalność komórki personalnej. W realiach pracy zdalnej nie wszystkie rozwiązania i narzędzia kadrowe stosowane wobec pracowników wykonujących pracę w formie tradycyjnej znajdują zastosowanie. Chodzi nie tylko o pogłębianą wirtualizację poszczególnych subfunkcji (np. e-rekrutacja, e-szkolenia, e-ocenianie, e-komunikacja), ale też o dostosowanie wykorzystywanych narzędzi kadrowych do jej specyfiki. Ekspertki podkreślają [Cetnarowicz, 2020, s. 11], że warunki pracy zdalnej wymuszają konieczność wypracowania nowych rozwiązań w takich obszarach, jak: kontrola pracowników, rozliczanie efektów pracy, ocenianie pracowników, zasady awansowania, narzędzia motywowania, utrzymywanie integracji zespołów, komunikacja oraz dostęp do zasobów i wymiana wiedzy. Realizacja pracy w formie zdalnej sprzyja także wzrostowi wirtualizacji funkcjonowania komórki personalnej.

Zdalna organizacja pracy przyczyniła się również do pewnych zmian w podejściu do pracowników. Dotyczą one m.in. postrzegania i zaspokajania potrzeb pracowników, kształtowania ich lojalności i zaangażowania czy przebudowy systemu komunikacji wewnętrznej.

Funkcja personalna stanowi niezbędny warunek realizacji innych funkcji rzeczowych, ponadto praca zdalna pogłębia wirtualizację części tych ostatnich, np. funkcji finansowej, księgowej, marketingowej czy sprzedażowej.

Zarówno ewolucja, jak i rozwój funkcji personalnej odnoszą się, zdaniem T. Listwana [2002, s. 7], do trzech wymiarów:

- funkcjonalnego – odnoszącego się do poszczególnych subfunkcji,
- instrumentalnego – obejmującego narzędzia kadrowe,
- instytucjonalnego – związanego z komórkami HR.

Jednym z czynników wpływających na kształt funkcji personalnej jest postęp techniczny, a szczególnie rozwój technologii teleinformatycznych [Miś, 2007, s. 49], który doprowadził do wspierania pracy pracowników działów HR poprzez technologie ICT. W rezultacie nastąpiła wirtualizacja funkcji personalnej (e-PF, e-ZK, e-zzl, e-HR, e-HRM), która przejawia się wykorzystywaniem komputerów, Internetu i intranetu w procesie rozwiązywania kwestii personalnych w organizacji [Pocztowski, 2004, s. 67]. Z. Antczak i T. Listwan [Antczak, 2005, s. 26; Antczak, Listwan, 2007, s. 281-282] definiują wirtualizację funkcji

personalnej jako „budowanie – na bazie podzielonych systemów wartości – więzi (także elektronicznych) między menedżerami liniowymi bądź liderami grup zadaniowych i menedżerami sztabowymi bądź centralnymi w celu przepływu informacji i koordynowania współpracy związanej z realizacją funkcji personalnej”.

Jak podkreśla M. Gołębski [2018, s. 20], funkcja personalna jest tym obszarem działalności organizacji, w którym jako jednym z pierwszych zaczęto wdrażać procesy wspomagane komputerowo. Jednym z pierwszych w pełni zautomatyzowanych procesów było administrowanie wynagrodzeniami. W kolejnych latach technologie informatyczne znalazły zastosowanie również przy realizacji innych subfunkcji personalnych. W rezultacie Z. Antczak i T. Listwan [2007, s. 282] wyróżnili dwa etapy wirtualizacji funkcji kadrowej:

- etap I – w którym nastąpiła automatyzacja administrowania wynagrodzeniami; na tym etapie, w wyniku dalszych zmian w sposobie realizacji subfunkcji związanej z wynagrodzeniami, wyodrębniono kolejną fazę związaną z outsourcingiem zarządzania wynagrodzeniami;
- etap II – w którym nastąpiła wirtualizacja innych subfunkcji, m.in. rekrutacji, selekcji, oceniania czy szkoleń pracowników.

Zmiany, jakie nastąpiły w realizacji funkcji personalnej w związku z pracą zdalną, przejawiające się szczególnie w pogłębieniu i rozszerzeniu zakresu jej wirtualizacji, można uznać za kolejną fazę w ramach etapu II.

M. Sidor-Rządkowska [2021, s. 84] wskazuje na specyfikę funkcjonowania działu personalnego w warunkach pracy zdalnej i hybrydowej. W tym kontekście wprowadza pojęcie „zdalny HR”, które obrazuje nie tylko sposób funkcjonowania działu personalnego, ale przede wszystkim wspieranie przez pracowników tego działu zdalnej organizacji pracy w całej firmie.

Wdrożenie pracy zdalnej sprzyja pogłębianiu automatyzacji procesów administrowania kadrami. Organizacje powszechnie stosują programy kadrowo-płacowe, oprogramowanie wspierające zarządzanie urlopami i delegacjami oraz obiegiem dokumentów, które stanowią nie tylko narzędzie pracy pracowników działów HR, ale też dają możliwość pozostałym pracownikom elektronicznego złożenia określonych dokumentów (np. wniosku o urlop) czy sprawdzenia indywidualnych informacji kadrowych (np. dotyczących wynagrodzenia). Coraz powszechniejsze stają się rozwiązania typu *Employee Self-Service* (ESS), które umożliwiają pracownikom m.in. samodzielne [Techtarget, 2022]:

- aktualizowanie danych osobowych,
- uzyskiwanie informacji o zatrudnieniu,
- uzyskiwanie informacji o wynagrodzeniach i potrąceniach od nich (dostęp do „pasków” *on-line*),
- składanie różnych wniosków *on-line*,

- rejestrowanie czasu pracy,
- generowanie dokumentów związanych z podróżami służbowymi,
- dokonywanie wyboru i zmiany dodatkowych świadczeń oferowanych przez organizację,
- dokonywanie zmian w planach emerytalnych.

Pracownicy do rozwiązań typu ESS mają dostęp za pośrednictwem intranetu albo odpowiedniej aplikacji dostępnej również na urządzeniach mobilnych. Obecnie usługa ESS jest zwykle elementem kompleksowego systemu e-HRM. Zaletą stosowania rozwiązań ESS jest z jednej strony odciążenie pracowników działów kadr, a w konsekwencji oszczędność ich czasu i zmniejszenie kosztów, z drugiej – większa autonomia pracowników w zarządzaniu danymi osobowymi oraz świadczeniami.

Zdaniem ekspertów w realiach pracy zdalnej i rozproszenia pracowników, w obszarze komunikacji wewnętrznej z pracownikami, coraz większego znaczenia nabiera angażowanie *chatbotów* [hrlink, 2022, s. 29]. Wdrożenie *chatbotów* ułatwia pracownikom dostęp do informacji. Pracownik uzyskuje odpowiedź na swoje pytanie w dowolnym momencie (również poza godzinami pracy), bez potrzeby angażowania pracowników działu HR.

Technologie informatyczne od lat są wykorzystywane w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy. E-rekrutacja to komunikowanie się organizacji z potencjalnymi kandydatami do pracy za pośrednictwem Internetu. Obecnie bardzo często komunikacja pomiędzy organizacją a kandydatem do pracy związana z procesem rekrutacji odbywa się w obu kierunkach drogą elektroniczną. Organizacja, wykorzystując różne kanały komunikacji internetowej (np. ogłoszenia na stronie internetowej organizacji, na portalach pracy, w mediach społecznościowych, mailing selektywny, wyszukiwarka kandydatów), przekazuje informację o wakującym stanowisku pracy, w odpowiedzi na którą zainteresowani kandydaci za pośrednictwem poczty elektronicznej, a częściej specjalnego elektronicznego formularza przesyłają swoją aplikację. Z uwagi na rozwój kierunków komunikacji oraz stosowanych narzędzi internetowych J. Woźniak [2014, s. 44-49] wyróżnia cztery etapy e-rekrutacji:

- Web 1.0 – rekrutacja przyjmuje formę jednokierunkowej komunikacji pomiędzy organizacją a potencjalnymi kandydatami do pracy. Sprowadza się do zamieszczania ogłoszeń rekrutacyjnych w Internecie, a dodatkowo umożliwia pracodawcom przeszukiwanie portali zajmujących się pośrednictwem pracy, na których są zamieszczone życiorysy osób poszukujących zatrudnienia. W rekrutacji Web 1.0 wykorzystuje się głównie strony internetowe organizacji oraz portale poszukiwania pracy.

- Web 2.0 – rekrutacja przyjmuje formę komunikacji jednokierunkowej, jednak w przeciwieństwie do rekrutacji Web 1.0 to organizacja poszukująca kandydatów do pracy przeszukuje i analizuje treści zamieszczane przez potencjalnych kandydatów na różnych portalach społecznościowych, zarówno ogólnych typu Facebook, jak i specjalizujących się w kontaktach biznesowych typu LinkedIn. Na tej podstawie dokonuje się preselekcji kandydatów, z którymi rekruter zamierza nawiązać kontakt. Poza portalami społecznościowymi w rekrutacji Web 2.0 wykorzystuje się również fora, wyszukiwarki, wideoplatformy.
- Web 3.0 – występuje dwustronna (wielostronna) komunikacja organizacji z kandydatami i ich grupami. Na potrzeby rekrutacji buduje się więzi z potencjalnymi kandydatami, bądź poprzez nawiązywanie rozmowy z internautami w celu zachęcenia ich do aplikowania, bądź poprzez kreowanie grup w różny sposób powiązanych z organizacją. Wykorzystywane w rekrutacji Web 3.0 narzędzia internetowe, takie jak: portale społecznościowe oraz gry, konkursy i blogi, służą również budowaniu wizerunku organizacji.
- Web 4.0 – działania rekrutacyjne na życzenie organizacji realizują osoby z jej otoczenia. Wykorzystuje się tutaj mechanizm *crowdsourcingu*. Jego działanie polega na tym, że użytkownicy sieci w zamian nawet za niedużą nagrodę za rekomendowanie kandydata do pracy, który zostanie zatrudniony, podejmują się przeszukiwania sieci. W rekrutacji Web 4.0 wykorzystuje się automatyczne narzędzia preselekcji (np. testy *on-line*, programy weryfikujące adekwatność kwalifikacji formalnych), dzięki którym eliminuje się nadmiar zgłoszeń. W rekrutacji Web 4.0 wykorzystuje się wszystkie narzędzia stosowane w ramach rekrutacji Web 1.0-Web 3.0, w tym szczególnie narzędzia budowania wspólnot oraz nagrody dla polecających, a czasem także dla polecanych.

Ekspertsi przewidują, że pozostanie firm przy zdalnej organizacji pracy przyczyni się do dalszych zmian w obszarze rekrutacji. Zmianie ulegną ogłoszenia rekrutacyjne, które będą stawać się coraz bardziej innowacyjne [hrlink, 2022, s. 20]. Kandydaci do pracy z poziomu ogłoszenia rekrutacyjnego będą mieli dostęp nie tylko do platform prezentujących informacje o organizacji, wypowiedzi pracowników czy siedzibę firmy, ale także będą mieli możliwość skontaktowania się z pracownikami i ambasadorami organizacji oraz zapoznania się ze specyfiką stanowiska pracy i kulturą organizacyjną. Ekspertsi wskazują również na możliwość angażowania *chatbotów* do komunikacji z kandydatami do pracy [hrlink, 2022, s. 29].

Narzędzia internetowe coraz powszechniej są wykorzystywane w procesie selekcji kandydatów do pracy. W e-selekcji wykorzystuje się testy *on-line*, zarówno mające charakter preselekcyjny, jak i będące elementem selekcji wła-

ściwej, a także gry i symulacje w sieci. W okresie intensyfikacji pracy zdalnej powszechnie zaczęto przeprowadzać rozmowy kwalifikacyjne za pośrednictwem *Skype'a* oraz innych komunikatorów internetowych. Rozwiązanie to nie było wprawdzie nowością, jednak zakres jego wykorzystania zdecydowanie się wówczas zwiększył [Smoder, 2021, s. 27]. Z uwagi na zalety zdalnych rozmów kwalifikacyjnych, szczególnie wynikających z wygody ich stosowania dla obu stron, stanowią one alternatywę dla bezpośrednich spotkań z kandydatami do pracy. Przede wszystkim mogą one znaleźć zastosowanie w przypadku przeprowadzania wstępnych rozmów kwalifikacyjnych. Coraz częściej, w celu usprawnienia procesu selekcji oraz odciążenia rekruterów, są wykorzystywane również *chatboty*. Za ich pośrednictwem można ustalać np. terminy rozmów z kandydatami do pracy oraz przeprowadzać wstępną rozmowę kwalifikacyjną [hrlink, 2022, s. 29].

Również pewne aspekty procesu adaptacji społeczno-zawodowej (wprowadzenia do pracy) nowych pracowników podlegają wirtualizacji. Jak wskazują J. Cewińska i K. Wojtaszczyk [2012, s. 250], na potrzeby nowo zatrudnionych są tworzone powitalne strony intra- i internetowe, poradniki adaptacyjne czy spacer wirtualne po siedzibie organizacji. W procesie tym można też wirtualizować szkolenia, np. wprowadzające do pracy bądź obligatoryjne z zakresu BHP. Zastosowanie mogą tu znaleźć także gry, za pomocą których nowi pracownicy mogą zapoznawać się m.in. ze strukturą organizacyjną i zależnościami służbowymi, zasadami, wartościami i kulturą organizacyjną, a także z historią organizacji, jej funkcjonowaniem oraz planami na przyszłość.

W związku z pracą zdalną dynamicznej wirtualizacji podlega subfunkcja szkoleń. Jak wskazuje K. Mikołajczyk [2020, s. 182], organizacje w procesie rozwoju pracowników na szeroką skalę korzystają z takich rozwiązań, jak: *e-learning*, *b-learning* (*blended-learning*), webinaria oraz rozwiązań typu *micro* i *rapid learning*. W dynamicznie zmieniających się warunkach *rapid learning* ma tę zaletę, że przygotowanie programu szkoleniowego jest znacznie szybsze niż w tradycyjnym *e-learningu* [Szaban, 2011, s. 327]. Organizacje coraz częściej wykorzystują również platformy e-learningowe (np. systemy LXP – *Learning Experience Platform*) oraz rozwiązania, dzięki którym pracownicy mogą się dzielić wiedzą i w których zanika tradycyjny podział na uczniów i uczących (tzw. P2P, czyli *Peer to Peer Learning*). W tym kontekście mówi się o ewolucji od *e-learningu* do *we-learningu*, który opiera się na więziach społecznych między uczestnikami szkolenia. Digitalizacja narzędzi szkoleniowych uwzględnia możliwość korzystania z nich na urządzeniach mobilnych – smartfonach, tabletach, czyli mobilnego uczenia się (*m-learning* – *mobile-learning*). Rozwijają się: koncepcja nauki w trakcie pracy (*Learning in the Flow of Work*), m.in. dzięki wykorzystaniu *chatbotów* oraz asystentów cyfrowych, a także rozwiązania

umożliwiające dopasowanie nauczania do potrzeb konkretnego pracownika. Zindywidualizowane uczenie jest realizowane według modelu 3J, czyli: *just for me* – dostosowanie nauczania do potrzeb osoby szkolonej, *just in time* – organizowanie nauczania, gdy jest ono potrzebne oraz *just enough* – dążenie, aby było ono wystarczające [Hejduk, 2008, s. 180; Cewińska, Wojtaszczyk, 2012, s. 251-252].

Technologie informatyczne mogą również wspomagać realizację subfunkcji oceniania. W tym celu mogą być wykorzystywane interaktywne formularze okresowej oceny, do których z jednej strony można automatycznie zaciągnąć z baz danych potrzebne w toku oceny informacje o ocenianym pracowniku, a z drugiej – mają do niego dostęp i mogą go wypełniać zarówno podmiot oceniany (samoocena), jak i podmioty oceniające. Analogicznie jak w procedurze selekcji, rozmowę oceniającą można przeprowadzić przy użyciu komunikatora internetowego.

W ramach subfunkcji motywowania wirtualizacja obejmuje, jak już wspomniano, przede wszystkim zarządzanie wynagrodzeniami. Nowym, a nawet przyszłościowym rozwiązaniem w obszarze subfunkcji motywowania są kafeteryjne platformy benefitowe. Umożliwiają one dokonywanie przez pracownika zmiany wcześniej wybranych benefitów [hrlink, 2022, s. 18].

Poza wspomaganiem realizacji poszczególnych subfunkcji technologie informatyczne i informacyjno-komunikacyjne wykorzystuje się również w celu automatyzacji procesu administrowania kadrami. Dzięki temu możliwa jest integracja, w ramach informatycznych systemów zarządzania kadrami, baz danych związanych z funkcją personalną, wyników ocen pracowniczych, *e-learningu*, systemów ESS itd. [Antczak, Listwan, 2007, s. 283].

M. Gołębski [2018, s. 21] wskazuje, że w wymiarze instytucjonalnym widoczne są pozornie przeciwstawne dwa skutki wirtualizacji funkcji personalnej. Z jednej strony wirtualizacja prowadzi do zmniejszenia zapotrzebowania na specjalistów potrzebnych do obsługi funkcji personalnej, a z drugiej w efekcie wirtualizacji wzrasta jakość usług z zakresu HR, a w rezultacie zwiększa się zainteresowanie tymi usługami.

W dzisiejszych czasach wirtualizacja funkcji personalnej jest oczywistym, a zarazem niezbędnym działaniem. Jak pokazują badania, organizacje w Polsce dostrzegają korzyści wynikające z wdrażania e-HR, przede wszystkim w postaci skrócenia czasu przebiegu procesów personalnych oraz obniżenia kosztów tych procesów [Gołębski, 2018, s. 23].

Praca zdalna sprzyja rozszerzeniu i pogłębieniu wirtualizacji funkcji personalnej. Wpływa również na potrzebę modyfikacji stosowanych wobec pracowników zdalnych narzędzi kadrowych.

Podstawowym problemem, jaki wystąpił wraz z wprowadzeniem pracy zdalnej, była utrata przez przełożonych bezpośredniej kontroli nad podwładnymi

mi. Była to nowa sytuacja dla obu stron, dlatego mogła wywierać negatywny wpływ na pracę pracowników, przede wszystkim przejawiający się:

- pogorszeniem jakości wykonywanej pracy,
- spadkiem tempa wykonywanej pracy,
- wykonywaniem w godzinach pracy czynności niezawodowych,
- nadmiernym wydłużaniem czasu pracy ponad obowiązujący pracownika wymiar.

Sytuacja ta wywołała potrzebę modyfikacji sposobu realizacji szczególnie dwóch subfunkcji personalnych: motywowania oraz oceniania pracowników.

M. Sidor-Rządkowska [2021, s. 97-98] wskazuje pięć filarów, na których powinno się opierać motywowanie pracowników zdalnych. Na owe filary składają się:

- zapewnienie dobrze działających narzędzi pracy,
- dbałość o odpowiedni poziom komunikacji ze zdalnym pracownikiem,
- wykorzystywanie różnorodnych kanałów komunikacyjnych,
- okazywanie zaufania zdalnym pracownikom,
- wypracowanie adekwatnych kryteriów oceny pracy zdalnej.

Pracodawca nie tylko ze względu na wymogi prawne, ale też kierując się własnym interesem, powinien zadbać o to, aby pracownik dysponował odpowiednim sprzętem komputerowym, oprogramowaniem oraz dostępem do Internetu. Problemy techniczne powstające w wyniku dysponowania przez pracownika przestarzałym sprzętem, słabym łączem internetowym czy nieodpowiednim oprogramowaniem wpływają nie tylko na ilość i jakość wykonanej pracy, ale także mogą demotywować pracownika.

W procesie motywowania zdalnych pracowników ważną rolę odgrywa komunikacja. Chodzi zarówno o częstotliwość kontaktu ze zdalnym pracownikiem, jak i korzystanie z różnych kanałów komunikacji. Nie jest wskazany ani nadmiernie częsty kontakt ze zdalnym pracownikiem, który może być odbierany jako wzmożona kontrola, ani bardzo rzadki kontakt, gdyż wówczas pracownik może się czuć odizolowany i odsunięty od spraw zawodowych. Podczas kontaktu ze zdalnym pracownikiem wskazane jest wykorzystywanie różnych kanałów komunikacji. Poza komunikacją pisemną, która dominuje w kontaktach ze zdalnym pracownikiem, a która najczęściej odbywa się za pośrednictwem e-maili, należy się również komunikować ustnie za pośrednictwem telefonu, a także w formie wideospotkań. Zróżnicowanie, a szczególnie stosowanie komunikacji ustnej przyczynia się do zwiększenia efektywności komunikacji oraz ułatwia uzyskanie informacji zwrotnej (*feedback*) [Łucewicz, 1999, s. 151].

W procesie motywowania pracowników zdalnych ważną rolę pełni także zaufanie okazywane przez przełożonych. Zaufanie nie tylko oddziałuje motywacyjnie, ale także kształtuje właściwe relacje pomiędzy przełożonym a podwładnym.

Ostatnim ważnym elementem w procesie motywowania zdalnych pracowników jest opracowanie odpowiednich metod, kryteriów i narzędzi oceny. Dostosowanie metod, kryteriów i narzędzi oceny do specyfiki pracy zdalnej sprzyja sprawiedliwemu ocenianiu, które – jak wskazuje M. Sidor-Rządkowska [2021, s. 98] – jest jednym z najsilniejszych czynników motywacyjnych.

Drugą subfunkcją personalną, która w przypadku pracy zdalnej wymaga modyfikacji, jest ocenianie pracowników. Ocenianie pracowników zdalnych jest wyjątkowo trudne ze względu na brak możliwości bezpośredniej i bieżącej obserwacji pracy wykonywanej przez pracownika. Dlatego w przypadku zdalnych pracowników należy oceniać efekty ich pracy, a nie zachowania. Zdaniem M. Sidor-Rządkowskiej [2021, s. 95, 96] metodą najlepiej nadającą się do oceny pracowników zdalnych jest zarządzanie przez cele, ponieważ umożliwia ona dokonanie obiektywnej oceny pracy. Jej adekwatność do oceny zdalnych pracowników wynika z tego, że polega ona na ocenie stopnia realizacji zadań wspólnie ustalonych przez przełożonego i pracownika, a tym samym eliminuje konieczność bieżącej obserwacji pracy pracownika. Proces wspólnego ustalania celów stanowi istotę zarządzania przez cele, natomiast głównym czynnikiem w ocenie pracownika jest stopień osiągnięcia przez niego założonych celów [Griffin, 2004, s. 234]. Metoda ta składa się z dwóch etapów:

- rozmowy, w trakcie której przełożony i podwładny wspólnie ustalają cele, jakie ten ostatni ma zrealizować w określonym czasie,
- rozmowy, która odbywa się po upływie ustalonego czasu, w trakcie której dokonana jest ocena stopnia realizacji przez pracownika wyznaczonych celów.

Powodzenie stosowania tej metody w dużym stopniu jest zależne od sposobu, w jaki cel został sformułowany. Prawidłowo sformułowany cel powinien spełniać warunki określone akronimem SMART, na który składają się następujące elementy [Sidor-Rządkowska, 2004, s. 154; Sidor-Rządkowska, 2021, s. 96]:

- S (*specific*), czyli szczegółowy – cel powinien być określony w sposób jednoznaczny i zrozumiały dla pracownika,
- M (*measurable*), czyli wymierny, mierzalny – cel powinien być mierzalny bądź dający się wyrazić za pomocą wskaźnika,
- A (*agreed*), czyli uzgodniony – cel powinien być uzgodniony pomiędzy przełożonymi i podwładnymi,
- R (*realistic*), czyli realistyczny – cel musi być możliwy do osiągnięcia,
- T (*time relation*), czyli terminowy – cel powinien mieć określony czas (*deadline*), do którego będzie zrealizowany.

W literaturze przedmiotu są wskazywane także inne warunki, które powinien spełniać formułowany cel. Na przykład T. Oleksyn [2001, s. 61-62] wskazuje, że należy realizować cele najważniejsze, które powinny być konkretne, mierzalne, realne, wewnętrznie zgodne, zhierarchizowane oraz zoperacjonalizowane. Natomiast J.M. Szaban [2011, s. 230] odnosi do celów stawianych pracownikom zasadę SMOOK, zgodnie z którą cele powinny być: szczegółowe, specyficzne (S), mierzalne (M), osiągalne dla pracownika (O), obiektywne (O) oraz kompatybilne (K) z celami oraz strategią organizacji.

M. Sidor-Rządkowska [2021, s. 96-97] podkreśla, że stosowanie tej metody w praktyce organizacyjnej wymaga od oceniającego wysokich kompetencji interpersonalnych oraz zaangażowania w sprawy podwładnych, natomiast od ocenianych gotowości do podejmowania nowych wyzwań.

W obszarze funkcji personalnej coraz większego znaczenia nabiera analityka personalna, która pokazuje mierzalne wyniki procesów i działań personalnych. Eksperci wskazują, że jak dotąd w organizacjach w Polsce była ona niedoceniana i rozwijała się bardzo powoli. Okres pandemii wpłynął na przyspieszenie jej rozwoju, co prawdopodobnie przyczyni się do szerszego wykorzystania uzyskiwanych przez nią wyników w procesie podejmowania decyzji biznesowych [hrlink, 2022, s. 5].

2.3. Zakres pracy zdalnej w Polsce w czasie pandemii

W Polsce pracę wykonywaną w domu z wykorzystaniem nowoczesnych technologii teleinformatycznych zaczęto wdrażać na szeroką skalę *ad hoc* wraz z wybuchem pandemii w marcu 2020 r. W związku z tym, że nie spełniała ona zapisów Rozdziału IIb pt. „Zatrudnianie pracowników w formie telepracy” Kodeksu pracy [Ustawa Kodeks pracy, 1974], przyjęło się nazywać ją pracą zdalną, a potocznie *home office* (HO).

Od początku pandemii Główny Urząd Statystyczny gromadzi i w odstępach kwartalnych publikuje statystyki przedstawiające zakres stosowania pracy zdalnej w Polsce.

Liczba pracowników pracujących zdalnie w okresie analizowanych dwóch lat, tj. 2020-2021, zmieniała się wraz z rozwojem kolejnych fal pandemii i wprowadzanymi lockdownami oraz następującymi pomiędzy nimi poluzowaniami ograniczeń [por. GOV, 2020; GOV, 2021a; GOV, 2021b; GOV, 2021c; GOV, 2022b]. Pierwsze dane raportujące odsetek pracowników pracujących zdalnie obrazujący stan po niespełna trzech tygodniach od ogłoszenia stanu zagrożenia epidemicznego oraz ograniczenia funkcjonowania instytucji i zakładów pracy [Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020] wskazują, iż odsetek ten na koniec pierwszego kwartału 2020 r. wyniósł 11,0% i utrzymał się

na zbliżonym poziomie na koniec drugiego kwartału 2020 r. Spadek liczby zakażeń i poluzowanie obostrzeń pandemicznych przyczyniły się do zmniejszenia zakresu stosowania pracy zdalnej w okresie letnim. Na koniec trzeciego kwartału 2020 r. odsetek pracujących zdalnie był o 4,4 p.p. niższy niż na koniec poprzedniego kwartału. Okres jesienno-zimowy, który przyniósł wzrost liczby infekcji, wpłynął na ponowne rozszerzanie zakresu zdalnej organizacji pracy w wielu podmiotach gospodarczych. Na koniec 2020 r. pracę zdalnie wykonywało 10,8% pracowników, a na koniec pierwszego kwartału 2021 r. – 14,2% i był to najwyższy odsetek osób pracujących zdalnie w całym analizowanym okresie. W kolejnych kwartałach 2021 r. odsetek ten ulegał dalszym zmianom, jednak kształtował się na znacznie niższym poziomie. Na koniec trzeciego kwartału 2021 r. wyniósł 5,0% i był najniższy w całym analizowanym okresie, natomiast na koniec drugiego i czwartego kwartału 2021 r. wyniósł odpowiednio 6,8% oraz 6,9%. Porównując odsetek osób pracujących zdalnie w analogicznych kwartałach analizowanych dwóch lat, można zauważyć, że tylko w pierwszym kwartale był on wyższy w drugim roku pandemii niż w pierwszym, natomiast w pozostałych kwartałach w 2021 r. był niższy niż w 2020 r. W związku z tym, że liczba infekcji w Polsce w drugim roku pandemii kształtowała się na wyższym poziomie niż w pierwszym roku, można przypuszczać, że spadek odsetka pracowników pracujących zdalnie był spowodowany nie tylko łagodzeniem obostrzeń, ale także faktem, że społeczeństwo z czasem zaczęło traktować COVID-19 jak każdą inną chorobę (por. tabela 5).

Tabela 5. Odsetek osób pracujących zdalnie w Polsce (stan na koniec kwartału)

Wyszczególnienie	I kw. 2020	II kw. 2020	III kw. 2020	IV kw. 2020	I kw. 2021	II kw. 2021	III kw. 2021	IV kw. 2021
Pracujący zdalnie (w %)	11,0	10,2	5,8	10,8	14,2	6,8	5,0	6,9

Źródło: GUS [2020a, s. 2]; GUS [2020b, s. 2]; GUS [2020c, s. 2]; GUS [2021a, s. 3]; GUS [2021b, s. 3]; GUS [2021c, s. 3]; GUS [2021d, s. 1]; GUS [2022a, s. 2].

Udział osób pracujących zdalnie był zróżnicowany w zależności od sektora własności. Wyższy udział pracujących zdalnie w sektorze publicznym wystąpił w pierwszym, drugim i czwartym kwartale 2020 r. oraz w pierwszym i czwartym kwartale 2021 r. W pozostałych analizowanych kwartałach wyższy był udział pracujących zdalnie w sektorze prywatnym. Rozpiętość (tj. różnica między wartością maksymalną a minimalną) odsetka osób pracujących zdalnie w sektorze prywatnym była znacznie mniejsza niż w sektorze publicznym. W sektorze prywatnym wyniosła 3,7 p.p., a w sektorze publicznym – 15,8 p.p. Decydujący wpływ na znaczne zmiany odsetka osób pracujących zdalnie w sek-

torze publicznym w poszczególnych kwartałach miało przede wszystkim wprowadzenie zdalnego nauczania w szkołach i na uczelniach wyższych, których duża część ma charakter publiczny. Tezę tę potwierdza bardzo niski odsetek zdalnych pracowników w tym sektorze w okresie letnim. Natomiast sektor prywatny, po wprowadzeniu pracy zdalnej w pierwszym kwartale 2020 r., w kolejnych okresach utrzymywał jej zakres na zbliżonym poziomie. Świadczy to o tym, że podmioty sektora prywatnego bardziej były skłonne utrzymywać określony poziom zdalnej organizacji pracy przez dłuższy czas, niż na bieżąco dostosowywać go do zmian sytuacji epidemicznej (por. tabela 6).

Tabela 6. Udział osób pracujących zdalnie według sektorów własności
(stan na koniec kwartału)

Wyszczególnienie		I kw. 2020	II kw. 2020	III kw. 2020	IV kw. 2020	I kw. 2021	II kw. 2021	III kw. 2021	IV kw. 2021
Pracujący zdalnie (w %)	sektor prywatny	8,6	9,7	6,6	9,2	8,6	7,4	6,0	6,6
	sektor publiczny	17,9	11,5	3,3	15,4	17,9	5,2	2,1	8,0

Źródło: GUS [2020a, s. 2]; GUS [2020b, s. 2]; GUS [2020c, s. 3]; GUS [2021a, s. 3]; GUS [2021b, s. 3]; GUS [2021c, s. 3]; GUS [2021d, s. 2]; GUS [2022b, Wykres 2].

Analizując strukturę pracujących zdalnie z uwzględnieniem wielkości podmiotów, w których świadczą oni pracę, można zauważyć określoną tendencję zmian. Udział pracowników pracujących zdalnie w podmiotach zatrudniających do 9 osób oraz od 10 do 49 osób w ogólnej licznie pracujących zdalnie zmniejszał się w badanym okresie. W mikropodmiotach obniżył się o 9,2 p.p., a w średnich – o 12,4 p.p. Wzrastał natomiast udział pracujących zdalnie w podmiotach zatrudniających powyżej 49 osób w ogólnej licznie pracujących zdalnie. W podmiotach tych wzrósł on o 21,6 p.p. (por. tabela 7).

Tabela 7. Struktura pracujących zdalnie według wielkości podmiotów gospodarczych
(stan na koniec kwartału)

Wyszczególnienie		I kw. 2020	II kw. 2020	III kw. 2020	IV kw. 2020	I kw. 2021	II kw. 2021	III kw. 2021	IV kw. 2021
Pracujący zdalnie (w %)	do 9 osób	15,7	13,1	11,2	10,0	8,8	9,9	8,2	6,5
	od 10 do 49 osób	30,7	22,6	13,2	21,2	22,3	16,3	11,8	18,3
	powyżej 49 osób	53,6	64,3	75,6	68,8	68,9	73,8	80,0	75,2
	Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: GUS [2020a, s. 2]; GUS [2020b, s. 3]; GUS [2020c, s. 3]; GUS [2021a, s. 3]; GUS [2021b, s. 3]; GUS [2021c, s. 4]; GUS [2021d, s. 3]; GUS [2022b, Wykres 3].

Na początku pandemii odsetek pracowników wykonujących pracę w formie zdalnej był zbliżony w podmiotach zatrudniających do 9 osób oraz powyżej 49 osób i wynosił odpowiednio 10,3% i 10,1%, a wyższy, tj. wynoszący 13,6%, w podmiotach zatrudniających od 10 do 49 osób. W kolejnych kwartałach w wyniku niejednokierunkowych zmian stał się on znacznie bardziej zróżnicowany. Począwszy od drugiego kwartału 2020 r., najwyższy udział pracujących zdalnie występował w podmiotach zatrudniających powyżej 49 osób, osiągając najwyższą wartość na koniec pierwszego kwartału 2021 r. wynoszącą 16,6%. Na koniec 2021 r. odsetek osób pracujących zdalnie w tej grupie podmiotów wyniósł 8,8%, czyli o 1,3 p.p. mniej niż w pierwszym kwartale pandemii. Tylko w podmiotach tej wielkości w kolejnych kwartałach odsetek pracujących zdalnie był wyższy niż w pierwszym kwartale 2020 r. W pozostałych dwóch grupach podmiotów w kolejnych kwartałach udział pracujących zdalnie był niższy niż w pierwszym kwartale analizy. Na koniec 2021 r. w podmiotach zatrudniających do 9 osób wyniósł on 2,6%, czyli o 7,7 p.p. mniej niż na koniec pierwszego kwartału 2020 r., a w podmiotach zatrudniających od 10 do 49 osób wyniósł 5,5%, tj. o 8,1 p.p. mniej w stosunku do poziomu z początkowego okresu pandemii. Może to świadczyć o tym, że większe organizacje były bardziej skłonne dobrowolnie korzystać ze zdalnej organizacji pracy, ale też najwyższy udział pracujących zdalnie w podmiotach zatrudniających powyżej 49 osób może wynikać z faktu, że w tej grupie znalazły się m.in. szkoły i uczelnie, których pracownicy przez długi czas świadczyli pracę w ramach omawianej formy organizacji pracy (por. tabela 8).

Tabela 8. Udział pracujących zdalnie według wielkości podmiotów gospodarczych (stan na koniec kwartału)

Wyszczególnienie		I kw. 2020	II kw. 2020	III kw. 2020	IV kw. 2020	I kw. 2021	II kw. 2021	III kw. 2021	IV kw. 2021
Pracujący zdalnie (w %)	do 9 osób	10,3	8,0	3,4	6,5	7,1	3,8	2,4	2,6
	od 10 do 49 osób	13,6	9,3	3,2	9,0	13,6	4,8	2,5	5,5
	powyżej 49 osób	10,1	11,2	7,6	12,9	16,6	8,5	6,8	8,8

Źródło: GUS [2020a, s. 2]; GUS [2020b, s. 3]; GUS [2020c, s. 3]; GUS [2021a, s. 3]; GUS [2021b, s. 3]; GUS [2021c, s. 3]; GUS [2021d, s. 2]; GUS [2022a, s. 2]; GUS [2022c].

Udział osób pracujących zdalnie był zróżnicowany terytorialnie. GUS, prezentując dane obrazujące pracujących zdalnie według regionów (NUTS 2016), dzieli te ostatnie na cztery grupy, tj. regiony z:

- najwyższym udziałem pracujących zdalnie (grupa 1),
- wysokim udziałem pracujących zdalnie (grupa 2),

- średnim udziałem pracujących zdalnie (grupa 3),
- niskim udziałem pracujących zdalnie (grupa 4).

Przy czym w poszczególnych okresach, ze względu na zmieniającą się liczbę osób pracujących w formie zdalnej, przyjmowano różne przedziały udziału pracujących zdalnie dla poszczególnych grup. Najniższe przyjęto w trzecim kwartale 2021 r. [GUS, 2021d, s. 3], a najwyższe w pierwszym kwartale 2021 r. [GUS, 2021b, s. 4].

Najwyższy odsetek osób pracujących zdalnie, znacząco wyższy niż średnia w Polsce, występował w regionie stołecznym warszawskim. Na koniec czwartego kwartału 2020 r. oraz pierwszego kwartału 2021 r. niemal co czwarty pracujący w tym regionie wykonywał pracę w formie zdalnej [GUS, 2021a, s. 4; GUS, 2021b, s. 4]. Region stołeczny warszawski jako jedyny we wszystkich analizowanych kwartałach należał do grupy regionów z najwyższym udziałem pracujących zdalnie. Do grupy 1 tylko w drugim kwartale 2020 r. zaliczono więcej niż jeden region. Wówczas drugim regionem z najwyższym odsetkiem pracujących zdalnie był region małopolski [GUS, 2020b, s. 3].

Wysoki udział pracujących zdalnie występował w trzech regionach: dolnośląskim (w całym okresie objętym analizą), małopolskim (z wyjątkiem drugiego kwartału 2020 r., w którym region ten został zaliczony do grupy 1) oraz pomorskim (z wyjątkiem drugiego kwartału 2021 r., w którym region ten został zaliczony do grupy 3).

Tylko w regionie wielkopolskim we wszystkich analizowanych kwartałach udział pracujących zdalnie kształtował się na średnim poziomie (grupa 3). Średni udział pracujących zdalnie wystąpił w większości analizowanych kwartałów w regionach: śląskim (z wyjątkiem czwartego kwartału 2020 r., w którym region ten został zaliczony do grupy 3), łódzkim (z wyjątkiem drugiego kwartału 2021 r., w którym region ten został zaliczony do grupy 3) i zachodniopomorskim (z wyjątkiem trzeciego kwartału 2020 r. i drugiego kwartału 2021 r., w których region ten został zaliczony do grupy 3).

Największe zróżnicowanie pod względem przynależności do grup dotyczyło regionu kujawsko-pomorskiego, lubelskiego i mazowieckiego. Regiony kujawsko-pomorski i lubelski w jednym kwartale zostały zaliczone do grupy o wysokim udziale pracujących zdalnie (w pierwszym kwartale 2020 r.), w czterech kwartałach – do grupy o średnim udziale, a w trzech – do grupy o niskim udziale. Natomiast region mazowiecki w jednym kwartale został zaliczony do grupy o wysokim udziale pracujących zdalnie (w pierwszym kwartale 2020 r.), w trzech kwartałach – do grupy o średnim udziale, a w czterech – do grupy o niskim udziale.

Region opolski czterokrotnie znalazł się w grupie regionów o średnim (pierwszy i czwarty kwartał 2020 r. oraz pierwszy i trzeci kwartał 2021 r.) i czterokrotnie o niskim (drugi i trzeci kwartał 2020 r. oraz drugi i czwarty kwartał 2021 r.) udziale pracujących zdalnie.

W regionach podkarpackim i lubuskim najczęściej występował niski udział pracujących zdalnie. W regionie podkarpackim niski udział pracujących zdalnie wystąpił w pięciu kwartałach, a w pozostałych trzech kwartałach – średni. W regionie lubuskim niski udział wystąpił w siedmiu kwartałach, a w jednym kwartale – średni. W trzech pozostałych regionach, tj. podlaskim, świętokrzyskim oraz warmińsko-mazurskim, w całym analizowanym okresie udział pracujących zdalnie kształtował się na niskim poziomie (grupa 4) [GUS, 2020a, s. 3; GUS, 2020b, s. 3; GUS, 2020c, s. 3; GUS, 2021a, s. 4; GUS, 2021b, s. 4; GUS, 2021c, s. 4; GUS, 2021d, s. 3; GUS, 2022a, s. 3].

Udział pracujących zdalnie w regionie stołecznym warszawskim na koniec 2021 r. wyniósł 17,4% i był wyraźnie wyższy niż w pozostałych regionach. W regionach o najniższym udziale wykonujących pracę w formie zdalnej, tj. świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim, udział ten wyniósł tylko 2,4% (por. tabela 9).

Tabela 9. Udział pracujących zdalnie według regionów (NUTS 2016) w Polsce (stan na 31 XII 2021 r.)

Region	Udział pracujących zdalnie (w %)
Warszawski stołeczny	17,4
Małopolski	7,5
Dolnośląski	7,4
Pomorski	7,4
Wielkopolski	4,8
Kujawsko-pomorski	4,7
Zachodniopomorski	4,3
Śląski	4,1
Łódzki	4,1
Lubelski	3,5
Podkarpacki	3,2
Mazowiecki regionalny	3,1
Lubuski	3,0
Opolski	2,9
Podlaski	2,7
Warmińsko-mazurski	2,4
Świętokrzyski	2,4

Źródło: GUS [2022b, Mapa 1].

Rozpiętość między regionem o najwyższym (warszawski stołeczny) i regionach o najniższym (świętokrzyski i warmińsko-mazurski) udziale pracujących zdalnie wynosiła 15,0 p.p. Duża rozpiętość udziałów wystąpiła nie tylko

między regionem warszawskim stołecznym a regionami o najmniejszym udziale pracujących zdalnie, ale też kolejnym pod względem udziału pracujących zdalnie regionem małopolskim (9,9 p.p.).

Udział pracujących zdalnie był także zróżnicowany w podmiotach przynależnych do poszczególnych sekcji PKD. Powód tego zróżnicowania jest oczywisty i wynika z faktu, że tylko pewne rodzaje prac można wykonywać z użyciem technologii teleinformatycznych. W związku z tym największy udział pracujących zdalnie występował w sekcji „Informacja i komunikacja”. W tej sekcji odsetek pracujących zdalnie był zdecydowanie wyższy niż w pozostałych sekcjach. W pierwszym kwartale 2020 r. wyniósł on 37,0% i był wówczas najniższy w tej sekcji w całym analizowanym okresie, ale już w kolejnych kwartałach przekraczał 50%. Najwyższy udział pracujących zdalnie w sekcji „Informacja i komunikacja” wystąpił w pierwszym kwartale 2021 r., kiedy wyniósł 66,8%. Udział pracujących zdalnie w sekcji „Informacja i komunikacja” siedmiokrotnie (tj. w drugim, trzecim i czwartym kwartale 2020 r. oraz we wszystkich kwartałach 2021 r.) był najwyższy w porównaniu z pozostałymi sekcjami. Tylko w pierwszym kwartale 2020 r. pod względem udziału pracujących zdalnie sekcja ta uplasowała się na drugim miejscu.

Wysoki udział pracujących zdalnie występował także w sekcjach: „Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna” oraz „Działalność finansowa i ubezpieczeniowa”. W sekcji „Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna” już w pierwszym kwartale 2020 r. wyniósł on 27,7% i był trzecim najwyższym wynikiem w tym kwartale. W analizowanych kwartałach udział pracujących zdalnie w tej sekcji ulegał stosunkowo niedużym zmianom. Największy udział, wynoszący 34,0%, odnotowano w drugim kwartale 2020 r. oraz pierwszym kwartale 2021 r., a najmniejszy, wynoszący 23,4%, w czwartym kwartale 2021 r., czyli rozpiętość udziału pracujących zdalnie wyniosła 10,6 p.p. Na zbliżonym poziomie kształtował się udział pracujących zdalnie w sekcji „Działalność finansowa i ubezpieczeniowa”, z tą różnicą, że w pierwszym kwartale 2020 r., kiedy wprowadzano pracę zdalną, udział pracujących zdalnie w tej sekcji był relatywnie niski i wynosił 14,7%. Największy udział pracujących zdalnie w tej sekcji, wynoszący 36,2%, wystąpił w pierwszym kwartale 2021 r. i był to trzeci najwyższy udział pracujących zdalnie w tym kwartale. Z tego względu rozpiętość pomiędzy największym i najmniejszym udziałem pracujących zdalnie w tej sekcji wyniosła 21,4 p.p.

Stosunkowo wysoki poziom pracy zdalnej, choć ulegający dużym wahaniom w poszczególnych kwartałach, występował również w sekcji „Edukacja”. Rozpiętość między największym a najmniejszym udziałem pracy zdalnej w tej sekcji wyniosła 44,8 p.p. i była największa spośród wszystkich analizowanych

sekcji. Wdrożenie nauki zdalnej w szkołach w marcu 2020 r. sprawiło, że na koniec pierwszego kwartału tego roku odsetek pracujących zdalnie w tej sekcji wyniósł 38,2% i był najwyższy w porównaniu z pozostałymi sekcjami. Jednak największy udział pracujących zdalnie w sekcji „Edukacja”, wynoszący 45,9%, zaobserwowano w pierwszym kwartale 2021 r. i był to zarazem drugi najwyższy udział w tym kwartale. Najmniejszy odsetek pracujących zdalnie w tej sekcji wystąpił w trzecim kwartale 2021 r. Wyniósł on wówczas 1,1% (por. tabela 10).

Tabela 10. Udział pracujących zdalnie w wybranych sekcjach PKD
(stan na koniec kwartału)

Pracujący zdalnie (w %)	I kw. 2020	II kw. 2020	III kw. 2020	IV kw. 2020	I kw. 2021	II kw. 2021	III kw. 2021	IV kw. 2021
Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenie społeczne	14,9	9,3	6,7	17,9	23,7	6,5	4,2	7,2
Administrowanie i działalność wspierająca	7,0	12,0	7,5	9,3	13,0	10,1	7,7	8,6
Budownictwo	4,3	2,0	1,2	1,7	2,7	1,1	0,7	0,8
Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami, rekultywacja	4,7	2,2	1,1	3,5	4,3	1,1	0,4	0,8
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	14,7	31,7	26,1	29,6	36,1	27,0	25,0	23,7
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	27,7	34,0	27,8	29,6	34,0	26,9	23,9	23,4
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	19,2	11,2	4,9	11,7	16,1	4,9	2,1	3,7
Edukacja	38,2	24,1	2,4	26,4	45,9	7,5	1,1	14,8
Górnictwo i wydobywanie	2,0	2,0	1,3	1,8	2,3	0,4	0,4	0,6
Handel; naprawa pojazdów samochodowych	6,7	6,3	4,1	6,8	6,8	4,8	3,3	4,0
Informacja i komunikacja	37,0	59,2	50,8	60,1	66,8	56,7	50,5	53,3
Obsługa rynku nieruchomości	10,8	7,9	4,2	10,4	11,7	5,0	2,7	3,4
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	4,2	2,7	0,6	2,8	3,0	0,8	0,3	0,5
Pozostała działalność usługowa	3,8	3,1	2,7	3,7	4,2	2,2	1,6	2,1
Przetwórstwo przemysłowe	4,0	3,6	2,2	3,0	4,1	2,0	1,6	1,8
Rolnictwo, leśnictwo i rybactwo	3,3	2,6	1,7	3,4	5,2	1,1	0,6	1,4
Transport i gospodarka magazynowa	4,7	3,8	2,8	4,5	6,0	3,1	1,9	2,4
Wytwarzanie i zaopatrzenie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	11,9	8,7	10,3	14,9	20,7	5,2	3,5	7,3
Zakwaterowanie i gastronomia	3,3	2,0	0,9	1,7	2,7	1,1	0,7	0,6

Źródło: GUS [2020a, s. 4]; GUS [2020b, s. 3]; GUS [2020c, s. 4]; GUS [2021a, s. 5]; GUS [2021b, s. 5]; GUS [2021c, s. 5]; GUS [2021d, s. 3]; GUS [2022b, Wykres 4]; GUS [2022d].

W pozostałych sekcjach udział pracujących zdalnie był zdecydowanie niższy. Najmniejszy odsetek pracowników wykonywał pracę w formie zdalnej w sekcjach: „Opieka zdrowotna i pomoc społeczna” (od 0,3% w trzecim kwartale 2021 r. do 4,2% w pierwszym kwartale 2020 r.), „Budownictwo” (od 0,7% w trzecim kwartale 2021 r. do 4,3% w pierwszym kwartale 2020 r.), „Zakwaterowanie i gastronomia” (od 0,6% w czwartym kwartale 2021 r. do 3,3% w pierwszym kwartale 2020 r.) oraz „Górnictwo i wydobywanie” (od 0,4% w drugim i trzecim kwartale 2021 r. do 2,3% w pierwszym kwartale 2021 r.).

Zdalna organizacja pracy w pierwszym kwartale 2020 r. została wdrożona w wielu podmiotach niejako z przymusu. Decyzja o jej wdrożeniu wynikała z rosnącego zagrożenia zdrowotnego pracowników i ewentualnych wynikających z tego negatywnych konsekwencji dla organizacji. Podmioty gospodarcze nie były wówczas zainteresowane wyprowadzeniem pracy do miejsc zamieszkania pracowników, o czym świadczy ekstremalnie niski poziom korzystania przez pracodawców z telepracy (por. podrozdział 1.1). Jednak ponad dwuletnie doświadczenia związane ze zdalną organizacją pracy mogą wpłynąć na zmianę podejścia zarówno pracodawców, jak i pracowników do wykonywania pracy poza siedzibą pracodawcy za pośrednictwem technologii teleinformatycznych również w sytuacji, w której nie będzie występował stan epidemii ani zagrożenia epidemicznego. Mogą się na nią składać następujące przesłanki:

- możliwość wykonywania pracy w formie zdalnej czasowo bądź doraźnie, w przeciwieństwie do telepracy, która na mocy art. 675 §1 Kodeksu pracy [Ustawa Kodeks pracy, 1974] jest wykonywana „regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną”;
- zmniejszenie się swoistej „bariery psychologicznej” wywołującej obawę pracodawców przed pozostawieniem pracownika poza bezpośrednią kontrolą przełożonego;
- nabycie pozytywnych doświadczeń potwierdzających zbliżoną ilość i jakość pracy wykonywanej przez pracowników zarówno w miejscu pracy, jak i w miejscu zamieszkania;
- wzrost zainteresowania części pracowników możliwością wykonywania pracy w formie zdalnej.

W związku z powyższym nasuwa się pytanie, czy, a jeżeli tak, to na jakim poziomie, utrzyma się w kolejnych kwartałach zdalna organizacja pracy w organizacjach w Polsce. Odpowiedź na nie przyniosą kolejne miesiące. Niektórzy eksperci są zdania, że zdalna organizacja pracy nie tylko stanie się stałym elementem rynku pracy („nową normą” pracy) na etapie postcovidowym [Hausner, 2020, s. 7; Inglot, 2020, s. 30], ale też będzie podlegała ciągłym udoskonaleniom

[hrlink, 2022, s. 10]. M. Kawa i M. Grewiński [2021, s. 4] oceniają, że praca zdalna w okresie postcovidowym będzie nie tylko stałą, ale też powszechną formą organizacji pracy. Swoje stanowisko uzasadniają pozytywną reakcją na pracę zdalną pracodawców i pracowników w okresie pandemii. Nie wszyscy jednak podzielają tę opinię. Jak wskazuje analiza publikacji przeprowadzona przez I. Zarębę [2021, s. 19], część badaczy uważa, że po zakończeniu pandemii zostanie przywrócona tradycyjna forma organizacji pracy.

2.4. Oferty pracy zdalnej i hybrydowej

Wprowadzenie w dniu 13.03.2020 r. na terytorium Polski stanu zagrożenia epidemicznego [Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020], a następnie w dniu 20.03.2020 r. stanu epidemii [Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020] wiązało się z ograniczeniem funkcjonowania niektórych instytucji i zakładów pracy. Tam, gdzie było to możliwe, pracodawcy często wdrażali zdalną organizację pracy. W odpowiedzi na zaistniałą sytuację w ogłoszeniach rekrutacyjnych zaczęto zamieszczać informację, jaka jest forma oferowanej pracy: stacjonarna, zdalna czy hybrydowa.

Badanie ofert pracy ze względu na oferowaną formę organizacji pracy (zdalną i hybrydową) przeprowadzono na podstawie opublikowanych na portalu Pracuj.pl ogłoszeń rekrutacyjnych. Informacje o liczbie ogłoszeń rekrutacyjnych pozyskiwano dwukrotnie. Pierwsze dane zgromadzono w dniu 13.11.2021 r., czyli w okresie stanu epidemii – czwartej jej fali [GOV, 2022b]. Drugie dane pochodzą z dnia 15.06.2022 r., czyli z okresu po zniesieniu stanu epidemii i zastąpieniu go stanem zagrożenia epidemicznego [Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 maja 2022]. Pozyskiwanie informacji o oferowanych formach organizacji pracy w okresach o różnej sytuacji epidemicznej służy realizacji następujących celów:

- ustaleniu udziału ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej w okresie stanu epidemii i po jego odwołaniu,
- ustaleniu, jak zmienił się udział ofert pracy w formie zdalnej oraz hybrydowej,
- ustaleniu, wobec jakich kategorii, poziomów stanowisk pracy, typów umów, wymiarów czasu pracy najczęściej jest skierowana oferta pracy zdalnej, a wobec jakich pracy hybrydowej,
- ustaleniu, w których województwach udział ofert pracy zdalnej i pracy hybrydowej jest największy, a w których najmniejszy.

W badaniu uwzględniono 111 814 ogłoszeń rekrutacyjnych dostępnych na portalu w dniu 13.11.2021 r. (pierwszy moment analizy) oraz 126 423 ofert dostępnych w dniu 15.06.2022 r. (drugi moment analizy).

W pierwszym momencie analizy częściej oferowano pracę w formie zdalnej (17,2% ogółu ofert) niż hybrydowej (9,4% ogółu ofert). Po upływie siedmiu miesięcy widoczny jest niewielki spadek odsetka ofert pracy w formie zdalnej (o 0,7 p.p.), przy jednoczesnym podwojeniu odsetka ofert pracy w formie hybrydowej (o 9,2 p.p.). Oznacza to, że w drugim momencie analizy częściej oferowano pracę w formie hybrydowej niż zdalnej. Różnica na rzecz hybrydowej organizacji pracy wyniosła 2,1 p.p. (por. tabela 11).

Tabela 11. Oferty pracy z podziałem na formę organizacji pracy – liczba, udział, dynamika

Wyszczególnienie	Ogółem 2021*	Ogółem 2022**	Zmiana	Praca zdalna 2021*	Praca zdalna 2022**	Zmiana	Praca hybrydowa 2021*	Praca hybrydowa 2022**	Zmiana
Liczba ofert	111 814	126 423	14 609	19 239	20 898	1659	10 515	23 515	13 000
Odsetek	100	100	–	17,2	16,5	–0,7	9,4	18,6	9,2

* Liczba ofert pracy z dnia 13.11.2021 r.

** Liczba ofert pracy z dnia 15.06.2022 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Pracuj.pl [2021]; Pracuj.pl [2022].

Udział ofert pracy w formie zdalnej oraz hybrydowej był zróżnicowany ze względu na kategorie stanowisk pracy. Zdalna organizacja pracy najczęściej była oferowana, w obydwu branych pod uwagę momentach analizy, w przypadku stanowisk z obszaru „IT – Rozwój oprogramowania”. Odsetek ofert pracy zdalnej dla tej kategorii wyniósł 63,7% w pierwszym momencie analizy i 61,5% w momencie drugim. Nieznacznie niższy udział ofert pracy w formie zdalnej w obu momentach analizy dotyczył również stanowisk pracy z obszarów „Internet/e-Commerce/Nowe media” (odpowiednio 59,0% i 57,0% ofert) oraz „IT – Administracja” (odpowiednio 51,3% i 55,3% ofert). Największy wzrost udziału ofert pracy w formie zdalnej dotyczył kategorii „Public Relations” – z 4,5% w pierwszym momencie analizy do 26,0% w momencie drugim, czyli aż o 21,5 p.p. Stosunkowo duży wzrost udziału ofert pracy zdalnej wystąpił również w przypadku kategorii „Prawo” (o 10,2 p.p.), natomiast największy spadek odnotowano dla kategorii: „Inne” (o 16,5 p.p.), „Badania i rozwój” (o 15,7 p.p.) oraz „Edukacja/szkolenia” (o 11,6 p.p.) (por. tabela 12).

Tabela 12. Odsetek ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej według kategorii

Kategorie	Praca zdalna 2021*	Praca zdalna 2022**	Zmiana	Praca hybrydo- wa 2021*	Praca hybrydo- wa 2022**	Zmiana
Administracja biurowa	13,7	14,9	1,2	10,8	23,4	12,6
Badania i rozwój	44,7	29,0	-15,7	16,8	33,6	16,8
Bankowość	4,1	5,7	1,6	8,1	19,8	11,7
BHP/ochrona środowiska	10,3	4,1	-6,2	6,0	9,2	3,2
Budownictwo	1,9	2,5	0,6	4,2	4,9	0,7
Call Center	31,2	36,4	5,2	12,3	27,6	15,3
Doradztwo/konsulting	32,1	35,3	3,2	14,6	47,7	33,1
Energetyka	12,3	9,6	-2,7	20,4	18,3	-2,1
Edukacja/szkolenia	19,2	7,6	-11,6	8,1	7,8	-0,3
Finanse/ekonomia	22,5	23,6	1,1	16,0	40,4	24,4
Franczyza/własny biznes	3,7	5,0	1,3	3,9	8,6	4,7
Hotelarstwo/ gastronomia/turystyka	0,4	0,6	0,2	1,1	0,9	-0,2
HR/zasoby ludzkie	25,2	26,4	1,2	16,3	33,2	17,0
Internet/e-Commerce/ nowe media	59,0	57,0	-2,0	31,8	40,1	8,3
Inżynieria	7,0	4,9	-2,1	5,0	8,9	3,9
IT – Administracja	51,3	55,3	4,0	18,8	45,7	26,9
IT – Rozwój oprogramowania	63,7	61,5	-2,2	22,6	47,0	24,4
Kontrola jakości	6,0	4,1	-1,9	6,1	10,7	4,6
Łańcuch dostaw	4,9	6,7	1,8	5,1	12,1	7,0
Marketing	31,9	39,0	7,1	28,2	35,9	7,7
Media/sztuka/rozrywka	24,4	23,6	-0,8	26,6	26,4	-0,2
Nieruchomości	6,4	9,8	3,4	15,5	19,4	3,9
Obsługa klienta	15,1	14,6	-0,5	7,9	17,8	9,1
Praca fizyczna	0,0	0,2	0,2	0,2	0,3	0,1
Prawo	9,6	19,8	10,2	17,9	34,9	17,0
Produkcja	1,1	0,4	-0,7	1,1	2,4	1,3
Public Relations	4,5	26,0	21,5	28,8	41,2	12,4
Reklama/grafika/ kreacja/fotografia	25,9	31,7	5,8	19,9	30,2	10,3
Sektor publiczny	4,2	7,0	2,8	4,0	9,8	5,8
Sprzedaż	7,3	7,1	-0,2	6,1	10,5	4,4
Transport/spedycja/ logistyka	3,3	5,8	2,5	3,5	6,7	3,2
Ubezpieczenia	11,2	8,8	-2,4	17,1	18,6	1,5
Zakupy	4,3	8,1	3,8	9,1	21,7	12,6
Zdrowie/uroda/rekreacja	2,7	3,4	0,7	2,0	2,6	0,6
Inne	38,2	21,7	-16,5	3,8	37,0	33,2

*, ** – jak w tabeli 11.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Pracuj.pl [2021]; Pracuj.pl [2022].

W pierwszym momencie analizy udział ofert pracy w formie hybrydowej dla poszczególnych kategorii był zbliżony albo niższy niż udział ofert w formie zdalnej. Wyjątek stanowiła kategoria „Public Relations”, w przypadku której udział ofert pracy w formie hybrydowej był wówczas o 24,2 p.p. wyższy niż w formie zdalnej. Największy udział ofert pracy w formie hybrydowej w pierwszym momencie analizy występował w kategoriach: „Internet/e-Commerce/nowe media” (31,8%), „Public Relations” (28,8%), „Marketing” (28,2%), „Media/sztuka/rozrywka” (26,6%) oraz „IT – Rozwój oprogramowania” (22,6%). W drugim momencie analizy udział ofert pracy w formie hybrydowej dla poszczególnych kategorii był wyraźnie wyższy niż w momencie pierwszym. Tylko w przypadku czterech kategorii wystąpił nieznaczny spadek, od 2,1 p.p. („Energetyka”) do 0,2 p.p. („Hotelarstwo/gastronomia/turystyka”, „Media/sztuka/rozrywka”). Największy wzrost wystąpił w przypadku kategorii: „Inne” (o 33,2 p.p.), „Doradztwo/konsulting” (o 33,1 p.p.), „IT – Administracja” (o 26,9 p.p.), „Finanse/ekonomia” (o 24,4 p.p.) oraz „IT – Rozwój oprogramowania” (o 24,4 p.p.). W rezultacie w drugim momencie analizy najwyższy udział ofert pracy w formie hybrydowej wystąpił w kategoriach: „Doradztwo/konsulting” (47,7%), „IT – Rozwój oprogramowania” (47,0%), „Public Relations” (41,2%), „Finanse/ekonomia” (40,4%) oraz „Internet/e-Commerce/nowe media” (40,1%).

Innym czynnikiem różnicującym udział ofert pracy w formie zdalnej oraz hybrydowej jest poziom stanowiska pracy. Najmniej tego typu ofert było skierowanych do prezesów (od 0,0% do 8,3% ofert) oraz pracowników fizycznych (od 0,1% do 0,4% ofert). O ile w przypadku pracowników fizycznych udział tego typu ofert nie uległ zmianie, to w przypadków prezesów nieznacznie wzrósł – udział ofert pracy zdalnej o 2,1 p.p., a pracy hybrydowej o 8,3 p.p. Oferty pracy zdalnej i hybrydowej – pomimo ich niedużego odsetka – kierowane do pracowników fizycznych mogą dziwić, gdyż w ramach obu form jest wykonywana praca umysłowa, a nie fizyczna [Retyk, 2022, s. 5]. Oferty pracy zdalnej i hybrydowej, w obu momentach analizy, najczęściej były kierowane do starszych specjalistów. Udział ofert pracy zdalnej skierowanych do starszych specjalistów w pierwszym momencie analizy wyniósł 45,7%, w drugim nieznacznie się obniżył do poziomu 44,2%. Stosunkowo wysoki udział ofert pracy zdalnej w pierwszym momencie analizy wystąpił również w ogłoszeniach rekrutacyjnych skierowanych do ekspertów, specjalistów, młodszych specjalistów, menedżerów oraz praktykantów/stażystów. W drugim okresie analizy udział ofert pracy zdalnej dla poszczególnych poziomów stanowisk zmienił się w niedużym stopniu. Obniżył się w przypadku czterech stanowisk: eksperta (o 7,7 p.p.), starszego specjalisty (o 1,5 p.p.), specjalisty (o 1,4 p.p.) oraz dyrektora (o 0,3 p.p.), wzrósł w przypadku pięciu stanowisk: praktykanta/stażysty (o 3,6 p.p.), asystenta (o 2,8 p.p.),

menedżera (o 2,6 p.p.), kierownika/koordynatora (o 2,3 p.p.) oraz prezesa (o 2,1 p.p.), natomiast nie uległ zmianie w przypadku młodszego specjalisty i pracownika fizycznego (por. tabela 13).

Tabela 13. Odsetek ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej według poziomu stanowiska pracy

Poziom stanowiska	Praca zdalna 2021*	Praca zdalna 2022**	Zmiana	Praca hybrydowa 2021*	Praca hybrydowa 2022**	Zmiana
Praktykant/stażysta	20,4	24,0	3,6	12,7	33,4	20,7
Asystent	6,9	9,7	2,8	10,8	24,3	13,5
Młodszy specjalista (Junior)	26,2	26,2	0,0	24,3	36,1	11,8
Specjalista (Mid/Regular)	27,8	26,4	-1,4	13,8	28,2	14,4
Starszy specjalista (Senior)	45,7	44,2	-1,5	25,6	46,7	21,1
Ekspert	36,0	28,3	-7,7	19,9	39,0	19,1
Kierownik/koordynator	9,6	11,9	2,3	9,5	14,8	5,3
Menedżer	23,8	26,4	2,6	19,1	28,7	9,6
Dyrektor	13,3	13,0	-0,3	11,8	23,7	11,9
Prezes	0,0	2,1	2,1	0,0	8,3	8,3
Pracownik fizyczny	0,1	0,1	0,0	0,3	0,4	0,1

*, ** – jak w tabeli 11.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Pracuj.pl [2021]; Pracuj.pl [2022].

W pierwszym momencie analizy tylko w przypadku dwóch poziomów stanowisk udział ofert pracy hybrydowej był wyższy niż pracy zdalnej. Sytuacja taka wystąpiła w ofertach skierowanych do asystentów (o 3,9 p.p.) oraz do pracowników fizycznych (o 0,2 p.p.). Największa różnica między udziałem ofert pracy zdalnej i hybrydowej w pierwszym momencie analizy wystąpiła w przypadku starszego specjalisty i wyniosła 20,1 p.p. na niekorzyść pracy hybrydowej. Równocześnie udział ofert pracy w formie hybrydowej dla starszych specjalistów był najwyższy w porównaniu z pozostałymi poziomami stanowisk zarówno w pierwszym, jak i drugim momencie analizy (wyniósł odpowiednio 25,6% i 46,7% ofert). W pierwszym okresie analizy relatywnie wysoki udział ofert pracy hybrydowej wystąpił również w przypadku młodszego specjalisty (24,3%), a w dalszej kolejności – eksperta (19,9%) oraz menedżera (19,1%). Udział ofert pracy hybrydowej w drugim momencie analizy był wyższy niż w pierwszym momencie analizy dla wszystkich poziomów stanowisk. Największy wzrost dotyczył stanowiska starszego specjalisty i wyniósł 21,1 p.p., a następnie praktykanta/stażysty (o 20,7 p.p.) i eksperta (o 19,1 p.p.). Najmniejszy wzrost udziału ofert pracy zdalnej odnotowano w przypadku pracownika fizycz-

nego (o 0,1 p.p.). W drugim momencie analizy udział ofert pracy hybrydowej dla wszystkich poziomów stanowisk był wyższy niż udział ofert pracy zdalnej. Największa przewaga udziału ofert pracy hybrydowej wyniosła 14,6 p.p. dla stanowiska asystenta, a najmniejsza – 0,2 p.p. dla pracownika fizycznego.

Rodzaj umowy jest kolejnym czynnikiem dość silnie różnicującym udział ofert pracy w formie zdalnej. W pierwszym momencie analizy udział ten mieścił się w przedziale od 2,5% w przypadku umów na zastępstwo do 40,3% w przypadku kontraktów B2B. W drugim momencie analizy, w porównaniu z pierwszym, nastąpiły tylko niewielkie zmiany udziału ofert pracy zdalnej dla poszczególnych rodzajów umów. W przypadku dwóch rodzajów umów udział się obniżył – o 0,6 p.p. dla umów o pracę i o 2,8 p.p. dla umów-zleceń. Nie zmienił się dla umów o staż/praktykę. Wzrósł w przypadku kontraktów B2B (o 1,1 p.p.), umów agencyjnych (o 1,5 p.p.), umów na zastępstwo (o 3,7 p.p.) oraz umów o pracę tymczasową (o 3,4 p.p.). Pod względem zmiany wielkości udziału wyjątek stanowiła umowa o dzieło, dla której udział ofert pracy zdalnej wzrósł w drugim momencie analizy aż o 23,0 p.p. (por. tabela 14).

Tabela 14. Odsetek ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej według rodzaju umowy

Rodzaj umowy	Praca zdalna 2021*	Praca zdalna 2022**	Zmiana	Praca hybrydowa 2021*	Praca hybrydowa 2022**	Zmiana
Umowa o pracę	21,4	20,8	-0,6	12,5	24,8	12,3
Umowa o dzieło	12,8	35,8	23,0	8,2	19,5	11,3
Umowa-zlecenie	24,5	21,7	-2,8	15,4	23,1	7,7
Kontrakt B2B	40,3	41,4	1,1	20,2	34,0	13,8
Umowa na zastępstwo	2,4	6,1	3,7	13,9	27,6	13,7
Umowa agencyjna	13,5	15,0	1,5	10,0	17,7	7,7
Umowa o pracę tymczasową	11,6	15,9	4,3	2,0	24,8	22,8
Umowa o staż/ praktykę	18,9	18,9	0,0	16,7	29,8	13,1

*, ** – jak w tabeli 11.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Pracuj.pl [2021]; Pracuj.pl [2022].

W pierwszym momencie analizy udział ofert pracy hybrydowej dla poszczególnych rodzajów umów był niższy niż udział ofert pracy zdalnej. Wyjątek stanowiła umowa na zastępstwo, w przypadku której udział ofert pracy hybrydowej był o 11,5 p.p. wyższy niż pracy zdalnej. Oferty pracy hybrydowej najrzadziej były łączone z umową o pracę tymczasową (2,0% ofert), a najczęściej

z kontraktem B2B (20,2% ofert). W drugim momencie analizy udział ofert pracy hybrydowej dla poszczególnych rodzajów umów był wyższy niż w pierwszym momencie analizy. Najwięcej wzrósł w przypadku umowy o pracę tymczasową (o 22,8 p.p.), a najmniej w przypadku umowy-zlecenia (o 7,7 p.p.) oraz umowy agencyjnej (o 7,7 p.p.). Oferty pracy hybrydowej najczęściej były powiązane z kontraktem B2B (34,0% ofert), umową o staż/praktykę (29,8% ofert) oraz umową na zastępstwo (27,6% ofert), a najrzadziej z umową o dzieło (19,5% ofert) i umową agencyjną (17,7% ofert). Rozpiętość między najwyższym a najniższym udziałem ofert pracy hybrydowej w drugim momencie analizy była o 6,1 p.p. niższa niż w pierwszym momencie i zdecydowanie niższa niż w przypadku udziału ofert pracy zdalnej w obu momentach analizy – w pierwszym momencie dwukrotnie, a w drugim trzykrotnie.

Wymiar pracy w stosunkowo niewielkim stopniu różnicuje udział ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej. Rozpiętość między najwyższym a najniższym udziałem ofert pracy zdalnej w pierwszym momencie analizy wyniosła 4,9 p.p., a w drugim – 4,0 p.p., natomiast w przypadku ofert pracy hybrydowej odpowiednio 3,7 p.p. i 6,2 p.p. W pierwszym momencie analizy oferty pracy zdalnej najczęściej były powiązane z pracą dodatkową/tymczasową (27,1% ofert), a najrzadziej z pracą pełnoetatową (22,2% ofert). Udział ofert pracy zdalnej nieznacznie się zmienił w drugim momencie analizy – obniżył się w przypadku pracy na pełen etat (o 0,8 p.p.) i pracy dodatkowej/tymczasowej (o 2,2 p.p.), a wzrósł w przypadku pracy na część etatu (o 1,1 p.p.) (por. tabela 15).

Tabela 15. Odsetek ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej według wymiaru czasu pracy

Wymiar czasu pracy	Praca zdalna 2021*	Praca zdalna 2022**	Zmiana	Praca hybrydowa 2021*	Praca hybrydowa 2022**	Zmiana
Pełny etat	22,2	21,4	-0,8	12,6	24,5	11,9
Część etatu	24,3	25,4	1,1	16,3	25,0	8,7
Dodatkowa/tymczasowa	27,1	24,9	-2,2	15,3	18,8	3,5

*, ** – jak w tabeli 11.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Pracuj.pl [2021]; Pracuj.pl [2022].

Zakres ofert pracy w formie hybrydowej w pierwszym momencie analizy był niższy niż w formie zdalnej. Najczęściej oferty w formie hybrydowej były powiązane z pracą na część etatu (16,3% ofert), następnie z pracą dodatkową/tymczasową (15,3% ofert), a najrzadziej z pracą na pełen etat (12,6% ofert). Udział ofert pracy hybrydowej zwiększył się w drugim momencie analizy we wszystkich przypadkach, tj. pełnego etatu (o 11,9 p.p.), części etatu (o 8,7 p.p.) i pracy dodatkowej/tymczasowej (o 3,5 p.p.).

Udział ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej był także zróżnicowany terytorialnie. Zarówno w pierwszym, jak i drugim momencie analizy największy udział ofert pracy w formie zdalnej występował w województwie podlaskim (odpowiednio 32,4% i 32,5% ofert), a najmniejszy w województwie mazowieckim (odpowiednio 12,3% i 11,1% ofert). Oznacza to, że w obu momentach analizy rozpiętość między najwyższym a najniższym udziałem była wysoka i wynosiła odpowiednio 20,1 p.p. i 21,4 p.p. W dziewięciu województwach udział ofert pracy w formie zdalnej wzrósł w drugim okresie analizy, najbardziej w województwie łódzkim o 1,7 p.p. Spadek udziału odnotowano w siedmiu województwach, największy, wynoszący 2,5 p.p., w województwie lubelskim (por. tabela 16).

Tabela 16. Odsetek ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej według województwa

Województwo	Praca zdalna 2021*	Praca zdalna 2022**	Zmiana	Praca hybrydowa 2021*	Praca hybrydowa 2022**	Zmiana
Dolnośląskie	14,6	13,1	-1,5	8,9	17,3	8,4
Kujawsko- pomorskie	21,4	20,9	-0,5	8,0	15,2	7,2
Lubelskie	27,3	24,8	-2,5	9,4	17,5	8,1
Lubuskie	27,7	27,8	0,1	8,7	15,6	6,9
Łódzkie	16,9	18,6	1,7	8,7	19,7	11,0
Małopolskie	15,5	15,9	0,3	8,9	22,3	13,4
Mazowieckie	12,3	11,1	-1,2	14,4	26,7	12,3
Opolskie	25,2	26,1	0,9	7,2	15,4	8,2
Podkarpackie	23,9	21,6	-2,3	8,1	14,3	6,2
Podlaskie	32,4	32,5	0,1	9,0	19,4	10,4
Pomorskie	16,0	14,0	-2,0	9,1	17,0	7,9
Śląskie	13,3	12,8	-0,5	6,9	15,8	8,9
Świętokrzyskie	27,0	27,9	0,9	7,8	16,3	8,5
Warmińsko- mazurskie	23,3	22,1	-1,2	6,7	12,5	5,8
Wielkopolskie	14,7	15,0	0,3	10,3	18,2	7,9
Zachodniopomorskie	18,1	16,8	-1,3	6,7	12,5	5,8

*, ** – jak w tabeli 11.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Pracuj.pl [2021]; Pracuj.pl [2022].

Największy udział ofert pracy hybrydowej odnotowano zarówno w pierwszym, jak i drugim momencie analizy w województwie mazowieckim (odpowiednio 14,4% i 26,7% ofert), najmniejszy w województwie zachodniopomorskim (odpowiednio 6,7% i 12,5% ofert). W drugim momencie analizy udział ofert pracy w formie hybrydowej zwiększył się we wszystkich województwach. W największym stopniu wzrósł udział ofert pracy hybrydowej w województwie

małopolskim (o 13,4 p.p.), a w najmniejszym – w województwie zachodniopomorskim (o 5,5 p.p.). W pierwszym momencie analizy tylko w województwie mazowieckim udział ofert pracy w formie hybrydowej był wyższy niż w formie zdalnej (o 2,1 p.p.), natomiast w drugim momencie analizy udział ofert pracy w formie hybrydowej był wyższy niż w formie zdalnej w siedmiu województwach. Największa przewaga udziałów ofert pracy zdalnej wystąpiła w województwie mazowieckim i wynosiła 15,6 p.p.

Podsumowując, można stwierdzić, że:

- W pierwszym momencie analizy, czyli w czasie stanu epidemii, udział ofert pracy w formie zdalnej wyniósł 17,2%, a w formie hybrydowej – 9,4%, natomiast w drugim momencie analizy, czyli w okresie stanu zagrożenia epidemicznego, udział ofert pracy zdalnej wyniósł 16,6%, a hybrydowej – 18,6%.
- W drugim momencie analizy udział ofert pracy w formie zdalnej nieznacznie się zmniejszył (o 0,7 p.p.), a udział ofert pracy w formie hybrydowej prawie się podwoił (zwiększył się o 9,2 p.p.). Ponadto w pierwszym momencie analizy większy był udział ofert pracy zdalnej niż hybrydowej (o 7,8 p.p.), z kolei w drugim większy był udział ofert pracy hybrydowej niż zdalnej (o 2,1 p.p.).
- Kategorie stanowisk pracy, poziomy stanowisk pracy oraz rodzaje umów różnicowały udział ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej. Największy udział ofert pracy zdalnej wystąpił w przypadku następujących kategorii: „IT – Rozwój oprogramowania”, „Internet/e-Commerce/nowe media”, „IT – Administracja”, natomiast w formie hybrydowej w przypadku kategorii: „Internet/e-Commerce/nowe media”, „Public Relations” i „IT – Rozwój oprogramowania”. Oferty pracy zarówno zdalnej, jak i hybrydowej najczęściej były kierowane do starszych specjalistów, a najrzadziej do pracowników fizycznych i prezesów. Najwyższy udział ofert pracy zdalnej i hybrydowej wystąpił w przypadku kontraktu B2B, a najmniejszy – umowy na zastępstwo (w przypadku pracy zdalnej) i umowy agencyjnej (w przypadku pracy hybrydowej). Natomiast wymiar pracy w niewielkim stopniu różnicował udział ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej, przy czym zróżnicowanie było większe w przypadku udziału ofert pracy hybrydowej.
- Udział ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej był zróżnicowany terytorialnie. Największy udział ofert pracy w formie zdalnej występował w województwie podlaskim, a najmniejszy w województwie mazowieckim. Największy udział ofert pracy w formie hybrydowej występował w województwie mazowieckim, natomiast najmniejszy w województwie zachodniopomorskim.

Na podstawie porównania oferowanych przez pracodawców form organizacji pracy w czasie stanu epidemii oraz w okresie zagrożenia epidemicznego można przypuszczać, że wykonywanie przez pracowników pracy z domu zostanie utrzymane. Prawdopodobnie hybrydowa organizacja pracy będzie wykorzystywana przez podmioty gospodarcze w szerszym zakresie niż forma zdalna.

Rozdział 3. Nauka i praca zdalna – wyniki badań własnych

3.1. Procedura, narzędzie i hipotezy badawcze

Pomysł na realizację badania dotyczącego pracy zdalnej narodził w sposób naturalny wraz z wprowadzeniem w marcu 2020 r. tej formy organizacji pracy przez wielu pracodawców w związku z pojawieniem się i rozwojem pandemii COVID-19 w Polsce. Umożliwienie pracownikom wykonywania pracy w domu z wykorzystaniem technologii teleinformatycznych miało na celu, poprzez ograniczenie kontaktów, spowolnienie rozprzestrzeniania się wirusa SARS-CoV-2. W tym samym czasie w szkołach i na uczelniach wyższych wdrożono zdalne nauczanie. Ten ostatni fakt przyczynił się do doboru próby badawczej, na którą złożyli się studenci jednej z publicznych uczelni wyższych. Założono bowiem, że osoby, które doświadczyły nauki zdalnej, mogą wypowiadać się nie tylko na temat nauki, ale też pracy zdalnej w swoich gospodarstwach domowych na bazie:

- własnych doświadczeń związanych z nauką zdalną – przyjęto, że oceny badanych aspektów pracy i nauki zdalnej prawdopodobnie będą zbliżone;
- własnych doświadczeń związanych zarówno z nauką, jak i pracą zdalną – założono, że część badanych może równocześnie studiować i pracować zdalnie;
- obserwacji wykonywania pracy zdalnej przez innego członka gospodarstwa domowego – założono, że w gospodarstwach domowych badanych mogły być inne osoby, które pracowały zdalnie.

Badaniem objęto osoby łatwo dostępne dla badacza, w związku z czym próba miała charakter okolicznościowy [Juszczak, 2005, s. 128-129] i nielosowy. Poza wymienionymi powyżej argumentami zdecydowano się na taki dobór próby, gdyż spodziewano się stosunkowo dużej liczby wypełnionych ankiet.

Badanie zrealizowano metodą sondażu diagnostycznego. Zastosowano wspomaganą komputerowo ankietową technikę gromadzenia danych (CAWI). Narzędzie badawcze stanowił samodzielnie opracowany kwestionariusz ankiety, którego wzór został zamieszczony poniżej. Kwestionariusz został udostępniony respondentom za pośrednictwem formularza Google [2021], do którego link wraz z prośbą o jego wypełnienie został wysłany do potencjalnych respondentów, tj. wszystkich studentów jednej publicznej uczelni wyższej, drogą mailową. Badanie zrealizowano w dniach od 6.01 do 8.02.2021 r.

Kwestionariusz ankiety

Szanowni Państwo,

rok 2020 przyniósł wiele zmian w różnych sferach życia społeczno-gospodarczego. Jedną z nich jest intensywna wirtualizacja wielu obszarów, np. nauki, handlu, usług niematerialnych, obsługi spraw urzędowych czy pracy zawodowej części pracowników. Niniejsza ankieta odnosi się do nauki i pracy zdalnej, z którymi część społeczeństwa musiała się zmierzyć nagle i bez jakiegokolwiek przygotowania na początku pandemii. Celem badania jest określenie trudności, na jakie napotykały gospodarstwa domowe wraz z wprowadzeniem nauki i pracy zdalnej oraz ocena ich pozytywnych i negatywnych aspektów. W związku z powyższym zwracam się z uprzejmą prośbą o udział w badaniu poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w poniższym kwestionariuszu ankiety. Badanie ma charakter anonimowy. Kwestionariusz składa się z 10 pytań oraz z metryczki. Odpowiedź na pytania zajmuje około 6 minut.

Serdecznie dziękuję za pomoc w realizacji badania

Małgorzata Król

- I. Czy przed pandemią, tj. przed marcem 2020 r., w Pana/i gospodarstwie domowym były osoby, które pracowały zdalnie (czyli pracowały w domu przy użyciu komputera i Internetu)?
- ☐ Tak
- ☐ Nie
- II. Czy w czasie pandemii, tj. od marca 2020 r., w Pana/i gospodarstwie domowym były/są osoby, które uczyły się lub/i pracowały zdalnie?
- ☐ Tak, w moim gospodarstwie domowym były/są osoby zarówno uczące się, jak i pracujące zdalnie
- ☐ Tak, w moim gospodarstwie domowym były/są tylko osoby uczące się zdalnie
- ☐ Tak, w moim gospodarstwie domowym były/są tylko osoby pracujące zdalnie
- ☐ Nie, nikt w moim gospodarstwie domowym ani nie uczył się, ani nie pracuje/pracował zdalnie
- III. Czy i jakiego typu trudności wystąpiły przy organizacji nauki lub/i pracy zdalnej w Pana/i gospodarstwie domowym?

Wyszczególnienie	Bardzo duże trudności	Duże trudności	Średnie trudności	Małe trudności	Bardzo małe trudności	Brak trudności
Brak miejsca do nauki/pracy zdalnej						
Brak sprzętu komputerowego						
Brak odpowiedniego oprogramowania						

Słabe łącze internetowe						
Brak dostępu do Internetu						
Słaba znajomość obsługi programów komputerowych						

IV. Proszę określić, jakie znaczenie mają dla Pana/i poniższe korzyści wiążące się z nauką/pracą zdalną.

Wyszczególnienie	Bardzo duże	Duże	Średnie	Małe	Bardzo małe	Nie oceniam jako korzyść
Oszczędność czasu na dojazd do i ze szkoły/pracy						
Oszczędności finansowe z tytułu mniejszych wydatków na środki transportu						
Mniejsze zmęczenie						
Możliwość lepszej organizacji czasu						
Możliwość wykonywania czynności domowych równoległe z nauką/pracą zdalną						
Możliwość nauki/pracy w „dresie i papuciach”						
Możliwość dostosowania warunków nauki/pracy do własnych upodobań (np. muzyka, oświetlenie, temperatura)						
Możliwość uczenia się/wykonywania pracy we własnym rytmie						

V. Jakie odczuwa Pan/i negatywne skutki nauki/pracy zdalnej?

Wyszczególnienie	Tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Nie
Poczucie izolacji i odosobnienia					
Brak bezpośredniego kontaktu z innymi osobami					
Konieczność samodzielnego radzenia sobie z problemami					
Brak wystarczającego wsparcia					

VI. Jakie utrudnienia wystąpiły w Pana/i gospodarstwie domowym w związku z nauką/pracą zdalną?

Wyszczególnienie	Tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Nie
Konieczność wyłączenia z użytkowania pomieszczeń na czas nauki/pracy zdalnej					
Konieczność cichszego zachowywania się pozostałych domowników w czasie nauki/pracy zdalnej					

VII. Nauka i praca zdalna przyczyniają się do ograniczenia bezpośredniej komunikacji (face to face) na rzecz komunikacji za pośrednictwem nowoczesnych technologii teleinformatycznych (np. Teams, Google Meet, Skype, Messenger, e-mail). Czy zmiana ta stanowi dla Pana/i problem?

- ☐ Tak, ponieważ preferuję bezpośrednią komunikację z innymi ludźmi
- ☐ Ani tak, ani nie, gdyż w równym stopniu traktuję komunikację bezpośrednią oraz za pośrednictwem nowoczesnych technologii teleinformatycznych
- ☐ Nie, ponieważ preferuję komunikację za pośrednictwem nowoczesnych technologii teleinformatycznych

VIII. Co Pana/i zdaniem przeważa, korzyści czy mankamenty, w przypadku nauki i pracy zdalnej?

Wyszczególnienie	Przeważają korzyści	Nie przeważają ani korzyści, ani mankamenty	Przeważają mankamenty
Nauka zdalna			
Praca zdalna			

IX. Jeżeli miałby Pan/miałaby Pani możliwość decydowania, to jaką formę pracy by Pan/i wybrał/a?

- ☐ Wyłącznie zdalną
☐ Hybrydową (pracę częściowo wykonywaną tradycyjnie, a częściowo zdalnie)
☐ Wyłącznie tradycyjną

X. Proszę ocenić swoje kompetencje do nauki/pracy zdalnej

Wyszczególnienie	Tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Nie
Posiadam umiejętność obsługi niezbędnych przy nauce/pracy zdalnej programów komputerowych					
Posiadam wewnętrzną motywację do nauki/pracy zdalnej					
Potrafię tak gospodarować czasem, aby wszystkie obowiązki wykonać w wyznaczonym terminie					
Potrafię samodzielnie rozwiązywać problemy, które pojawiają się podczas nauki/pracy zdalnej					
Wykazuję się wysoką samodyscypliną					

Metryczka:

Płeć

- ☐ Kobieta
☐ Mężczyzna

Wiek (proszę wpisać)

.....

Kierunek studiów

- ☐ Analityka gospodarcza
- ☐ Bezpieczeństwo w biznesie
- ☐ Bezpieczeństwo wewnętrzne
- ☐ Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- ☐ Ekonomia
- ☐ Finanse i rachunkowość
- ☐ Finanse i zarządzanie w ochronie zdrowia
- ☐ Finanse menedżerskie
- ☐ Gospodarka i zarządzanie publiczne
- ☐ Gospodarka miejska i nieruchomości
- ☐ Gospodarka przestrzenna
- ☐ Gospodarka turystyczna
- ☐ Informatyka
- ☐ Informatyka i ekonometria
- ☐ Logistyka
- ☐ Logistyka w biznesie
- ☐ Międzynarodowe stosunki gospodarcze
- ☐ Przedsiębiorczość i finanse
- ☐ Rachunkowość i podatki
- ☐ Zarządzanie
- ☐ Inna odpowiedź ...

Tryb studiów

- ☐ Stacjonarne
- ☐ Niestacjonarne

Stopień studiów

- ☐ Studia 1. stopnia
- ☐ Studia 2. stopnia

Miejsce zamieszkania

- ☐ Wieś
- ☐ Miasto do 50 tys. mieszkańców
- ☐ Miasto od 50 tys. do 100 tys. mieszkańców
- ☐ Miasto od 100 tys. do 200 tys. mieszkańców
- ☐ Miasto od 200 tys. do 300 tys. mieszkańców
- ☐ Miasto powyżej 300 tys. mieszkańców

Wielkość gospodarstwa domowego

- ☐ 1 osoba
- ☐ 2 osoby
- ☐ 3 osoby
- ☐ 4 osoby
- ☐ 5 osób i więcej

Liczba członków gospodarstwa domowego uczących się zdalnie w czasie pandemii

- ☐ 0 osób
- ☐ 1 osoba
- ☐ 2 osoby
- ☐ 3 osoby i więcej

Liczba członków gospodarstwa domowego pracujących zdalnie w czasie pandemii

- ☐ 0 osób
- ☐ 1 osoba
- ☐ 2 osoby
- ☐ 3 osoby i więcej

Celem poznawczym badania była identyfikacja:

- zakresu pracy zdalnej w badanych gospodarstwach domowych,
- trudności, jakie napotykały gospodarstwa domowe w związku z pracą i nauką zdalną,
- korzyści i negatywnych skutków wykonywania pracy i nauki w formie zdalnej,
- preferencji respondentów dotyczących formy komunikacji i formy organizacji pracy,
- kompetencji do pracy i nauki zdalnej na podstawie subiektywnej oceny respondentów.

Na podstawie uzyskanych wyników podjęto próbę weryfikacji następujących hipotez badawczych:

- H1: Wykonywanie pracy w formie zdalnej jest powiązane z miejscem zamieszkania pracowników, im większe miasto, tym wyższy odsetek gospodarstw domowych, których członkowie pracują zdalnie.
- H2: Trudnością, która najczęściej występuje w gospodarstwach domowych w związku z pracą i nauką zdalną, jest brak miejsca do ich wykonywania.
- H3: Trudności, jakie napotykają osoby pracujące i uczące się zdalnie, są zależne od wielkości gospodarstwa domowego oraz miejsca zamieszkania.
- H4: Najwyżej ocenianą korzyścią wynikającą z pracy/nauki zdalnej są oszczędności finansowe z tytułu mniejszych wydatków na środki transportu, a najniżej – możliwość pracy/nauki „w dresie i papuciach”.

- H5: Najdotkliwiej odczuwanym negatywnym skutkiem pracy/nauki zdalnej jest poczucie izolacji i odosobnienia, a najmniej – brak odpowiedniego wsparcia.
- H6: Odczuwane korzyści i negatywne skutki pracy/nauki zdalnej są zależne od wielkości gospodarstwa domowego oraz miejsca zamieszkania.
- H7: Odczuwane korzyści i negatywne skutki pracy/nauki zdalnej są w różny sposób oceniane przez kobiety i mężczyzn.
- H8: Ocena utrudnień, jakie wystąpiły w gospodarstwach domowych w związku z pracą i nauką zdalną, jest zależna od wielkości gospodarstwa domowego i miejsca zamieszkania oraz płci.
- H9: Oceny dotyczące korzyści i mankamentów pracy, a także nauki zdalnej są zbliżone oraz niezróżnicowane ze względu na płeć.
- H10: Zmiana formy komunikacji z bezpośredniej na pośrednią nie stanowi problemu dla respondentów, a ocena nie jest zróżnicowana ze względu na płeć.
- H11: Preferowaną formą organizacji pracy jest forma hybrydowa, a ocena nie jest zróżnicowana ze względu na płeć.
- H12: Respondenci w odmienny sposób oceniają poszczególne kompetencje do pracy i nauki zdalnej, a oceny nie są zróżnicowane ze względu na płeć.

3.2. Struktura respondentów

W odpowiedzi na zapytanie o wypełnienie kwestionariusza ankiety otrzymano zwrotnie 1297 kompletnie wypełnionych ankiet. Struktura respondentów, zgodnie z informacjami uzyskanymi na podstawie pytań metryczkowych, była zróżnicowana ze względu na płeć, wiek, tryb, stopień i kierunek studiów, a także wielkość gospodarstwa domowego i miejsce zamieszkania.

Próba badawcza składała się w 71,0% z kobiet i w 29,0% z mężczyzn. Nadreprezentacja kobiet w próbie badawczej może wynikać z co najmniej dwóch przyczyn. Pierwsza to liczebna przewaga kobiet wśród studentów badanej uczelni, druga – mniejsza skłonność mężczyzn do dobrowolnego udziału w badaniach ankietowych (co zostało również zauważone przy okazji innych realizowanych przez autorkę badań).

Wiek osób badanych mieścił się w przedziale od 17 do 48 lat. W próbie badawczej najliczniej były reprezentowane osoby w wieku 20 lat (23,1% ogółu badanych). Niższy i na zbliżonym poziomie był udział respondentów w wieku 21 lat (15,2% ogółu badanych), 19 lat i mniej (14,3% ogółu badanych), 23 lat (14,1% ogółu badanych) oraz 22 lat (14,0% ogółu badanych). Najniższy odsetek w próbie stanowiły osoby w wieku 25 i więcej lat (10,5% ogółu badanych) oraz 24 lat (8,8% ogółu badanych) (por. tabela 17).

Tabela 17. Struktura respondentów według płci i wieku

Wyszczególnienie			Wiek (w latach)							Ogółem
			19 i mniej	20	21	22	23	24	25 i więcej	
Płeć	kobieta	liczebność	140	219	125	127	138	81	91	921
		% ogółem	10,8	16,9	9,6	9,8	10,6	6,3	7,0	71,0
	mężczyzna	liczebność	45	81	72	54	46	33	45	376
		% ogółem	3,5	6,2	5,6	4,2	3,5	2,5	3,5	29,0
Ogółem		liczebność	185	300	197	181	184	114	136	1297
		% ogółem	14,3	23,1	15,2	14,0	14,1	8,8	10,5	100,0

Biorąc pod uwagę obie cechy, tj. płeć i wiek, największy udział w próbie badawczej miały kobiety w wieku 20 lat (16,9% ogółu badanych), natomiast najmniejszy – mężczyźni w wieku 24 lat (2,5% ogółu badanych).

W badaniu wzięło udział ponad dwa razy więcej studentów studiów stacjonarnych (69,5% ogółu badanych) niż niestacjonarnych (30,5% ogółu badanych) oraz prawie trzy razy więcej studentów stopnia pierwszego (72,3% ogółu badanych) niż drugiego (27,7% ogółu badanych) (por. tabela 18).

Tabela 18. Struktura respondentów według trybu i stopnia studiów

Wyszczególnienie			Stopień studiów		Ogółem
			1. stopień	2. stopień	
Tryb studiów	stacjonarne	liczebność	659	242	901
		% ogółem	50,8	18,7	69,5
	niestacjonarne	liczebność	279	117	396
		% ogółem	21,5	9,0	30,5
Ogółem		liczebność	938	359	1297
		% ogółem	72,3	27,7	100,0

Ponad połowę badanych stanowiły osoby studiujące na studiach stacjonarnych pierwszego stopnia (50,8% ogółu badanych). Najmniejszy udział w próbie badawczej miały osoby studiujące na studiach niestacjonarnych drugiego stopnia (9,0% ogółu badanych).

Respondenci reprezentowali wszystkie kierunki studiów oferowane w badanej uczelni.

Wśród wyodrębnionych grup najliczniej reprezentowani byli mieszkańcy wsi, którzy stanowili ¼ ogółu respondentów. Wśród pozostałych ankietowanych największy odsetek stanowili mieszkańcy miast o wielkości od 100 do 200 tys. mieszkańców (22,9% ogółu badanych) oraz do 50 tys. mieszkańców (19,0% ogółu badanych). W mniejszym stopniu badani wywodzili się z miast od 50 do 100 tys. mieszkańców (15,6% ogółu badanych), a w najmniejszym z miast o wielkości powyżej 300 tys. (9,8% ogółu badanych) oraz od 200 do 300 tys. mieszkańców (7,7% ogółu badanych).

Respondenci byli członkami gospodarstw domowych o różnej wielkości, przy czym liczniej reprezentowane były co najmniej trzyosobowe gospodarstwa domowe niż mniejsze. Największą grupę respondentów (35,5% ogółu badanych) stanowili przedstawiciele czteroosobowych gospodarstw domowych. Na zbliżonym poziomie reprezentowane były trzyosobowe (25,0% ogółu badanych) oraz pięcioosobowe i większe (22,7% ogółu badanych) gospodarstwa domowe. Przedstawiciele dwuosobowych gospodarstw domowych stanowili 15,7% ogółu badanych. Natomiast zdecydowanie najmniej liczną reprezentację w próbie badawczej miały gospodarstwa jednoosobowe (1,1% ogółu badanych) (por. tabela 19).

Tabela 19. Struktura respondentów według wielkości gospodarstwa domowego i miejsca zamieszkania

Wyszczególnienie			Miejsce zamieszkania						Ogółem
			wieś	miasto do 50 tys.	miasto od 50 tys. do 100 tys.	miasto od 100 tys. do 200 tys.	miasto od 200 tys. do 300 tys.	miasto powyżej 300 tys.	
Wielkość gospodarstwa domowego	1 osoba	liczebność	0	1	0	3	7	4	15
		% ogółem	0,0	0,1	0,0	0,2	0,5	0,3	1,1
	2 osoby	liczebność	5	23	34	59	31	50	202
		% ogółem	0,4	1,8	2,6	4,6	2,4	3,9	15,7
	3 osoby	liczebność	56	68	55	83	26	37	325
		% ogółem	4,3	5,2	4,2	6,4	2,0	2,9	25,0
	4 osoby	liczebność	124	91	78	114	25	29	461
		% ogółem	9,6	7,0	6,0	8,8	1,9	2,2	35,5
	5 osób i więcej	liczebność	139	63	36	38	12	6	294
		% ogółem	10,7	4,9	2,8	2,9	0,9	0,5	22,7
Ogółem		liczebność	324	246	203	297	101	126	1297
		% ogółem	25,0	19,0	15,6	22,9	7,7	9,8	100,0

Największy udział w próbie badawczej mieli respondenci mieszkający na wsi i będący członkami co najmniej pięcioosobowych gospodarstw domowych (10,7% ogółu badanych). Z kolei żaden z badanych nie był mieszkańcem wsi i członkiem jednoosobowego gospodarstwa domowego, a także mieszkańcem miasta od 50 tys. do 100 tys. mieszkańców i członkiem jednoosobowego gospodarstwa domowego.

3.3. Zakres pracy i nauki zdalnej w gospodarstwach domowych

Badanie rozpoczęto od zdiagnozowania, czy przed pandemią, tj. przed marcem 2020 r., w gospodarstwach domowych respondentów były osoby, które wykonywały pracę w formie zdalnej. Zgodnie z deklaracjami respondentów przed pandemią pracę w formie zdalnej wykonywali członkowie 13,7% bada-

nych gospodarstw domowych. Najczęściej wykonywanie pracy w formie zdalnej deklarowali respondenci zamieszkujący miasta powyżej 300 tys. mieszkańców (19,0% respondentów w tej grupie), a najrzadziej – mieszkający w miastach do 50 tys. mieszkańców (9,3% respondentów w tej grupie) (por. tabela 20).

Tabela 20. Gospodarstwa domowe, w których pracowano zdalnie przed pandemią, a miejsce zamieszkania (w %)

Wyszczególnienie		Miejsce zamieszkania						Ogółem (N = 1297)
		wieś	miasto do 50 tys.	miasto od 50 tys. do 100 tys.	miasto od 100 tys. do 200 tys.	miasto od 200 tys. do 300 tys.	miasto powyżej 300 tys.	
Gospodarstwa domowe, w których pracowano zdalnie	tak	11,7	9,3	16,7	14,1	16,8	19,0	13,7
	nie	88,3	90,7	83,3	85,9	83,2	81,0	86,3
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Uwzględniając wielkość gospodarstwa domowego, przed pandemią praca zdalna najczęściej była wykonywana w dwuosobowych gospodarstwach domowych (16,3% gospodarstw tej wielkości), a najrzadziej – w gospodarstwach pięcioosobowych i większych (10,2% gospodarstw tej wielkości) (por. tabela 21).

Tabela 21. Gospodarstwa domowe, w których pracowano zdalnie przed pandemią, a ich wielkość (w %)

Wyszczególnienie		Wielkość gospodarstwa domowego					Ogółem (N = 1297)
		1 osoba	2 osoby	3 osoby	4 osoby	5 osób i więcej	
Gospodarstwa domowe, w których pracowano zdalnie	tak	13,3	16,3	15,7	13,4	10,2	13,7
	nie	86,7	83,7	84,3	86,6	89,8	86,3
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Na podstawie testu chi kwadrat (dla $\alpha = 0,05$) nie stwierdzono występowania istotnych statystycznie zależności zarówno pomiędzy miejscem zamieszkania, jak i wielkością gospodarstwa domowego a wykonywaniem pracy w formie zdalnej w gospodarstwach domowych respondentów przed pandemią.

Skala wykonywania pracy w formie zdalnej wyraźnie się zmieniła wraz z wprowadzeniem lockdownu w marcu 2020 r., co znalazło wyraz w strukturze odpowiedzi na kolejne pytanie. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, czy w ich gospodarstwach domowych w okresie od marca 2020 r. do stycznia 2021 r.

były osoby, które pracowały lub/i uczyły się zdalnie. Ze względu na fakt, że badaniem byli objęci studenci, czyli osoby uczące się zdalnie w czasie realizacji badania, żaden z respondentów nie wskazał, że w jego gospodarstwie domowym były/są wyłącznie osoby pracujące zdalnie, oraz że nikt w gospodarstwie domowym ani nie uczy/uczył się, ani nie pracuje/pracował zdalnie. Jednak w celu zachowania poprawności pytania takie odpowiedzi zostały zamieszczone w kwestionariuszu ankiety. Oznacza to, że w gospodarstwach domowych wszystkich respondentów były osoby uczące się zdalnie, z czego w 54,7% badanych gospodarstw domowych były wyłącznie osoby uczące się zdalnie, natomiast w 45,3% – osoby zarówno uczące się, jak i pracujące zdalnie.

Najczęściej wykonywanie pracy zdalnej przez członków gospodarstwa domowego deklarowali respondenci z miast powyżej 300 tys. mieszkańców (54,8% respondentów w tej grupie). Nieznacznie mniejsze odsetki, pozostające nadal powyżej średniej wartości dla całej próby, pracujących zdalnie zadeklarowali mieszkańcy miast: od 100 tys. do 200 tys. (52,5% respondentów w tej grupie), od 200 tys. do 300 tys. (51,5% respondentów w tej grupie) oraz od 50 tys. do 100 tys. (47,8% respondentów w tej grupie). Najrzadziej praca zdalna w początkowym okresie pandemii była wykonywana w gospodarstwach domowych na wsi (32,7% respondentów w tej grupie) (por. tabela 22).

Tabela 22. Gospodarstwa domowe, w których pracowano lub/i uczono się zdalnie w czasie pandemii, a miejsce zamieszkania (w %)

Wyszczególnienie		Miejsce zamieszkania						Ogółem (N = 1297)
		wieś	miasto do 50 tys.	miasto od 50 tys. do 100 tys.	miasto od 100 tys. do 200 tys.	miasto od 200 tys. do 300 tys.	miasto powyżej 300 tys.	
Gospodarstwa domowe, w których pracowano lub/i uczono się zdalnie	tak, w moim gospodarstwie domowym były/są osoby zarówno uczące się, jak i pracujące zdalnie	32,7	43,5	47,8	52,5	51,5	54,8	45,3
	tak, w moim gospodarstwie domowym były/są tylko osoby uczące się zdalnie	67,3	56,5	52,2	47,5	48,5	45,2	54,7
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Praca zdalna była wykonywana w ponad połowie badanych dwuosobowych gospodarstw domowych (54,0% gospodarstw tej wielkości) oraz w prawie połowie badanych trzyosobowych gospodarstw domowych (47,4% gospodarstw tej wielkości). Najrzadziej wykonywano pracę zdalną w jednoosobowych gospodarstwach domowych (20,0% gospodarstw tej wielkości) (por. tabela 23).

Tabela 23. Gospodarstwa domowe, w których pracowano lub/i uczono się zdalnie w czasie pandemii, a ich wielkość (w %)

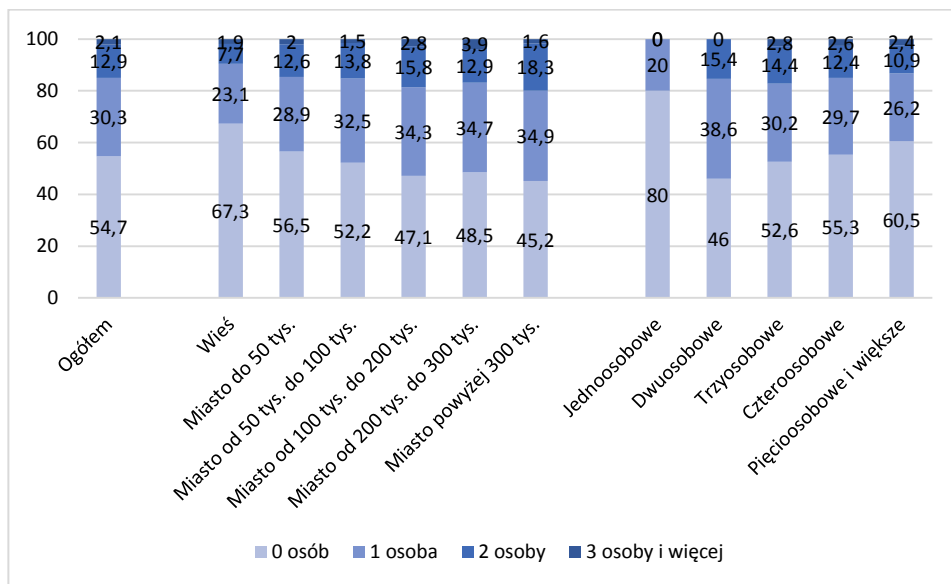
Wyszczególnienie		Wielkość gospodarstwa domowego					Ogółem (N = 1297)
		1 osoba	2 osoby	3 osoby	4 osoby	5 osób i więcej	
Gospodarstwa domowe, w których pracowano lub/i uczono się zdalnie	tak, w moim gospodarstwie domowym były/są osoby zarówno uczące się, jak i pracujące zdalnie	20,0	54,0	47,4	44,7	39,1	45,3
	tak, w moim gospodarstwie domowym były/są tylko osoby uczące się zdalnie	80,0	46,0	52,6	55,3	60,9	54,7
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Wartość chi kwadrat (dla $\alpha = 0,01$) potwierdziła występowanie istotnych statystycznie zależności między pracą lub/i nauką zdalną w początkowym okresie pandemii a zarówno miejscem zamieszkania, jak i wielkością gospodarstwa domowego.

Badając zakres pracy zdalnej, poproszono respondentów o wskazanie liczby członków gospodarstwa domowego, którzy pracowali zdalnie. W ogólnej liczbie badanych gospodarstw domowych przeważały te, w których żadna z osób nie pracowała zdalnie (54,7%). Wykonywanie pracy w formie zdalnej przez jednego członka gospodarstwa domowego zadeklarowało 30,3% respondentów, przez dwóch – 12,9% respondentów, a przez trzy osoby i więcej – tylko 2,2% badanych.

Struktura gospodarstw domowych według liczby osób pracujących zdalnie była zróżnicowana w zależności od wielkości miejscowości oraz wielkości gospodarstwa domowego. Test chi kwadrat (dla $\alpha = 0,01$) potwierdził występowanie istotnych statystycznie zależności pomiędzy liczbą osób pracujących zdalnie w gospodarstwie domowym a zarówno miejscem zamieszkania, jak i jego wielkością.

Biorąc pod uwagę lokalizację gospodarstwa domowego, największy udział gospodarstw, w których nikt nie pracował zdalnie, wystąpił w gospodarstwach zlokalizowanych na wsi (67,3% gospodarstw w tej grupie), a najmniejszy w gospodarstwach domowych w miastach od 100 tys. do 200 tys. mieszkańców (47,1% gospodarstw w tej grupie). Najwyższy i zarazem zbliżony udział gospodarstw domowych, w których jedna osoba pracowała zdalnie, wystąpił w miastach od 100 tys. do 200 tys., od 200 tys. do 300 tys. oraz powyżej 300 tys. mieszkańców i wynosił odpowiednio 34,3%, 34,7% oraz 34,9% gospodarstw w danej grupie. Odsetek gospodarstw domowych, w których dwie osoby pracowały zdalnie, był znacznie mniejszy. Stosunkowo najwyższy w miastach powyżej 300 tys. mieszkańców (18,3% gospodarstw w tej grupie), a najniższy na wsi (7,7% gospodarstw w tej grupie). Większa liczba członków gospodarstw domowych pracujących zdalnie występowała stosunkowo rzadko. Najwyższy udział gospodarstw, w których zdalnie pracowały co najmniej trzy osoby, wystąpił w miastach od 200 tys. do 300 tys. (3,9% gospodarstw w tej grupie), a najmniejszy w miastach od 50 tys. do 100 tys. (1,5% gospodarstw w tej grupie) oraz powyżej 300 tys. mieszkańców (1,6% gospodarstw w tej grupie) (por. wykres 1).



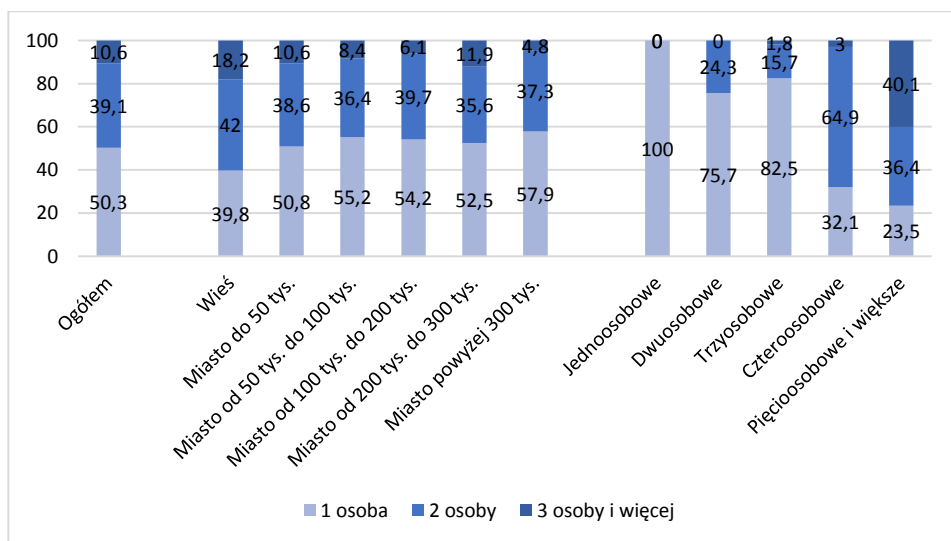
Wykres 1. Struktura gospodarstw domowych według liczby osób pracujących zdalnie w czasie pandemii a miejsce zamieszkania oraz wielkość gospodarstwa domowego

Największy udział gospodarstw domowych, w których żaden z ich członków nie wykonywał pracy zdalnej, wystąpił w gospodarstwach jednoosobowych (80,0% gospodarstw tej wielkości), najwyższy – w gospodarstwach dwuosobowych (46,0% gospodarstw tej wielkości). Udział gospodarstw, w których zdalnie pracowała jedna oraz dwie osoby, był największy w dwuosobowych gospodarstwach domowych (odpowiednio 38,6% i 15,4% gospodarstw tej wielkości), a najmniejszy – w pięcioosobowych i większych (odpowiednio 26,2% i 10,9% gospodarstw tej wielkości). W trzy-, cztero- oraz pięcioosobowych i większych gospodarstwach domowych wystąpił zbliżony udział gospodarstw, w których zdalnie pracowały co najmniej trzy osoby (odpowiednio 2,8%, 2,6%, 2,4% gospodarstw tej wielkości) (por. wykres 1).

Jak już wspomniano, we wszystkich badanych gospodarstwach domowych były osoby, które uczyły się zdalnie. W 50,3% badanych gospodarstw domowych zdalnie uczyła się tylko jedna osoba, w 39,1% gospodarstw – dwie osoby, a w 10,6% gospodarstw – trzy osoby. W przypadku liczby osób uczących się zdalnie w gospodarstwie domowym, podobnie jak wcześniej w przypadku liczby osób pracujących zdalnie, stwierdzono na podstawie testu chi kwadrat występowanie istotnych statystycznie zależności (dla $\alpha = 0,01$) zarówno z lokalizacją gospodarstwa domowego, jak i jego wielkością.

Wyraźnie niższy udział gospodarstw domowych, w których zdalnie uczyła się jedna osoba, wystąpił na wsi (39,8% gospodarstw w tej grupie). W miastach udział ten wynosił od 50,8% w miastach do 50 tys. mieszkańców do 57,9% w miastach powyżej 300 tys. mieszkańców. Na wsi natomiast wyższy niż w miastach był udział gospodarstw domowych, w których zdalnie uczyły się dwie (42,0% gospodarstw na wsi) bądź co najmniej trzy osoby (18,2% gospodarstw na wsi). Najniższy udział gospodarstw domowych, w których zdalnie uczyły się dwie osoby, odnotowano w miastach od 200 tys. do 300 tys. mieszkańców (35,6% gospodarstw w tej grupie), a trzy – w miastach powyżej 300 tys. mieszkańców (4,8% gospodarstw w tej grupie) (por. wykres 2).

W grupie jedno-, dwu- i trzyosobowych gospodarstw domowych przeważały te, w których zdalnie uczyła się jedna osoba (odpowiednio 100,0%, 75,7% i 82,5% gospodarstw danej wielkości). W grupie czteroosobowych gospodarstw domowych przeważały gospodarstwa z dwiema osobami uczącymi się zdalnie. Natomiast w największych gospodarstwach domowych, liczących co najmniej pięciu członków, zbliżony był udział tych, w których zdalnie uczyły się dwie (36,4% gospodarstw tej wielkości) oraz trzy osoby i więcej (40,1% gospodarstw tej wielkości) (por. wykres 2).



Wykres 2. Struktura gospodarstw domowych według liczby osób uczących się zdalnie w czasie pandemii a miejsce zamieszkania oraz wielkość gospodarstwa domowego

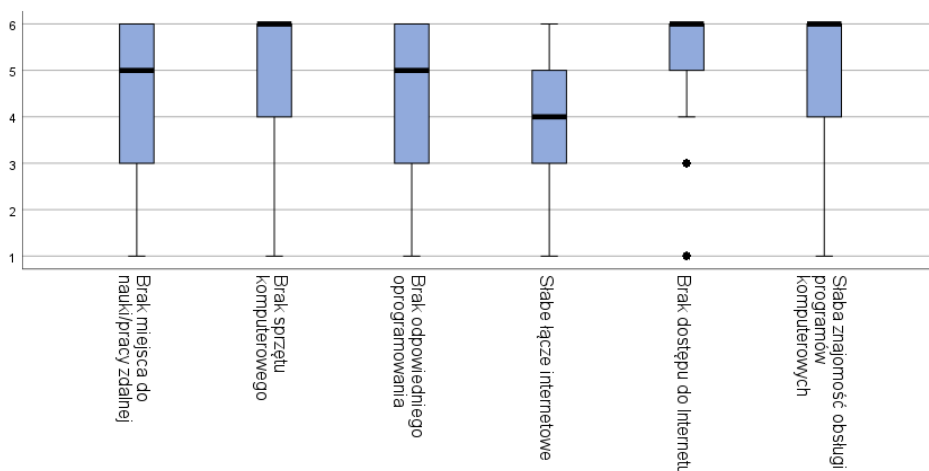
3.4. Ocena trudności, korzyści oraz negatywnych skutków pracy i nauki zdalnej

Zmiana formy nauczania w szkołach i na uczelniach wyższych oraz organizacji pracy części pracowników z tradycyjnej na zdalną nastąpiła z dnia na dzień w marcu 2020 r. Skutkowało to brakiem przygotowania się do tej zmiany zarówno organizacji, jak i gospodarstw domowych. Nagłe przeniesienie pracy i nauki do miejsc zamieszkania mogło wywoływać różnego rodzaju trudności, a wśród nich problemy o charakterze organizacyjnym. Członkowie gospodarstw domowych, którzy przeszli na pracę lub naukę zdalną, stanęli m.in. przed koniecznością wydzielenia w miejscu zamieszkania przestrzeni do pracy/nauki zdalnej, zapewnienia sobie dostępu do komputera w określonych godzinach oraz sprawnego łącza internetowego o parametrach umożliwiających ich bezproblemowe wykonywanie.

W związku z tym poproszono respondentów o wskazanie, jakie trudności wystąpiły w ich gospodarstwach domowych w związku z pracą lub/i nauką zdalną. Zróżnicowanie ocen występowania w badanych gospodarstwach domowych sześciu potencjalnych trudności w postaci: braku miejsca do pracy/nauki zdalnej, braku sprzętu komputerowego, braku odpowiedniego oprogramowania, słabego łącza internetowego, braku dostępu do Internetu oraz słabej znajomości obsługi programów komputerowych przedstawiono na wykresie pudełkowym 3.

Największą niezgodność ocen trudności wynikających z pracy/nauki zdalnej odnotowano dla braku miejsca do pracy/nauki zdalnej oraz braku odpowiedniego oprogramowania. Badani byli natomiast najbardziej zgodni w ocenie braku dostępu do Internetu.

Średnio najmniejszą trudność w pracy/nauce zdalnej w początkowym okresie pandemii sprawiał brak dostępu do Internetu, w przypadku którego 50% respondentów wskazało, że jest to trudność niewystępująca, a 75%, że jest ona bardzo mała lub niewystępująca, a po nim brak sprzętu komputerowego oraz słaba znajomość obsługi programów komputerowych – 50% respondentów oceniło, że takie trudności nie wystąpiły, a 75% oceniło wynikające z nich trudności jako co najwyżej małe. Częściej jako trudności bardziej dotkliwe respondenci ocenili brak miejsca do pracy/nauki zdalnej oraz brak odpowiedniego oprogramowania. Jednak i w ich przypadku połowa respondentów oceniła, że wynikające z nich trudności są co najwyżej bardzo małe. Największy problem, zdaniem respondentów, stanowiło słabe łącze internetowe. Trudność tę jako co najmniej małą oceniło 50% badanych. Największe rozproszenie odpowiedzi wystąpiło w przypadku braku miejsca do nauki/pracy zdalnej oraz braku odpowiedniego oprogramowania, ponadto w przypadku braku dostępu do Internetu wystąpiły obserwacje odstające.



Wykres 3. Porównanie rozkładów ocen trudności, jakie występowały w gospodarstwach domowych w czasie pracy/nauki zdalnej

Na występowanie danego typu trudności mogła mieć wpływ wielkość gospodarstwa domowego oraz miejsce zamieszkania. Badanie zależności wykazało [Król, 2021, s. 64]:

- występowanie słabej istotnej korelacji dodatniej między wielkością gospodarstwa domowego a brakiem sprzętu komputerowego ($r = 0,125$; $\alpha = 0,01$), brakiem odpowiedniego oprogramowania ($r = 0,055$; $\alpha = 0,05$), słabym łączem internetowym ($r = 0,130$; $\alpha = 0,01$), brakiem dostępu do Internetu ($r = 0,067$; $\alpha = 0,05$) oraz słabą znajomością obsługi programów komputerowych ($r = 0,069$; $\alpha = 0,05$);
- występowanie słabej istotnej korelacji ujemnej między miejscem zamieszkania a brakiem sprzętu komputerowego ($r = -0,059$; $\alpha = 0,05$), słabym łączem internetowym ($r = -0,090$; $\alpha = 0,01$) oraz brakiem dostępu do Internetu ($r = -0,055$, $p = 0,05$);
- brak istotnych zależności między wielkością gospodarstwa domowego a brakiem miejsca do pracy/nauki zdalnej oraz między miejscem zamieszkania a brakiem miejsca do pracy/nauki zdalnej, brakiem odpowiedniego oprogramowania i słabą znajomością obsługi programów komputerowych.

Respondenci zostali także poproszeni o ocenę, jakie znaczenie mają dla nich korzyści wynikające z nauki lub/i pracy w formie zdalnej. Ocenie poddano osiem potencjalnych korzyści. Analizowane korzyści wynikające z pracy/nauki zdalnej mają różne znaczenie dla respondentów. Ich zdaniem najważniejszą korzyścią wynikającą z pracy/nauki zdalnej jest oszczędność czasu na dojazdy do i ze szkoły/pracy. Znaczenie tej korzyści jako „bardzo duże” i „duże” oceniło łącznie 81,9% respondentów. W drugiej kolejności istotne dla respondentów są korzyści wyrażające się w możliwości pracy/nauki w „dresie i papuciach” (skumulowany odsetek ocen „bardzo duże” i „duże” wyniósł 67,0%) oraz dostosowania warunków pracy/nauki do własnych upodobań (skumulowany odsetek ocen „bardzo duże” i „duże” wyniósł 65,3%). Natomiast za najmniej znaczącą korzyść badani uznali mniejsze zmęczenie (skumulowany odsetek ocen „bardzo duże” i „duże” wyniósł 36,8%) (por. wykres 4).

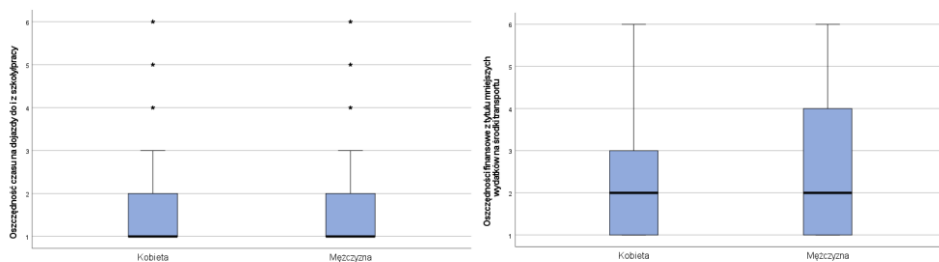


Wykres 4. Znaczenie korzyści wynikających z pracy/nauki zdalnej

Na wykresach pudełkowych 5-8 zaprezentowano wizualizację różnic w ocenie znaczenia korzyści pracy/nauki zdalnej dokonanej przez kobiety i mężczyzn.

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni zgodnie oraz bardzo wysoko ocenili oszczędności czasu na dojazdy do i ze szkoły/pracy wynikające z pracy/nauki zdalnej. Połowa kobiet i połowa mężczyzn oceniła znaczenie tej korzyści jako „bardzo duże”, a 75% – jako co najmniej „duże”. Pomijając wartości odstające, odpowiedzi respondentów obu płci zawierały się w przedziale od „średnie” do „bardzo duże” (por. wykres pudełkowy 5 po lewej).

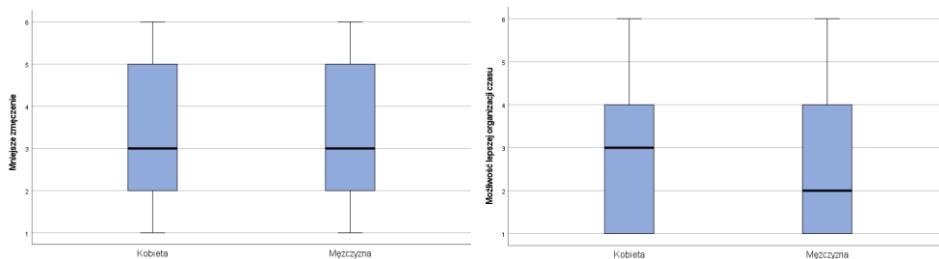
Znaczenie korzyści w postaci oszczędności finansowych z tytułu mniejszych wydatków na środki transportu wyżej oceniały kobiety niż mężczyźni. Były one też bardziej zgodne w ocenie niż mężczyźni. Wprawdzie zarówno 50% kobiet, jak i mężczyzn oceniło jej znaczenie jako co najmniej „duże”, jednak już 75% kobiet oceniło je jako co najmniej „średnie”, podczas gdy 75% mężczyzn oceniło je jako co najmniej „małe” (por. wykres pudełkowy 5 po prawej).



Wykres 5. Porównanie ocen korzyści związanych się z nauką/pracą zdalną: oszczędności czasu na dojazdy do i ze szkoły/pracy (po lewej) oraz oszczędności finansowych z tytułu mniejszych wydatków na środki transportu (po prawej)

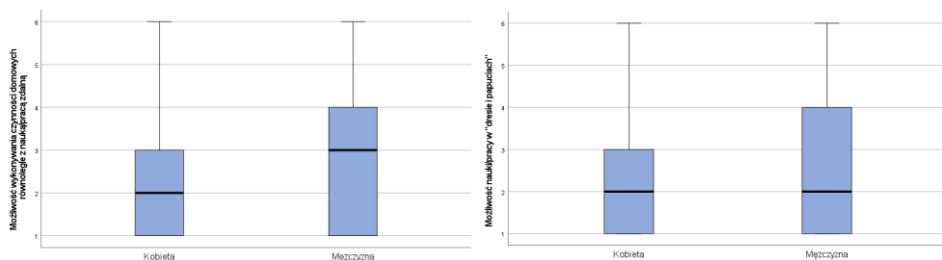
Ocena mniejszego zmęczenia jako korzyści wynikającej z pracy/nauki zdalnej była podobna w przypadku kobiet i mężczyzn. Połowa przedstawicieli obu płci oceniła znaczenie tej korzyści jako co najmniej „średnie”, a 75% badanych obu płci uznało, że korzyść ta ma co najmniej małe znaczenie (por. wykres pudełkowy 6 po lewej).

Oceny możliwości lepszej organizacji czasu dzięki nauce/pracy zdalnej były wyższe w przypadku mężczyzn niż kobiet. Połowa mężczyzn oceniła znaczenie tej korzyści jako co najmniej „duże”, podczas gdy 50% kobiet oceniło je jako co najmniej „średnie” (por. wykres pudełkowy 6 po prawej).



Wykres 6. Porównanie ocen korzyści związanych się z nauką/pracą zdalną: mniejszego zmęczenia (po lewej) oraz możliwości lepszej organizacji czasu (po prawej)

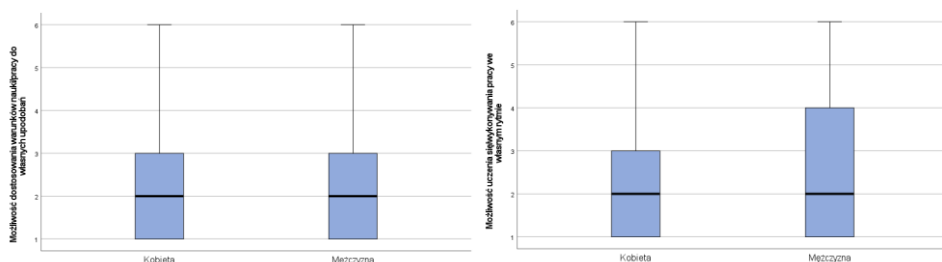
Różnice między kobietami i mężczyznami wystąpiły również w ocenie znaczenia możliwości wykonywania czynności domowych równoległe z nauką/pracą zdalną oraz możliwości pracy/nauki w „dresie i papuciach”. Kobiety były bardziej zgodne niż mężczyźni w ocenie obu korzyści. Połowa kobiet oceniła znaczenie obu korzyści jako co najmniej „duże”. Natomiast w ocenie 50% mężczyzn znaczenie możliwości wykonywania czynności domowych równoległe z nauką/pracą zdalną jest co najmniej „średnie”, a możliwości pracy/nauki w „dresie i papuciach” – co najmniej „duże” (por. wykres pudełkowy 7).



Wykres 7. Porównanie ocen korzyści wiążących się z nauką/pracą zdalną: możliwości wykonywania czynności domowych równoległe z nauką/pracą zdalną (po lewej) oraz możliwości pracy/nauki w „dresie i papuciach” (po prawej)

Oceny możliwości dostosowania warunków pracy/nauki do własnych upodobań dokonywane przez kobiety i mężczyzn były zbliżone. Połowa respondentów obu płci oceniła ich znaczenie jako co najmniej „duże”, a 75% – jako co najmniej „średnie” (por. wykres pudełkowy 8 po lewej).

Kobiety były bardziej zgodne od mężczyzn w ocenie możliwości uczenia się/wykonywania pracy we własnym rytmie. Wprawdzie zarówno 50% kobiet, jak i mężczyzn oceniło ich znaczenie jako co najmniej „duże”, to jednak już 75% kobiet wskazało, że jest ono co najmniej „średnie”, podczas gdy ten sam odsetek mężczyzn ocenił je jako co najmniej „małe” (por. wykres pudełkowy 8 po prawej).



Wykres 8. Porównanie ocen korzyści wiążących się z nauką/pracą zdalną: możliwości dostosowania warunków pracy/nauki do własnych upodobań (po lewej) oraz możliwości uczenia się/wykonywania pracy we własnym rytmie (po prawej)

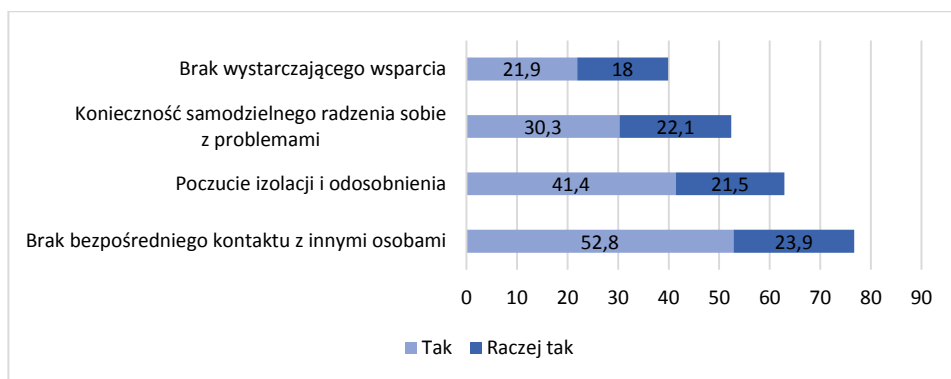
Średnio największe rozproszenie ocen dokonanych zarówno przez kobiety, jak i przez mężczyzn miało miejsce w przypadku oszczędności czasu na dojazdy do i ze szkoły/pracy (choć wystąpiły tutaj obserwacje odstające). Oceny respondentów były bardziej rozproszone w przypadku oszczędności finansowych z tytułu mniejszych wydatków na środki transportu (kobiety), możliwości wykonywania czynności domowych równoległe z nauką/pracą zdalną (kobiety), możliwości pracy/nauki w „dresie i papuciach” (kobiety), możliwości dostosowania warunków pracy/nauki do własnych upodobań (mężczyźni).

wania warunków pracy/nauki do własnych upodobań (kobiety i mężczyźni) oraz możliwości uczenia się/wykonywania pracy we własnym rytmie (kobiety). Największe rozproszenie ocen dotyczyło oszczędności finansowych z tytułu mniejszych wydatków na środki transportu (mężczyźni), mniejszego zmęczenia (kobiety i mężczyźni), możliwości lepszej organizacji czasu (kobiety i mężczyźni), możliwości wykonywania czynności domowych równoległe z nauką/pracą zdalną (mężczyźni), możliwości pracy/nauki w „dresie i papuciach” (mężczyźni) oraz możliwości uczenia się/wykonywania pracy we własnym rytmie (mężczyźni). Rozkład odpowiedzi kobiet i mężczyzn w przypadku wszystkich korzyści był asymetryczny.

Analiza znaczenia korzyści z uwzględnieniem różnic wynikających z wielkości gospodarstwa domowego oraz miejsca zamieszkania wykazała, że [Król, 2021, s. 66]:

- występuje słaba ujemna zależność między wielkością gospodarstwa domowego a możliwością wykonywania czynności domowych równoległe z pracą/nauką zdalną ($r = -0,082$, $\alpha = 0,01$); między pozostałymi rozpatrywanymi korzyściami z pracy/nauki zdalnej a wielkością gospodarstwa domowego nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności;
- występuje słaba ujemna zależność między miejscem zamieszkania a oszczędnościami finansowymi z tytułu mniejszych wydatków na środki transportu ($r = -0,074$, $\alpha = 0,01$) oraz słaba dodatnia zależność między miejscem zamieszkania a możliwością wykonywania czynności domowych równoległe z pracą/nauką zdalną ($r = 0,08$, $\alpha = 0,01$) i możliwością dostosowania warunków pracy/nauki do własnych upodobań ($r = 0,057$, $\alpha = 0,05$).

Wykonywanie pracy/uczenie się w miejscu zamieszkania oprócz korzyści, jakie za sobą niesie, generuje też negatywne konsekwencje. W badaniu uwzględniono cztery negatywne skutki, które potencjalnie może odczuwać osoba pracująca/ucząca się zdalnie. W opinii badanych najczęściej odczuwanym negatywnym skutkiem pracy/nauki zdalnej jest brak bezpośredniego kontaktu z innymi osobami (skumulowany odsetek odpowiedzi „tak” i „raczej tak” wyniósł 76,7%), a w drugiej kolejności powiązane z nim poczucie izolacji i odosobnienia (skumulowany odsetek odpowiedzi „tak” i „raczej tak” wyniósł 62,9%). W mniejszym zakresie respondenci jako negatywny skutek pracy/nauki zdalnej odczuwają konieczność samodzielnego radzenia sobie z problemami (skumulowany odsetek odpowiedzi „tak” i „raczej tak” wyniósł 52,4%). Stosunkowo w najmniejszym stopniu respondenci jako negatywny skutek oceniają brak wystarczającego wsparcia (skumulowany odsetek odpowiedzi „tak” i „raczej tak” wyniósł 39,9%) (por. wykres 9).

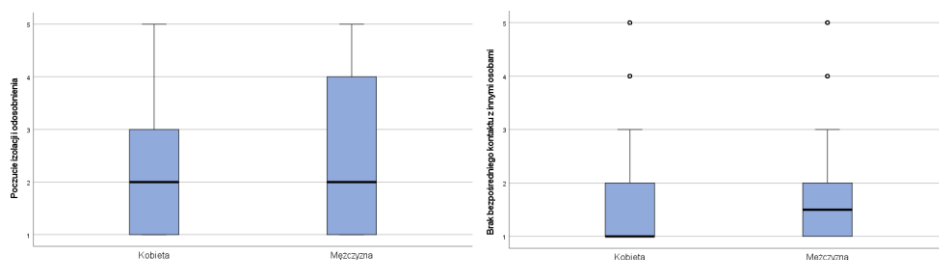


Wykres 9. Odczuwane negatywne skutki pracy/nauki zdalnej

Kobiety i mężczyźni nie zawsze w zbliżony sposób oceniali odczuwane negatywne skutki pracy/nauki zdalnej. Wizualizację różnic w ocenie przedstawiono na wykresach pudełkowych 10-11.

Różnice w ocenach dokonanych przez kobiety i mężczyzn wystąpiły w przypadku poczucia izolacji i odosobnienia. Kobiety były bardziej zgodne w ocenie niż mężczyźni. Kobiety też częściej odczuwały ten skutek jako negatywny niż mężczyźni – 75% kobiet oceniło, że co najmniej raczej odczuwa taki skutek, podczas gdy 75% mężczyzn oceniło, że co najmniej ani odczuwa, ani nie odczuwa tego skutku (por. wykres pudełkowy 10 po lewej).

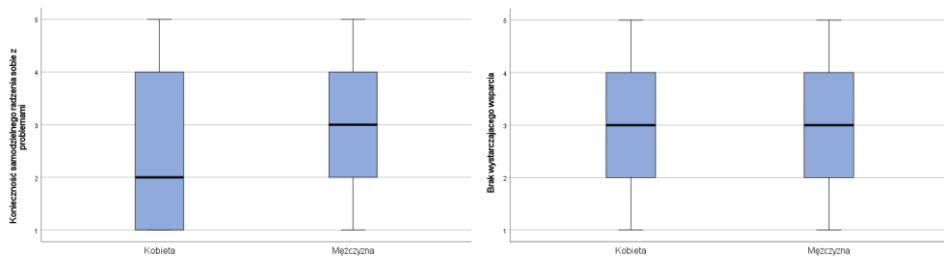
Negatywne skutki pracy/nauki zdalnej wyrażające się brakiem bezpośredniego kontaktu z innymi osobami były tak samo oceniane przez przedstawicieli obu płci jeżeli chodzi o zakres ocen. Zarówno 75% kobiet, jak i mężczyzn zadeklarowało, że co najmniej raczej odczuwa tego typu negatywny skutek. Równocześnie kobiety częściej niż mężczyźni były w tych ocenach bardziej zdecydowane, co obrazuje mediana na wykresie pudełkowym 10 po prawej.



Wykres 10. Porównanie odczuwanych negatywnych skutków pracy/nauki zdalnej przez kobiety i mężczyzn: poczucia izolacji i odosobnienia (po lewej) oraz braku bezpośredniego kontaktu z innymi osobami (po prawej)

Oceny konieczności samodzielnego radzenia sobie z problemami jako negatywnego skutku pracy/nauki zdalnej były zróżnicowane ze względu na płeć. Kobiety były w tej ocenie mniej zgodne niż mężczyźni, co graficznie wizualizuje długość pudełka. Równocześnie kobiety silniej niż mężczyźni odczuwały ten negatywny skutek, co potwierdza wartość mediany (por. wykres pudełkowy 11 po lewej).

W ocenie braku bezpośredniego wsparcia jako negatywnego skutku pracy/nauki zdalnej kobiety były równie zgodne, co mężczyźni. W obu przypadkach kwartyle (pierwszy, drugi i trzeci) są sobie równe (por. wykres pudełkowy 11 po prawej).



Wykres 11. Porównanie odczuwanych negatywnych skutków pracy/nauki zdalnej przez kobiety i mężczyzn: konieczności samodzielnego radzenia sobie z problemami (po lewej) oraz braku bezpośredniego wsparcia (po prawej)

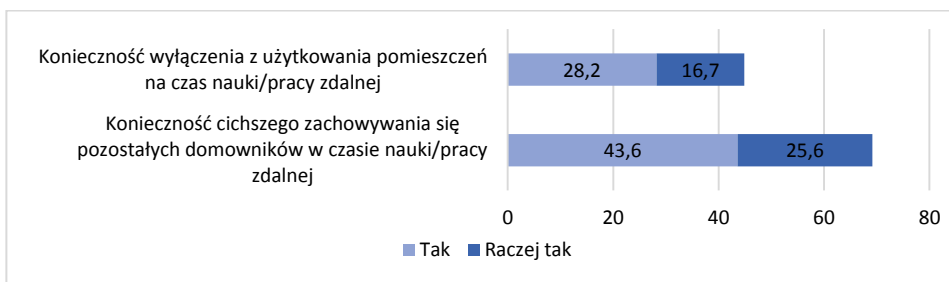
Średnio najbardziej rozproszone były oceny odnoszące się do poczucia izolacji i odosobnienia (mężczyźni), a także konieczności samodzielnego radzenia sobie z problemami (kobiety). Mniejsze rozproszenie ocen wystąpiło w przypadku poczucia izolacji i odosobnienia (kobiety), konieczności samodzielnego radzenia sobie z problemami (mężczyźni) oraz braku bezpośredniego wsparcia (kobiety i mężczyźni). Przeciętnie najmniejsze rozproszenie ocen dotyczyło braku bezpośredniego kontaktu z innymi osobami (kobiety i mężczyźni). Symetryczny rozkład wystąpił przy ocenie konieczności samodzielnego radzenia sobie z problemami (mężczyźni) oraz braku bezpośredniego wsparcia (kobiety i mężczyźni). W pozostałych przypadkach miał on charakter asymetryczny.

Analiza korelacji między negatywnymi skutkami pracy/nauki zdalnej a wielkością gospodarstwa domowego oraz miejscem zamieszkania wykazała, że [Król, 2021, s. 68]:

- występuje słaba istotna ujemna zależność między wielkością gospodarstwa domowego a poczuciem izolacji i odosobnienia ($r = -0,099$, $\alpha = 0,01$) oraz brakiem bezpośredniego kontaktu z innymi osobami ($r = -0,094$, $\alpha = 0,01$); nie występują statystycznie istotne zależności między pozostałymi badanymi negatywnymi skutkami a wielkością gospodarstwa domowego;

- występuje słaba istotna ujemna zależność między miejscem zamieszkania a poczuciem izolacji i odosobnienia ($r = -0,081$, $\alpha = 0,01$), brakiem bezpośredniego kontaktu z innymi osobami ($r = -0,068$, $\alpha = 0,05$), koniecznością samodzielnego radzenia sobie z problemami ($r = -0,079$, $\alpha = 0,01$) oraz brakiem wystarczającego wsparcia ($r = -0,063$, $\alpha = 0,01$).

Wykonywanie pracy bądź uczestniczenie w zajęciach dydaktycznych w miejscu zamieszkania może wpływać na potrzebę modyfikacji organizacji życia w gospodarstwie domowym. Przykładami dwóch dość typowych utrudnień, jakie mogły wystąpić wraz z wprowadzeniem do miejsc zamieszkania pracy/nauki zdalnej, są: ewentualna potrzeba cichszego zachowywania się pozostałych domowników w czasie nauki/pracy zdalnej oraz konieczność wyłączenia z użytkowania pomieszczeń na czas nauki/pracy zdalnej. Badani znacznie częściej, jako występujące w ich gospodarstwach domowych utrudnienie, wskazywali konieczność cichszego zachowywania się pozostałych domowników niż konieczność wyłączenia z użytkowania pomieszczeń. Na utrudnienie w postaci konieczności cichszego zachowywania się wskazywało prawie 70% respondentów (skumulowany odsetek odpowiedzi „tak” i „raczej tak” wyniósł 69,2%), podczas gdy na konieczność wyłączenia pomieszczeń niespełna 45% (skumulowany odsetek odpowiedzi „tak” i „raczej tak” wyniósł 44,9%) (por. wykres 12).

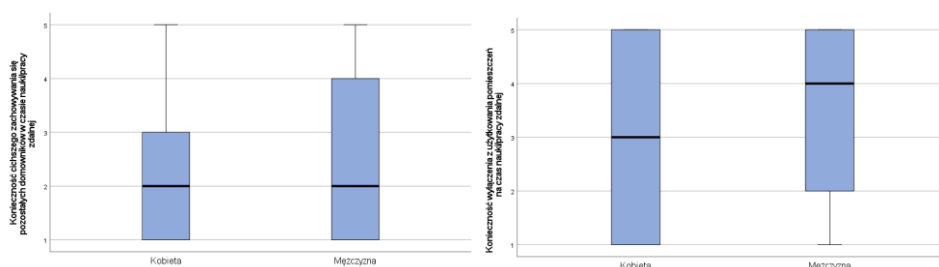


Wykres 12. Utrudnienia, jakie wystąpiły w gospodarstwach domowych w związku z pracą/nauką zdalną

Kobiety i mężczyźni w zróżnicowany sposób ocenili występowanie powyższych utrudnień w swoich gospodarstwach domowych. Kobiety były bardziej zgodne niż mężczyźni w ocenie konieczności cichszego zachowywania się pozostałych domowników w czasie nauki/pracy zdalnej. Równocześnie zarówno 50% kobiet, jak i mężczyzn oceniło, że taka trudność co najmniej raczej wystąpiła w ich gospodarstwie domowym (por. wykres pudełkowy 13 po lewej).

Widoczna jest również odmienność ocen konieczności wyłączenia pomieszczeń z użytkowania jako utrudnienia będącego konsekwencją pracy/nauki

zdalnej dokonywanych przez kobiety i mężczyzn. Kobiety były mniej zgodne w ocenie niż mężczyźni. W grupie kobiet 25% oceniło, że w ich gospodarstwach domowych występowało takie utrudnienie, a 50% – że co najmniej ani występowało, ani nie występowało, podczas gdy w grupie mężczyzn 25% oceniło, że w ich gospodarstwach domowych co najmniej raczej występowało takie utrudnienie, a 50% – że co najmniej raczej nie występowało. Wskazuje to, że kobiety częściej postrzegały konieczność wyłączenia pomieszczeń jako utrudnienie niż mężczyźni (por. wykres pudełkowy 13 po prawej).



Wykres 13. Porównanie oceny utrudnień spowodowanych pracą/nauką zdalną przez kobiety i mężczyzn: konieczności cichszego zachowywania się pozostałych domowników w czasie nauki/pracy zdalnej (po lewej) oraz konieczności wyłączenia z użytkowania pomieszczeń na czas nauki/pracy zdalnej (po prawej)

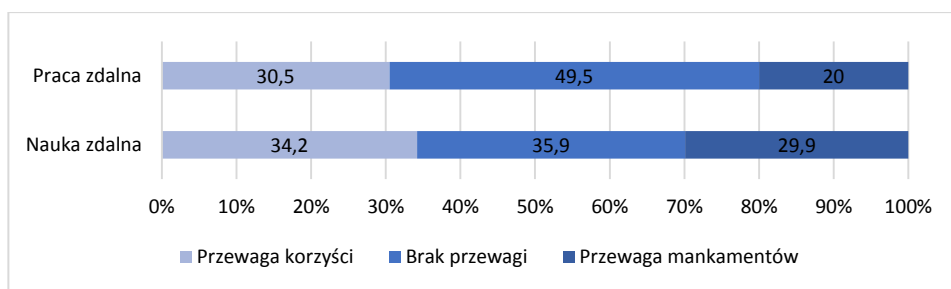
Oceny utrudnień, jakie pojawiają się w gospodarstwach domowych na skutek pracy i nauki zdalnej, były najmniej rozproszone w przypadku konieczności cichszego zachowywania się pozostałych domowników w czasie nauki/pracy zdalnej (kobiety), bardziej rozproszone w przypadku konieczności cichszego zachowywania się pozostałych domowników w czasie nauki/pracy zdalnej (mężczyźni) oraz konieczności wyłączenia z użytkowania pomieszczeń na czas nauki/pracy zdalnej (mężczyźni), a najbardziej – w przypadku konieczności wyłączenia z użytkowania pomieszczeń na czas nauki/pracy zdalnej (kobiety). Trzy pierwsze wymienione oceny miały rozkład asymetryczny, a ostatnia – symetryczny.

Na podstawie analizy korelacji stwierdzono występowanie słabej istotnej ujemnej zależności między koniecznością cichszego zachowywania się pozostałych domowników w czasie nauki/pracy zdalnej a wielkością gospodarstwa domowego ($r = -0,140$; $\alpha = 0,01$). Nie stwierdzono natomiast statystycznie istotnych zależności między koniecznością cichszego zachowywania się pozostałych domowników a miejscem zamieszkania oraz między koniecznością wyłączenia z użytkowania pomieszczeń na czas nauki/pracy zdalnej a wielkością gospodarstwa domowego i miejscem zamieszkania.

Na zakończenie tej części badania respondenci zostali poproszeni o wyrażenie opinii, co przeważa – korzyści czy mankamenty – podczas wykonywania pracy w formie zdalnej oraz podczas nauki zdalnej. Z porównania ocen odnoszących się z jednej strony do pracy zdalnej, a z drugiej do nauki zdalnej wynika, że respondenci częściej:

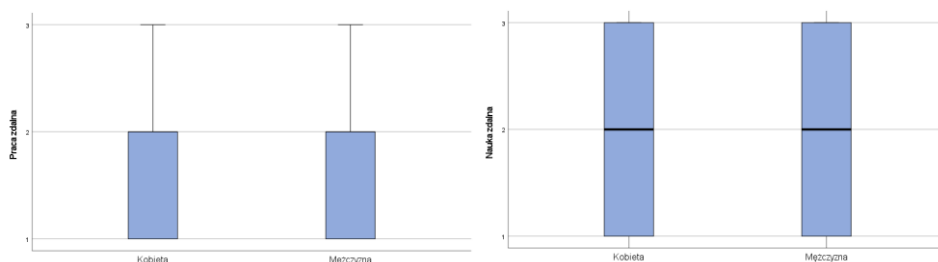
- dostrzegają przewagę korzyści bardziej w przypadku nauki niż pracy zdalnej,
- nie dostrzegają przewagi ani korzyści, ani mankamentów bardziej w przypadku pracy niż nauki zdalnej,
- dostrzegają przewagę mankamentów bardziej w przypadku nauki niż pracy zdalnej.

Równocześnie prawie połowa respondentów (49,5%) nie dostrzega przewagi ani korzyści, ani mankamentów w przypadku pracy zdalnej. Natomiast w ocenie nauki zdalnej zbliżony odsetek respondentów uznał, że w jej przypadku przeważają korzyści, przeważają mankamenty oraz nie przeważa żaden z tych aspektów (por. wykres 14).



Wykres 14. Ocena korzyści i mankamentów pracy oraz nauki zdalnej

Kobiety i mężczyźni byli zgodni w ocenie korzyści i mankamentów zarówno pracy zdalnej, jak i nauki zdalnej (por. wykres pudełkowy 15).



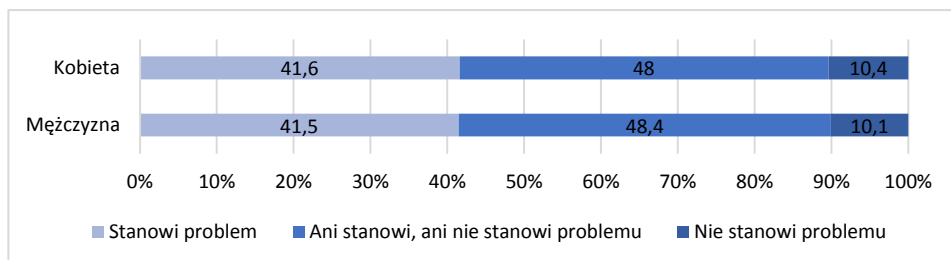
Wykres 15. Porównanie oceny korzyści i mankamentów przez kobiety i mężczyzn: pracy zdalnej (po lewej) oraz nauki zdalnej (po prawej)

W przypadku pracy zdalnej rozproszenie odpowiedzi było mniejsze niż w przypadku nauki zdalnej. Ponadto rozkład odpowiedzi odnoszących się do pracy zdalnej był asymetryczny, a do nauki zdalnej – symetryczny.

3.5. Preferencje w zakresie sposobów komunikacji i formy organizacji pracy

Konsekwencją zmiany formy organizacji pracy i nauki na zdalną wprowadzonej wraz z lockdownem w marcu 2020 r. była zmiana formy komunikacji, której towarzyszyła zmiana dominującego kanału wypowiedzi. Wraz z przejściem na pracę i naukę zdalną ograniczeniu uległa komunikacja bezpośrednia (*face to face*) na rzecz komunikacji za pośrednictwem nowoczesnych technologii teleinformatycznych (np. Teams, Google Meet, Zoom, Skype, Messenger, e-mail). Równocześnie dominujący stał się pisemny kanał wypowiedzi.

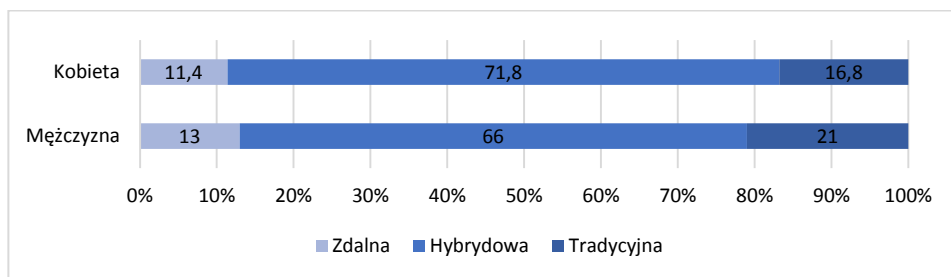
W związku ze zmianą formy i kanału komunikacji respondenci zostali poproszeni o ocenę, czy taka zmiana stanowiła dla nich problem. Oceny dokonane przez kobiety i mężczyzn były prawie identyczne (por. wykres 16).



Wykres 16. Preferowana forma komunikacji

Dla największej grupy respondentów (48,0% kobiet i 48,4% mężczyzn) zmiana ta ani stanowi, ani nie stanowi problemu. Respondenci ci uznali, że w równym stopniu traktują zarówno komunikację bezpośrednią, jak i za pośrednictwem nowoczesnych technologii teleinformatycznych. Równocześnie niewiele mniejsza część badanych (41,6% kobiet i 41,5% mężczyzn) oceniła, że zmiana formy komunikacji na pośrednią stanowi dla nich problem, gdyż preferuje bezpośrednią komunikację z innymi ludźmi. Tylko niewiele ponad 10% badanych (10,4% kobiet i 10,1% mężczyzn) wyraziło opinię, że preferuje komunikację za pośrednictwem nowoczesnych technologii teleinformatycznych, w związku z czym zmiana formy komunikacji nie tylko nie stanowiła dla nich problemu, ale wręcz była dla nich korzystna.

W związku z tym, że w badaniu uczestniczyły głównie osoby młode, przed którymi jest jeszcze wiele lat funkcjonowania na rynku pracy, a część z nich nawet jeszcze nie rozpoczęła aktywności zawodowej, zostały one poproszone o wyrażenie opinii, jaką wybrałyby formę organizacji pracy w sytuacji, gdyby miały możliwość dokonania takiego wyboru. Zdecydowana większość respondentów zadeklarowała, że mając możliwość decydowania, wybrałaby hybrydową formę organizacji pracy. Przy czym częściej były skłonne wybrać tę formę kobiety (71,8%) niż mężczyźni (66,0%). Znacznie mniejsze grupy respondentów deklarowały chęć wykonywania pracy wyłącznie w formie tradycyjnej oraz wyłącznie w formie zdalnej. Chęć pracy w formie tradycyjnej częściej deklarowali mężczyźni (21,0%) niż kobiety (16,8%). Również wykonywanie pracy wyłącznie w formie zdalnej częściej preferowali mężczyźni (13,0%) niż kobiety (11,4%) (por. wykres 17).



Wykres 17. Preferowana forma wykonywania pracy

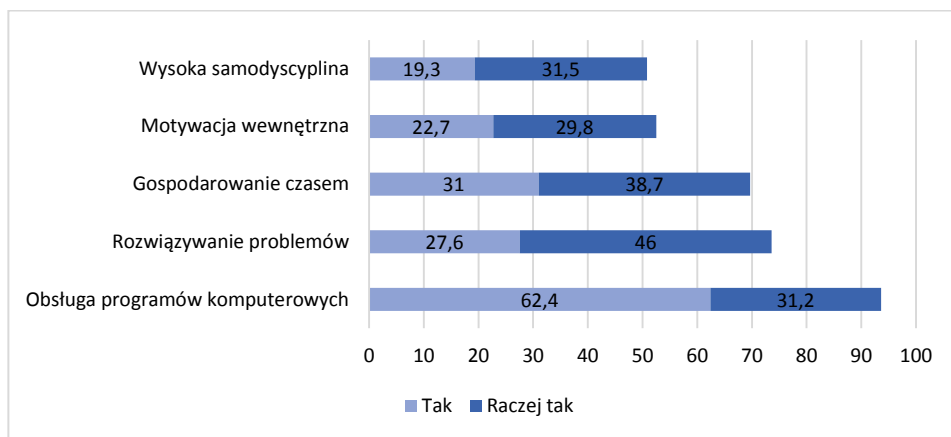
Ta część badania pokazuje wysoki poziom akceptacji respondentów dla wykorzystywania nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych w procesie pracy przy jednoczesnej potrzebie częściowego zachowania tradycyjnych form kontaktu i wykonywania pracy.

3.6. Subiektywna ocena kompetencji do pracy i nauki zdalnej

Pracownicy, którzy na początku pandemii przeszli na pracę zdalną, a uczniowie i studenci – na naukę zdalną, nie zostali do takiej zmiany przygotowani ani pod względem organizacyjnym, ani kompetencyjnym. Z tego względu na zakończenie badania respondenci zostali poproszeni o subiektywną ocenę swoich kompetencji do pracy i nauki zdalnej. Badaniem objęto pięć istotnych, z punktu widzenia samodzielnego wykonywania pracy i samodzielnej nauki w formie zdalnej, kompetencji, tj.: umiejętność obsługi niezbędnych przy nauce/pracy zdalnej programów komputerowych, wewnętrzną motywację do nauki/pracy zdalnej, umiejętność takiego gospodarowania czasem, aby wszystkie

obowiązki były wykonane w wyznaczonym terminie, umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów pojawiających się podczas nauki/pracy zdalnej oraz wysoką samodyscyplinę.

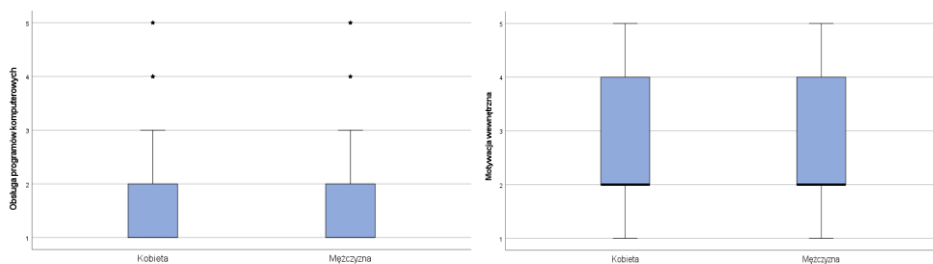
Według subiektywnej oceny respondentów najpowszechniej posiadaną przez nich kompetencją jest umiejętność obsługi niezbędnych przy nauce/pracy zdalnej programów komputerowych (skumulowany odsetek odpowiedzi „tak” i „raczej tak” wyniósł 93,6%). Około 70% respondentów oceniło, że potrafi samodzielnie rozwiązywać problemy, które pojawiają się podczas nauki/pracy zdalnej (skumulowany odsetek odpowiedzi „tak” i „raczej tak” wyniósł 73,6%) oraz tak gospodarować czasem, aby wszystkie obowiązki były wykonane w wyznaczonym terminie (skumulowany odsetek odpowiedzi „tak” i „raczej tak” wyniósł 69,7%). Najrzadszymi kompetencjami, przydatnymi podczas pracy i nauki zdalnej, są – zdaniem respondentów – motywacja wewnętrzna (skumulowany odsetek odpowiedzi „tak” i „raczej tak” wyniósł 52,5%) oraz wysoka samodyscyplina (skumulowany odsetek odpowiedzi „tak” i „raczej tak” wyniósł 50,7%) (por. wykres 18).



Wykres 18. Ocena posiadanych kompetencji do pracy i nauki zdalnej

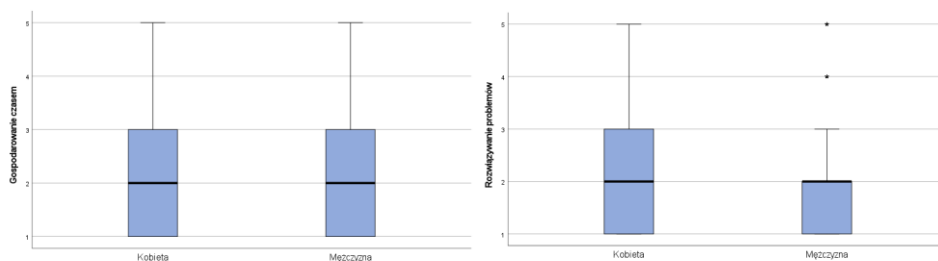
Kobiety i mężczyźni w podobny sposób ocenili swoje kompetencje dotyczące obsługi niezbędnych przy pracy/nauce zdalnej programów komputerowych. Średnio 50% kobiet i mężczyzn oceniło, że posiada kompetencje w tym zakresie, a 75% – że co najmniej raczej je posiada (por. wykres pudełkowy 19 po lewej).

Przedstawiciele obu płci byli również zgodni w ocenie posiadanej motywacji wewnętrznej do pracy/nauki zdalnej. Połowa respondentów obu płci zadeklarowała, że co najmniej raczej posiada motywację wewnętrzną (por. wykres pudełkowy 19 po prawej).



Wykres 19. Porównanie oceny posiadanych kompetencji do pracy i nauki zdalnej przez kobiety i mężczyzn: umiejętności obsługi niezbędnych przy pracy/nauce zdalnej programów komputerowych (po lewej) oraz wewnętrznej motywacji do pracy/nauki zdalnej (po prawej)

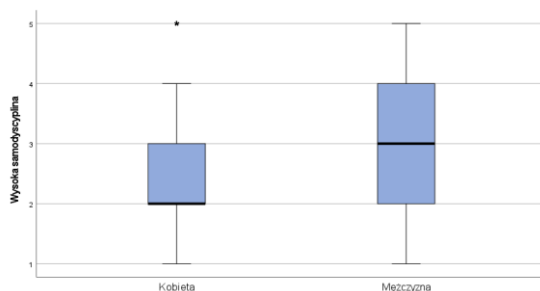
Zgodność ocen kobiet i mężczyzn wystąpiła również w przypadku umiejętności gospodarowania czasem zapewniającej wykonywanie obowiązków w wyznaczonym terminie. W ocenie tej kompetencji 25% kobiet i mężczyzn zadeklarowało, że ją posiada, 50% – że co najmniej raczej posiada, a 75% – że co najmniej ani posiada, ani nie posiada (por. wykres pudełkowy 20 po lewej).



Wykres 20. Porównanie oceny posiadanych kompetencji do pracy i nauki zdalnej przez kobiety i mężczyzn: umiejętności gospodarowania czasem zapewniającej wykonanie obowiązków w wyznaczonym terminie (po lewej) oraz samodzielnego rozwiązywania problemów, które pojawiają się podczas pracy/nauki zdalnej (po prawej)

Różnice w ocenie między kobietami a mężczyznami wystąpiły w stosunku do samodzielnego rozwiązywania problemów, które pojawiają się podczas pracy/nauki zdalnej. Kobiety rzadziej niż mężczyźni deklarowały posiadanie tej kompetencji. Zgodnie z subiektywną oceną respondentów kompetencję tę co najmniej raczej posiada 50% kobiet i 75% mężczyzn (por. wykres pudełkowy 20 po prawej).

Zróznicowanie pomiędzy kobietami a mężczyznami wystąpiło także w ocenie wysokiej dyscypliny do pracy/nauki zdalnej. Posiadanie tej kompetencji częściej deklarowały kobiety niż mężczyźni. Połowa kobiet oceniła, że co najmniej raczej posiada tę kompetencję, podczas gdy 50% mężczyzn zadeklarowało, że co najmniej ani ją posiada, ani jej nie posiada (por. wykres pudełkowy 21).



Wykres 21. Porównanie oceny posiadanych kompetencji do pracy i nauki zdalnej przez kobiety i mężczyzn związanych z wysoką samodyscypliną

Najmniejsze rozproszenie ocen wystąpiło w przypadku umiejętności obsługi niezbędnych przy pracy/nauce zdalnej programów komputerowych (kobiety i mężczyźni) oraz samodzielnego rozwiązywania problemów, które pojawiają się podczas pracy/nauki zdalnej (mężczyźni), chociaż we wszystkich przypadkach wystąpiły też obserwacje odstające. Nieznacznie większe rozproszenie ocen dotyczyło wysokiej samodyscypliny podczas pracy/nauki zdalnej (kobiety). Przy ocenie tej kompetencji przez kobiety również wystąpiły obserwacje odstające. Najbardziej rozproszone oceny miały miejsce w przypadku posiadania wewnętrznej motywacji do pracy/nauki zdalnej (kobiety i mężczyźni), umiejętności gospodarowania czasem (kobiety i mężczyźni), umiejętności rozwiązywania problemów (kobiety) oraz wysokiej samodyscypliny (mężczyźni). Symetryczny rozkład ocen wystąpił wyłącznie w przypadku wysokiej samodyscypliny (mężczyźni).

Analiza korelacji potwierdza występowanie słabej istotnej dodatniej zależności między wielkością gospodarstwa domowego a umiejętnością obsługi programów komputerowych ($r = 0,064$; $\alpha = 0,05$), posiadaną motywacją wewnętrzną ($r = 0,055$; $\alpha = 0,05$), umiejętnością gospodarowania czasem ($r = 0,071$; $\alpha = 0,05$) oraz wysoką samodyscypliną ($r = 0,061$; $\alpha = 0,05$), a także słabej istotnej ujemnej zależności między miejscem zamieszkania a umiejętnością obsługi programów komputerowych ($r = -0,077$; $\alpha = 0,01$) (por. tabela 24).

Tabela 24. Analiza korelacji między oceną kompetencji do pracy/nauki zdalnej a wielkością gospodarstwa domowego i miejscem zamieszkania

Wyszczególnienie	Wielkość gospodarstwa domowego	Miejsce zamieszkania
Obsługa programów komputerowych	0,064*	-0,077**
Motywacja wewnętrzna	0,055*	-0,050
Gospodarowanie czasem	0,071*	-0,051
Rozwiązywanie problemów	0,049	-0,049
Wysoka samodyscyplina	0,061*	-0,008

* Korelacja istotna na poziomie 0,05.

** Korelacja istotna na poziomie 0,01.

Oznacza to, że wielkość gospodarstwa domowego, a szczególnie miejsce zamieszkania w niewielkim stopniu determinują subiektywną ocenę kompetencji do pracy/nauki zdalnej.

3.7. Podsumowanie wyników, weryfikacja hipotez badawczych oraz implikacje dla pracodawców

Analiza uzyskanych wyników umożliwiła weryfikację dwunastu hipotez badawczych, której wyniki podsumowano poniżej.

Hipoteza (H1) zakładająca, że wykonywanie pracy w formie zdalnej jest powiązane z miejscem zamieszkania pracowników, a im większe miasto, tym wyższy odsetek gospodarstw domowych, których członkowie pracują zdalnie, została zweryfikowana pozytywnie. Występowanie statystycznie istotnej zależności potwierdził test chi kwadrat. Zależność ta została naruszona tylko w przypadku miast od 100 tys. do 200 tys. oraz od 200 tys. do 300 tys. mieszkańców. W tej drugiej grupie miast odsetek gospodarstw, w których pracowano zdalnie, był o 1,0 p.p. niższy niż w pierwszej grupie.

Hipoteza (H2) zakładająca, że trudnością, która najczęściej występuje w gospodarstwach domowych w związku z pracą i nauką zdalną, jest brak miejsca do ich wykonywania, została zweryfikowana negatywnie. Badanie wykazało, że największą trudnością, jaką napotykali respondenci w związku z pracą/nauką zdalną, było słabe łącze internetowe.

Trudności, jakie napotykały osoby pracujące i uczące się zdalnie, mogły być zależne od wielkości gospodarstwa domowego oraz miejsca zamieszkania, co założono w kolejnej hipotezie (H3). Hipoteza ta została zweryfikowana częściowo pozytywnie, gdyż stwierdzone istotne korelacje miały słaby charakter, ponadto nie występowały one w przypadku wszystkich trudności.

Wyniki badania nie potwierdziły przypuszczenia, że najwyżej ocenianą korzyścią wynikającą z pracy/nauki zdalnej są oszczędności finansowe z tytułu mniejszych wydatków na środki transportu, a najniżej – możliwość pracy/nauki „w dresie i papuciach” (H4), co oznacza, że hipoteza została zweryfikowana negatywnie. W opinii respondentów najważniejszą korzyścią wynikającą z pracy/nauki zdalnej jest oszczędność czasu na dojazdy do i ze szkoły/pracy, a najmniej znaczącą – mniejsze zmęczenie. Oszczędności finansowe z tytułu mniejszych wydatków na środki transportu okazały się dla respondentów mniej ważne niż zakładano i uplasowały się dopiero na czwartym miejscu. Natomiast możliwość pracy/nauki „w dresie i papuciach” okazała się dla respondentów zdecydowanie ważniejsza niż zakładano, gdyż wskazano ją jako drugą najistotniejszą korzyść.

W ocenie respondentów najdotkliwiej odczuwanym negatywnym skutkiem pracy/nauki zdalnej jest brak bezpośredniego kontaktu z innymi osobami, a nie, jak zakładano, poczucie izolacji i odosobnienia. Poczucie izolacji i odosobnienia respondenci wskazali jako drugi najdotkliwszy negatywny skutek. Jako najmniej dotkliwy negatywny skutek został oceniony, tak jak zakładano, brak odpowiedniego wsparcia. W rezultacie założona hipoteza (H5) została zweryfikowana negatywnie w odniesieniu do jej pierwszej części stanowiącej, że najdotkliwiej odczuwanym negatywnym skutkiem pracy/nauki zdalnej jest poczucie izolacji i odosobnienia, natomiast pozytywnie – w odniesieniu do drugiej części, zakładającej, że najslabiej odczuwanym negatywnym skutkiem jest brak odpowiedniego wsparcia.

Hipoteza (H6) dotycząca występowania zależności między odczuwanymi korzyściami i negatywnymi skutkami pracy/nauki zdalnej a wielkością gospodarstwa domowego oraz miejscem zamieszkania została zweryfikowana częściowo pozytywnie. Wstępujące zależności nie we wszystkich przypadkach były istotne statystycznie, a tam, gdzie istotność występowała, była ona słaba.

Hipoteza (H7), w której założono, że odczuwane korzyści i negatywne skutki pracy/nauki zdalnej w różny sposób są oceniane przez kobiety i mężczyzn, została zweryfikowana częściowo pozytywnie. Kobiety i mężczyźni w odmienny sposób ocenili pięć spośród ośmiu korzyści oraz trzy spośród czterech negatywnych skutki. Oceny pozostałych korzyści i negatywnych skutków dokonane przez kobiety i mężczyzn były zbliżone.

Uzyskane wyniki stały się podstawą częściowo pozytywnej weryfikacji hipotezy (H8), zakładającej, że ocena utrudnień, jakie wystąpiły w gospodarstwach domowych w związku z pracą i nauką zdalną, jest zależna od wielkości gospodarstwa domowego i miejsca zamieszkania oraz płci. Została potwierdzona zależność między oceną konieczności cichszego zachowywania się pozostałych domowników w czasie nauki/pracy zdalnej a wielkością gospodarstwa domowego oraz między oceną obu badanych utrudnień a płcią. Nie potwierdziły się natomiast zależności między oceną konieczności cichszego zachowywania się pozostałych domowników w czasie nauki/pracy zdalnej a miejscem zamieszkania oraz między oceną konieczności wyłączenia z użytkowania pomieszczeń na czas nauki/pracy zdalnej a wielkością gospodarstwa domowego i miejscem zamieszkania.

Hipoteza (H9) zakładająca, że oceny dotyczące korzyści i mankamentów pracy oraz nauki zdalnej są zbliżone oraz nieodróżniane ze względu na płeć, została zweryfikowana negatywnie w swojej pierwszej części, a pozytywnie w drugiej. Respondenci częściej dostrzegali przewagę korzyści nad mankamentami w przypadku nauki zdalnej niż w przypadku pracy zdalnej. Równocześnie kobiety i mężczyźni byli zgodni w ocenie korzyści i mankamentów zarówno pracy zdalnej, jak i nauki zdalnej.

Wynik weryfikacji kolejnej hipotezy (H10) stanowiącej, że zmiana formy komunikacji z bezpośredniej na pośrednią nie stanowi problemu dla respondentów, a ocena nie jest zróżnicowana ze względu na płeć, jest wobec jej pierwszej części negatywny, a drugiej – pozytywny. Tylko dla około 10% badanych zmiana ta nie stanowi problemu, a z drugiej strony – dla ponad 40% – stanowi problem. Oceny dokonane przez kobiety i mężczyzn, jak założono w hipotezie, były prawie takie same.

Pozytywny wynik weryfikacji uzyskano w przypadku hipotezy (H11) zakładającej, że preferowaną formą organizacji pracy jest forma hybrydowa, a ocena nie jest zróżnicowana ze względu na płeć. Ponad 2/3 respondentów jako preferowaną formę wykonywania pracy wskazało formę hybrydową, a różnice między wskazaniami kobiet i mężczyzn nie były duże.

Hipoteza (H12) została pozytywnie zweryfikowana w części zakładającej, że respondenci w odmienny sposób oceniają poszczególne kompetencje do pracy i nauki zdalnej, a częściowo pozytywnie w części zakładającej, że oceny nie są zróżnicowane ze względu na płeć. Respondenci stosunkowo najwyższej ocenili swoje kompetencje związane z obsługą programów komputerowych, na średnim poziomie – kompetencje związane z umiejętnością rozwiązywania problemów i gospodarowania czasem, a na najniższym – związane z posiadaną motywacją wewnętrzną oraz wysoką samodyscypliną. Zgodność ocen kobiet i mężczyzn dotyczyła trzech z pięciu analizowanych kompetencji.

Uzyskane wyniki pokazują, że przedstawiciele pokolenia Z (przedstawiciele tego pokolenia stanowili 89,5% próby badawczej), które aktualnie wchodzi na rynek pracy, są otwarci i mentalnie oraz cyfrowo przygotowani na zmianę formy organizacji pracy w kierunku szerszego wykorzystania pracy zdalnej. Na akceptację tej formy organizacji pracy przez młode pokolenie wskazują również inni Autorzy [np. Ratajczak, 2018, s. 209]. Respondenci dostrzegają i doceniają korzyści, jakie wynikają dla nich z wykonywania pracy w formie zdalnej. Szczególnie wysoko cenią oszczędność czasu na dojazdy do i z pracy. Z drugiej jednak strony dostrzegają negatywne konsekwencje pracy zdalnej. Najsilniej odczuwaną negatywną konsekwencją jest brak bezpośredniego kontaktu z innymi osobami, a w drugiej kolejności powiązane z tym poczucie izolacji i odosobnienia. Prawdopodobnie z tych względów 70,1% badanych zadeklarowało, że gdyby mogli decydować, to wybraliby hybrydową organizację pracy, czyli wykonywaną częściowo w siedzibie pracodawcy, a częściowo w miejscu zamieszkania. Może to świadczyć o tym, że młodzi ludzie, pomimo iż wyrosli w dobie Internetu, i – jak podkreśla wielu Autorów [np. Gałąj, 2014, s. 86; Wiktorowicz i in., 2016, s. 32; Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2016, s. 200] – funkcjonują równolegle w świecie realnym i wirtualnym, odczuwają jednak potrzebę

bezpośrednich relacji z innymi osobami, którą hybrydowa organizacja pracy pozwoli im zaspokoić. W tym kontekście warto zauważyć, że również badania przeprowadzone wśród pracowników jednego przedsiębiorstwa przez M. Pełczewskiego [2021, s. 215-216] wykazały, że preferowanym modelem organizacji pracy jest model hybrydowy. Taki wynik uzyskały również K. Koziół-Nadolna i A. Suchocka [2021, s. 91], które badały pracowników z województwa zachodniopomorskiego. Spośród 150 przebadanych pracowników 63,3% zadeklarowało, że po pandemii chciałoby pracować hybrydowo. Eksperti także wskazują na hybrydową organizację pracy (1-3 dni w tygodniu poza biurem) jako formę, która będzie powszechnie wykorzystywana w perspektywie najbliższych lat, czyli na etapie postcovidowym [Tomanek, 2020, s. 21; hrlink, 2022, s. 3].

Wskazane przez respondentów preferencje dotyczące hybrydowej formy organizacji pracy mogą być ważną wskazówką dla pracodawców rekrutujących do pracy kandydatów z pokolenia Z, a także z młodszych roczników pokolenia Y. Dla osób młodych zachętą do podjęcia pracy, o ile oczywiście charakter pracy na to pozwala, poza innymi cenionymi przez to pokolenie benefitami [np. Wiktorowicz i in., 2016, s. 32] może stanowić właśnie możliwość wykonywania pracy w formie hybrydowej.

Obecnie brak dostępu do Internetu nie stanowi już bariery wykonywania pracy z miejsca zamieszkania za pośrednictwem nowoczesnych technologii teleinformatycznych. Potwierdzają to zarówno wyniki omawianych badań, jak i dane GUS [2021e, s. 126]. Według GUS w 2021 r. w Polsce dostęp do Internetu w domu miało 92,4% gospodarstw domowych. Odsetek ten, mimo stosunkowo wysokiego poziomu (również w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej [GUS, 2021e, s. 127]), z roku na rok wzrasta. W związku z dostępem do Internetu wskazywanym przez respondentów problemem było natomiast słabe łącze internetowe. Jednak coraz powszechniej wykorzystywany szerokopasmowy dostęp do Internetu (68,8% gospodarstw domowych posiada szerokopasmowe łącze stacjonarne, a 72,0% – mobilne [GUS, 2021e, s. 128]) z czasem będzie zmniejszał skalę występowania tej niedogodności.

Pracodawca, proponując pracownikowi albo kandydatowi do pracy wykonywanie pracy w miejscu zamieszkania, powinien brać pod uwagę warunki mieszkaniowe pracownika. Z przeprowadzonych badań wynika, że w części badanych gospodarstw domowych problem stanowił brak miejsca do pracy/nauki zdalnej. Należy jednak pamiętać, że badanie realizowane było w czasie, w którym również uczniowie i studenci uczyli się zdalnie. Fakt ten mógł w dużej mierze wpływać na ocenę sytuacji lokalowej przez respondentów. Poza warunkami pandemicznymi, tj. w czasie, kiedy uczniowie i studenci kształcą się w sposób tradycyjny, problem braku miejsca do pracy zdalnej może się okazać mniejszy.

Decyzja organizacji o oferowaniu możliwości wykonywania pracy w formie hybrydowej powinna uwzględniać nie tylko preferencje potencjalnych pracowników oraz niższe koszty wynikające z wyprowadzenia pracy poza siedzibę firmy, ale przede wszystkim powinna wynikać z porównania uzyskiwanej przez pracownika efektywności pracy – wykonywanej w formie tradycyjnej i wykonywanej w formie hybrydowej. Pracodawcy decydujący się na wdrożenie hybrydowej lub zdalnej organizacji pracy powinni zwrócić szczególną uwagę na deklarowany przez respondentów niski poziom dwóch kompetencji, tj. motywacji wewnętrznej i samodyscypliny. Deficyt tych kompetencji z dużym prawdopodobieństwem będzie negatywnie wpływał na ilość wykonanej przez pracownika pracy. Aby temu zapobiec, niezbędna jest redefinicja wybranych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności instrumentów kształtujących motywację wewnętrzną pracowników oraz instrumentów kontroli dyscyplinujących pracowników, w celu ograniczenia ryzyka niskiej wydajności pracy wynikającej z równoległego wykonywania przez pracowników czynności pozazawodowych. Z drugiej strony pracodawca powinien zadbać o to, aby praca wykonywana przez pracownika w miejscu zamieszkania nie zawłaszczała jego czasu prywatnego. W tym celu wskazane jest stosowanie specjalnego oprogramowania, które uniemożliwia pracownikowi pracującemu zdalnie wykonywanie pracy przez dłuższy czas niż wynika to z jego dziennego wymiaru czasu pracy.

Zakończenie

Pandemia COVID-19 oraz wprowadzane w związku z nią lockdowny mające na celu przeciwdziałanie rozprzestrzenianiu się wirusa SARS-CoV-2 oraz ochronę zdrowia pracowników znacznie zdynamizowały wirtualizację pracy w Polsce. Okazało się wówczas, parafrazując stwierdzenie autorstwa J.M. Nillesa [2003, s. 25], że aby pracować, nie trzeba wcale iść do pracy. Przekonało się o tym wielu menedżerów oraz pracowników zatrudnionych w podmiotach gospodarczych, w których możliwe było wykonywanie pracy w sposób zdalny. Otwarte natomiast pozostaje pytanie, w jakim zakresie zostaną wykorzystane doświadczenia związane z pracą zdalną nabyte w czasie pandemii i na jaką skalę organizacje będą stosować tę formę organizacji pracy w okresie postcovidowym. Według danych GUS [2022f, s. 1] na koniec pierwszego kwartału 2022 r. udział pracujących zdalnie wynosił 5,0%, czyli tyle samo, co na koniec trzeciego kwartału 2021 r. i o 1,9 p.p. mniej niż na koniec 2021 r. Trudno jednak na tej podstawie wyciągać wnioski i wskazywać rysującą się tendencję. To, na jakim poziomie zostanie utrzymana zdalna organizacja pracy, będzie zależeć nie tylko od preferencji pracodawców i pracowników, ale również od uregulowań dotyczących pracy zdalnej, które zostaną wprowadzone, prawdopodobnie w niedługiej przyszłości, do Kodeksu pracy.

W niniejszym opracowaniu dokonano charakterystyki pracy zdalnej (rozdział 1), co pozwoliło zrealizować pierwszą część celu poznawczego. Na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego omówiono zakres stosowania pracy zdalnej w Polsce w okresie pandemii (podrozdział 2.3), co pozwoliło zrealizować drugą część celu poznawczego. Dokonano także identyfikacji utrudnień, jakie napotykali członkowie gospodarstw domowych w związku z pracą/nauką zdalną, korzyści i negatywnych skutków wynikających z tytułu ich stosowania, preferencji dotyczących formy komunikacji i formy organizacji pracy oraz kompetencji do pracy i nauki zdalnej (podrozdziały 3.1-3.6), co pozwoliło zrealizować trzecią część celu poznawczego. Ponadto w podrozdziale 3.7 przedstawiono rekomendacje dla podmiotów gospodarczych dotyczące zalecanej formy organizacji pracy, co pozwoliło zrealizować cel aplikacyjny.

W wyniku stosowania pracy zdalnej powstają nowe sytuacje, którym muszą sprostać zarówno organizacje, jak i pracownicy. Do najistotniejszych wyzwań związanych z pracą zdalną należy zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w miejscu zamieszkania pracownika oraz zapewnienie bezpie-

czeństwa danych. Organizacje, które obecnie stosują zdalną organizację pracy, a także te, które zamierzają wykorzystywać ją w przyszłości, powinny wypracować narzędzia umożliwiające zapewnienie, a także kontrolę przestrzegania warunków BHP przez pracownika zdalnego oraz bezpieczeństwa danych. W sytuacji wykonywania przez pracownika pracy w domu istotna jest także kwestia związana z zachowaniem równowagi między pracą a życiem prywatnym zdalnego pracownika. Już teraz pojawiają się głosy, że w warunkach pracy zdalnej (pracy w domu) koncepcja równowagi praca-życie (WLB – *work-life balance*) straciła na znaczeniu. W obecnych warunkach należy się koncentrować na psychicznym i fizycznym dobrostanie (*wellbeing*) pracownika [hrlink, 2022, s. 16]. Oznacza to potrzebę nowego spojrzenia na problematykę, która w kontekście pracy tradycyjnej mieściła się w koncepcji *work-life balance*.

Bibliografia

- Antczak Z. (2005), *Wirtualizacja funkcji personalnej* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, s. 17-31.
- Antczak Z., Listwan T. (2007), *Tendencje rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 275-291.
- Balcerzak-Paradowska B. (2006), *Niestandardowe formy pracy – szansą dla aktywności zawodowej kobiet i rodziny?* [w:] E. Kryńska (red.), *Polityka społeczno-ekonomiczna w dobie przemian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 233-249.
- Baron-Wiaterek M. (2008), *Organizacja zatrudnienia tymczasowego i telepracy – warunki i cechy charakterystyczne*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4, s. 73-86.
- BAZEKON (2022), <https://bazekon.uek.krakow.pl/wyniki> (dostęp: 23.06.20202).
- Bąk E. (2006), *Elastyczne formy zatrudnienia*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Bąk E. (2009), *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Bednarski M. (2004), *E-praca a zmiany w firmie*, „Polityka Społeczna”, nr 2, s. 4-8.
- Bednarski M., Machol-Zajda L. (2003), *Telepraca* [w:] E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa, s. 148-168.
- Borkowska S. (1998), *Główne wyzwania wobec problemów pracy na przełomie wieków* [w:] *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, IPiSS, Warszawa, s. 30-54.
- Cetnarowicz M. (2020), *Rola i znaczenie pracy zdalnej dla gospodarki, form oraz pracowników* [w:] *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana? Księga rekomendacji oraz ekspertyzy*, Pracodawcy RP, s. 10-18.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K. (2012), *Realne zarządzanie zasobami ludzkimi w wirtualnym świecie* [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, s. 247-258.
- Cierniak-Emerych A., Jagoda-Lenartowicz A. (2003), *Pracownik daleko, efekty blisko. Rzeczywistość i perspektywy systemu telepracy w Polsce i w innych krajach Europy*, „Personel”, nr 13-14, s. 48-51.
- CINiBA (2022), <https://integro.ciniba.edu.pl> (dostęp: 23.06.2022).
- Drela K., Sokół A. (2011), *Formy zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach. Jak zatrudniać pracowników*, CeDeWu.pl, Warszawa.

- Gablota M., Pietroń-Pyszczyk A. (2004), *Funkcjonowanie pracownika w wirtualnych warunkach gospodarowania* [w:] Z. Wiśniewski, A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 40-50.
- Gallagher D.G., Connolly C.E. (2008), *Nonstandard Work Arrangements: Meaning, Evidence, and Theoretical Perspectives* [w:] J. Barling, C.L. Cooper (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior. Volume I. Micro Approaches*, SAGE, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, s. 621-640.
- Gałąj W. (2014), *Pokolenie Z na rynku pracy* [w:] A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 85-110.
- Golembowski M. (2018), *Znaczenie i efekty wirtualizacji w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach*, „Management Forum”, vol. 6, no. 4, s. 19-24.
- Google (2021), https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScj6TbIqPKZWakwScEpY3KmnCMonmfVSvTBZw_C3mX0buwSyg/viewform?usp=sf_link (dostęp: 22.03.2021).
- GOV (2020), <https://www.gov.pl/web/koronawirus/dzialania-rzadu> (dostęp: 13.02.2022).
- GOV (2021a), <https://www.gov.pl/web/koronawirus/przypominamy-majowy-harmonogram-lagodzenia-obostrzen> (dostęp: 13.02.2022).
- GOV (2021b), <https://www.gov.pl/web/koronawirus/czerwcowy-harmonogram-luzowania-obostrzen> (dostęp: 13.02.2022).
- GOV (2021c), <https://www.gov.pl/web/koronawirus/zmiany-w-zasadach-bezpieczenstwa--nowe-limity-osob-i-nauka-zdalna> (dostęp: 13.02.2022).
- GOV (2022a), <https://www.gov.pl/web/premier/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-kodeks-pracy-oraz-niektorych-innych-ustaw3> (dostęp: 20.05.2022).
- GOV (2022b), <https://www.gov.pl/web/koronawirus/wykaz-zarazen-koronawirusem-sars-cov-2> (dostęp: 13.02.2022).
- GOV (2022c), <https://www.gov.pl/web/premier/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy--kodeks-pracy-oraz-niektorych-innych-ustaw> (dostęp: 25.05.2022).
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa.
- GUS (2008), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2004-2006*, GUS, Warszawa.
- GUS (2010a), *Rocznik statystyczny pracy 2010*, GUS, Warszawa.
- GUS (2010b), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006-2010*, GUS, Warszawa.
- GUS (2019), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2015-2019*, GUS, Warszawa, Szczecin.
- GUS (2020a), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w pierwszym kwartale 2020 r. Informacja sygnałowa w formacie DOCX*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-pierwszym-kwartale-2020-roku,4,1.html> (dostęp: 17.02.2022).

- GUS (2020b), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w drugim kwartale 2020 r. Informacja sygnałna w formacie DOCX*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-drugim-kwartale-2020-roku,4,2.html> (dostęp: 17.02.2022).
- GUS (2020c), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w trzecim kwartale 2020 r. Informacja sygnałna w formacie DOCX*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-trzecim-kwartale-2020-roku,4,3.html> (dostęp: 17.02.2022).
- GUS (2020d), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2020 r.*, GUS, Warszawa, Szczecin.
- GUS (2021a), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w czwartym kwartale 2020 r. Informacja sygnałna w formacie DOCX*, <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-2020-r,4,4.html> (dostęp: 17.02.2022).
- GUS (2021b), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w pierwszym kwartale 2021 r. Informacja sygnałna w formacie DOCX*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-pierwszym-kwartale-2021-r,4,5.html> (dostęp: 17.02.2022).
- GUS (2021c), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w drugim kwartale 2021 r. Informacja sygnałna w formacie DOCX*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-drugim-kwartale-2021-r,4,6.html> (dostęp: 17.02.2022).
- GUS (2021d), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w trzecim kwartale 2021 r. Informacja sygnałna w formacie DOCX*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-trzecim-kwartale-2021-r,4,7.html> (dostęp: 17.02.2022).
- GUS (2021e), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2021 r.*, GUS, Warszawa, Szczecin.
- GUS (2021f), *Rocznik statystyczny pracy 2021*, GUS, Warszawa.
- GUS (2022a), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w czwartym kwartale 2021 r. Informacja sygnałna w formacie DOCX*, <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-2021-r,4,8.html> (dostęp: 21.03.2022).
- GUS (2022b), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w czwartym kwartale 2021 r. Tablice w formacie XLSX*, <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-2021-r,4,8.html> (dostęp: 21.03.2022).

- GUS (2022c), *Udział pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie wg wielkości podmiotów w 2020 r.*, Dane udostępnione przez GUS na indywidualne zamówienie (mail: 21.04.2022).
- GUS (2022d), *Udział pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie, w wybranych sekcjach PKD na koniec 1 i 4 kwartału 2020 r.*, Dane udostępnione przez GUS na indywidualne zamówienie (mail: 3.03.2022).
- GUS (2022e), *Pracujący zatrudnieni w formie telepracy w Polsce w latach 2009-2019*, Dane udostępnione przez GUS na indywidualne zamówienie (mail: 4.05.2022).
- GUS (2022f), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w pierwszym kwartale 2022 r. Informacja sygnałowa w formacie DOCX*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-pierwszym-kwartale-2022-r-4,9.html> (dostęp: 26.06.2022).
- Hausner J. (2020), *Wprowadzenie [w:] Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana? Księga rekomendacji oraz ekspertyzy*, Pracodawcy RP, s. 6-7.
- Hejduk I.K. (2008), *Wirtualizacja procesów edukacyjnych w kreowaniu społeczeństwa wiedzy [w:] W. Kowalczewski (red.), Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa, s. 179-193.
- Hislop D., Axtell, C., Daniels K. (2008), *The Challenge of Remote Working [w:] S. Cartwright, C.L. Cooper (eds.), Oxford Handbook of Personnel Psychology*, Oxford University Press, Oxford, UK, s. 564-585.
- hrlink (2022), *Human Relations Trends 2025*, Raport ekspercki, hrlink.pl, goldenline, www.hrlink.pl (dostęp: 15.05.2022).
- ILO (2020), *An Employers' Guide on Working from Home in Response to the Outbreak of COVID-19*, International Labour Organization, Geneva, https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_745024/lang--en/index.htm (dostęp: 9.06.2022).
- INFOR (2022), <https://kadry.infor.pl/zatrudnienie/telepraca/5465560,Praca-zdalna-Kodeks-pracy.html> (dostęp: 20.05.2022).
- Inglot K. (2020), *Praca zdalna już nie benefit, jeszcze nie codzienność [w:] Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana? Księga rekomendacji oraz ekspertyzy*, Pracodawcy RP, s. 26-31.
- Jamka B. (2004), *Kariery zawodowe kobiet – perspektywy rozwoju na tle tendencji do uelastyczniania pracy [w:] M. Juchnowicz (red.), Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa, s. 147-168.
- Januszkiewicz K. (2018), *Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników. Koncepcja i metodyka badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Jasiński Z. (2004), *Telepraca i zespoły wirtualne [w:] Z. Wiśniewski, A. Pocztowski (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 51-56.
- Jaworska J. (2006), *Elastyczne formy pracy w IBM [w:] S. Borkowska (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Terazniejszość i przyszłość*, IPiSS, Warszawa, s. 105-112.

- Juszczyk S. (2005), *Badania ilościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka, Katowice.
- Kawa M., Grewiński M. (2021), *Nowe formy zatrudnienia na europejskim rynku pracy w kontekście zmian technologicznych i pandemii COVID-19*, „Polityka Społeczna”, nr 5-6, s. 1-10.
- Kozioł-Nadolna K., Suchocka A. (2021), *Uwarunkowania pracy zdalnej w organizacjach w czasie pandemii COVID-19*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Król H. (2006), *Transformacja pracy i funkcji personalnej* [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, WN PWN, Warszawa, s. 17-49.
- Król M. (2013), *Telepraca a pracoholizm*, „Studia Ekonomiczne”, nr 148, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice, s. 29-38.
- Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Król M. (2021), *Trudności i korzyści oraz negatywne skutki pracy i nauki zdalnej z perspektywy gospodarstw domowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6, 59-73.
- Kryńska E. (2001), *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Książek D. (2004), *Telepraca*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 7, s. 8-11.
- Lipka A., Król M. (2021), *Sustainable Loyalty of Employees in Poland as a Result of the COVID-19 Pandemic*, „Sustainability”, No. 13(16):9411, s. 1-21.
- Listwan T. (2002), *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 1-16.
- Łucewicz J. (1999), *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langeo, Wrocław.
- Machol-Zajda L. (2003), *Telepraca – nowa forma zatrudnienia* [w:] K.W. Frieske (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa, s. 142-152.
- Makowiec M. (2015), *Metodyka identyfikacji utrudnień i dysfunkcji występujących w pracy zdalnej w celu jej zhumanizowania*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 4 (44), s. 370-382.
- Małyś F. (2006), *Różne formy zatrudnienia. Część II. Nietypowe formy zatrudnienia*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa.
- Marciniak J. (2009), *Optimalizacja zatrudnienia. Zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Marciniak J. (2011), *Analizy – punkt wyjścia* [w:] J. Marciniak (red.), *Human resources*, Wydawnictwo a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 602-605.
- Maćzyńska E. (2021), *Praca zdalna. Dobrodrojeństwa i wynaturzenia*, „Polityka Społeczna”, nr 5-6 (566-567), s. 10-18.
- Messenger J.C. (2019), *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*, Edward Elgar Publishing, Geneva.

- Mikołajczyk K. (2020), *Innowacyjne metody rozwoju pracowników* [w:] J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi – wyzwania*, SGH, Warszawa, s. 175-190.
- Miś A. (2007), *Czynniki determinujące zmiany funkcji personalnej* [w:] A. Pocztowski (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, s. 46-61.
- Moczydłowska J.M. (2021), *Nowe trendy na rynku pracy – praca w systemie home office w percepcji polskich menedżerów*, „Marketing i Rynek”, t. XXVIII, nr 4, s. 18-26.
- Myjak T. (2011), *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Nilles J.M. (2003), *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Nizioł M., Rembiesa A., Babiarczyk R., Jabłoński M. (2002), *Rozwój telepracy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7, s. 86-92.
- NUKAT (2022), <http://katalog.nukat.edu.pl> (dostęp: 23.06.2022).
- Oleksyn T. (2001), *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, Warszawa.
- Olszak C.M., Kućmierczyk M. (2012), *Telepraca jako forma organizacji pracy na przykładzie firmy Cisco Polska* [w:] C.M. Olszak, E. Ziemia (red.), *Technologie informacyjne w transformacji współczesnej gospodarki*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 100, s. 145-157.
- Pełczewski M. (2021), *Praca zdalna w warunkach pandemii COVID-19. Wyniki badania satysfakcji pracowników na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa* [w:] I. Mendiak (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej przestrzeni fizycznej i społecznej*, Difin, Warszawa, s. 208-220.
- Piotrowska E. (2008), *Wybrane aspekty problematyki telepracy z uwzględnieniem specyfiki województwa zachodniopomorskiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 508, „Studia Informatica”, nr 22, s. 31-41.
- Pocztowski A. (2004), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce* [w:] Z. Wiśniewski, A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 57-70.
- Pocztowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – praktyki – wyzwania*, PWE, Warszawa.
- Pracuj.pl (2021), <https://www.pracuj.pl/praca> (dostęp: 13.11.2021).
- Pracuj.pl (2022), <https://www.pracuj.pl/praca> (dostęp: 15.06.2022).
- Pyszczyk A. (2001), *Czy teleaktywność to szansa na pracę?* [w:] L. Machol-Zajda (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*, IPiSS, Warszawa, s. 89-96.

- Radlińska M. (2020), *Pandemia COVID-19. Implikacje dla polskiego rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, nr 24, s. 113-126.
- Raišienė A.G., Rapuano V., Varkulevičiūtė K., Stachová K. (2020), *Working from Home – Who Is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID-19 Quarantine Period*, „Sustainability”, No. 12(5332), s. 1-21.
- Ratajczak J. (2018), *Pozyskiwanie i utrzymanie w organizacji pracowników z pokolenia Z w kontekście ich oczekiwań wobec pracodawcy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 512, Wrocław, s. 206-215.
- Retyk J. (2022), *Wpływ definicji pracy zdalnej na rynek pracy w Polsce*, „Z Problematyki Prawa Pracy i Polityki Socjalnej”, t. 3(20), Katowice, s. 1-16.
- Rifkin J. (2001), *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynekowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego (Dz.U. 2020, poz. 433).
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (Dz.U. 2020, poz. 491).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 maja 2022 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii (Dz.U. 2020, poz. 1025).
- Sadowski Z., Wach T. (2003), *Leksykon pracy, bezrobocia i zabezpieczenia społecznego*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa.
- SCHOLAR (2022), https://scholar.google.pl/scholar?as_vis=1&q=%22praca+zdalna%22&hl=pl&as_sdt=0,5&as_ylo=2020&as_yhi=2022 (dostęp: 23.06.20202).
- SGH (2022), <https://agathos.sgh.waw.pl> (dostęp: 23.06.2022).
- Sidor-Rządkowska M. (2004), *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sidor-Rządkowska M. (2021), *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Skowron-Mielnik B. (2012), *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Skórska A. (2009), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a równoważenie rynku pracy* [w:] D. Kotlorz (red.), *Deregulacja rynku pracy i koszty pracy jako determinanty wzrostu zatrudnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, s. 55-80.
- Smóder A. (2021), *Praca zdalna w warunkach pandemii – wybrane zagadnienia*, „Polityka Społeczna”, nr 5-6, s. 26-35.
- Sowińska-Milewska D., Szurlej M. (2002), *Pracownik poza firmą czyli od teorii do praktyki telepracy*, „Personel”, nr 5, s. 16-18.

- Spytek-Bandurska G. (2015), *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce. Aspekty prawne i społeczne*, Oficyna Wydawnicza Aspra, Warszawa.
- Stroińska E. (2012), *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Poltext, Warszawa.
- Stroińska E. (2015), *Wpływ temperamentu pracownika zdalnego na poziom satysfakcji z pracy* [w:] H. Skłodowski (red.), *Wyzwania psychologii biznesu w wymiarze międzykulturowym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, zesz. 3, cz. III, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa, s. 65-85.
- Szaban J.M. (2007), *Zachowania organizacyjne. Aspekty międzykulturowe*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Szaban J.M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa.
- Szałkowski A. (2006), *Personel w systemie zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] A. Szałkowski (red.), *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków, s. 11-56.
- Szewczyk A. (2004), *Telepraca a bezrobocie informatyków*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 10, s. 17-22.
- Szewczyk A. (2010), *Analiza telepracy w wybranych przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica”, nr 26, s. 75-85.
- Techtarget (2022), *Employee Self-service (ESS)*, <https://www.techtarget.com/search/hrsoftware/definition/employee-self-service> (dostęp: 16.05.2022).
- Tomanek B. (2020), *Regulacje prawne jako jedna z przyczyn (nie)stosowania pracy zdalnej i wyzwanie na przyszłość* [w:] *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana? Księga rekomendacji oraz ekspertyzy*, Pracodawcy RP, s. 20-25.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 1974 Nr 24, poz. 141 z późn. zm.).
- 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. z 2020 poz. 1842 z późn. zm.)
- Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J. (2016), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wołejko P. (2020), *Zapotrzebowanie na nowe kompetencje IT* [w:] *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana? Księga rekomendacji oraz ekspertyzy*, Pracodawcy RP, s. 38-47.
- Woźniak J. (2014), *Crowdsourcing – IV etap rekrutacji internetowej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, s. 41-55.
- Woźniak-Jęchorek B. (2022), *Czynniki determinujące udział pracy zdalnej w całkowitym zatrudnieniu*, „Studia BAS”, nr 1 (69), s. 29-47.
- Wróbel P. (2021), *Zarządzanie zdalnymi pracownikami. Specyfika, wyzwania i rozwiązania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

- Wróbel P., Stefaniuk T. (2021), *Wdrażanie pracy zdalnej w organizacjach. Ludzie, procesy, technologie, bezpieczeństwo*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Wrycza S., Maślankowski J. (2020), *Social Media Users' Opinions on Remote Work during the COVID-19 Pandemic. Thematic and Sentiment Analysis*, „Information Systems Management”, Vol. 37, No. 4, s. 288-297.
- Zaręba I. (2021), *Implementacja pracy zdalnej – identyfikacja głównych obszarów badawczych*, „Przegląd Organizacji”, nr 10(981), s. 19-26.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2016), *Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 2(27), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, s. 196-206.

Spis rysunków

1. Uwarunkowania pracy zdalnej.....	27
-------------------------------------	----

Spis tabel

1. Przykładowe interpretacje pojęcia „telepraca”	8
2. Korzyści i zagrożenia wynikające z telepracy z perspektywy telepracownika, organizacji oraz gospodarki i społeczeństwa	12
3. Pracownicy zatrudnieni w formie telepracy w Polsce w latach 2009-2019.....	15
4. Różnice między telepracą a pracą zdalną	25
5. Odsetek osób pracujących zdalnie w Polsce (stan na koniec kwartału)	41
6. Udział osób pracujących zdalnie według sektorów własności (stan na koniec kwartału).....	42
7. Struktura pracujących zdalnie według wielkości podmiotów gospodarczych (stan na koniec kwartału).....	42
8. Udział pracujących zdalnie według wielkości podmiotów gospodarczych (stan na koniec kwartału).....	43
9. Udział pracujących zdalnie według regionów (NUTS 2016) w Polsce (stan na 31 XII 2021 r.).....	45
10. Udział pracujących zdalnie w wybranych sekcjach PKD (stan na koniec kwartału).....	47
11. Oferty pracy z podziałem na formę organizacji pracy – liczba, udział, dynamika	50
12. Odsetek ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej według kategorii	51
13. Odsetek ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej według poziomu stanowiska pracy.....	53
14. Odsetek ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej według rodzaju umowy	54
15. Odsetek ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej według wymiaru czasu pracy	55
16. Odsetek ofert pracy w formie zdalnej i hybrydowej według województwa	56
17. Struktura respondentów według płci i wieku.....	67
18. Struktura respondentów według trybu i stopnia studiów	67
19. Struktura respondentów według wielkości gospodarstwa domowego i miejsca zamieszkania	68

20. Gospodarstwa domowe, w których pracowano zdalnie przed pandemią, a miejsce zamieszkania (w %)	69
21. Gospodarstwa domowe, w których pracowano zdalnie przed pandemią, a ich wielkość (w %)	69
22. Gospodarstwa domowe, w których pracowano lub/i uczono się zdalnie w czasie pandemii, a miejsce zamieszkania (w %)	70
23. Gospodarstwa domowe, w których pracowano lub/i uczono się zdalnie w czasie pandemii, a ich wielkość (w %)	71
24. Analiza korelacji między oceną kompetencji do pracy/nauki zdalnej a wielkością gospodarstwa domowego i miejscem zamieszkania	90

Spis wykresów

1. Struktura gospodarstw domowych według liczby osób pracujących zdalnie w czasie pandemii a miejsce zamieszkania oraz wielkość gospodarstwa domowego	72
2. Struktura gospodarstw domowych według liczby osób uczących się zdalnie w czasie pandemii a miejsce zamieszkania oraz wielkość gospodarstwa domowego	74
3. Porównanie rozkładów ocen trudności, jakie występowały w gospodarstwach domowych w czasie pracy/nauki zdalnej	75
4. Znaczenie korzyści wynikających z pracy/nauki zdalnej	77
5. Porównanie ocen korzyści wiążących się z nauką/pracą zdalną: oszczędności czasu na dojazdy do i ze szkoły/pracy (po lewej) oraz oszczędności finansowych z tytułu mniejszych wydatków na środki transportu (po prawej)	78
6. Porównanie ocen korzyści wiążących się z nauką/pracą zdalną: mniejszego zmęczenia (po lewej) oraz możliwości lepszej organizacji czasu (po prawej)	78
7. Porównanie ocen korzyści wiążących się z nauką/pracą zdalną: możliwości wykonywania czynności domowych równoległe z nauką/pracą zdalną (po lewej) oraz możliwości pracy/nauki w „dresie i papuciach” (po prawej)	79
8. Porównanie ocen korzyści wiążących się z nauką/pracą zdalną: możliwości dostosowania warunków pracy/nauki do własnych upodobań (po lewej) oraz możliwości uczenia się/wykonywania pracy we własnym rytmie (po prawej)	79
9. Odczuwane negatywne skutki pracy/nauki zdalnej	81
10. Porównanie odczuwanych negatywnych skutków pracy/nauki zdalnej przez kobiety i mężczyzn: poczucia izolacji i odosobnienia (po lewej) oraz braku bezpośredniego kontaktu z innymi osobami (po prawej)	81

11. Porównanie odczuwanych negatywnych skutków pracy/nauki zdalnej przez kobiety i mężczyzn: konieczności samodzielnego radzenia sobie z problemami (po lewej) oraz braku bezpośredniego wsparcia (po prawej).....	82
12. Utrudnienia, jakie wystąpiły w gospodarstwach domowych w związku z pracą/nauką zdalną.....	83
13. Porównanie oceny utrudnień spowodowanych pracą/nauką zdalną przez kobiety i mężczyzn: konieczności cichszego zachowywania się pozostałych domowników w czasie nauki/pracy zdalnej (po lewej) oraz konieczności wyłączenia z użytkowania pomieszczeń na czas nauki/pracy zdalnej (po prawej).....	84
14. Ocena korzyści i mankamentów pracy oraz nauki zdalnej	85
15. Porównanie oceny korzyści i mankamentów przez kobiety i mężczyzn: pracy zdalnej (po lewej) oraz nauki zdalnej (po prawej)	85
16. Preferowana forma komunikacji.....	86
17. Preferowana forma wykonywania pracy	87
18. Ocena posiadanych kompetencji do pracy i nauki zdalnej	88
19. Porównanie oceny posiadanych kompetencji do pracy i nauki zdalnej przez kobiety i mężczyzn: umiejętności obsługi niezbędnych przy pracy/naucze zdalnej programów komputerowych (po lewej) oraz wewnętrznej motywacji do pracy/nauki zdalnej (po prawej)	89
20. Porównanie oceny posiadanych kompetencji do pracy i nauki zdalnej przez kobiety i mężczyzn: umiejętności gospodarowania czasem zapewniającej wykonanie obowiązków w wyznaczonym terminie (po lewej) oraz samodzielnego rozwiązywania problemów, które pojawiają się podczas pracy/nauki zdalnej (po prawej)	89
21. Porównanie oceny posiadanych kompetencji do pracy i nauki zdalnej przez kobiety i mężczyzn związanych z wysoką samodyscypliną	90

O autorce

Małgorzata Król jest doktorem habilitowanym nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse, profesorem w Katedrze Zarządzania Organizacjami na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. W dorobku ma ponad 90 publikacji, w tym dwie monografie autorskie *Elastyczność zatrudnienia w organizacji* (2014), *Gospodarowanie czasem pracy jako stymulator aktywności zawodowej osób starszych* (2019) oraz czternaście współautorskich, m.in. *Cyberdyskredytacja pracowników przez klientów. Uwarunkowania, formy, implikacje* (2016), *Empatyczne zarządzanie w czasach kreatywności performatywnej* (2018), *Rynek doznań. Moduły doświadczeń podczas tworzenia i percepcji ilustracji* (2021). Jej zainteresowania badawcze obejmują przede wszystkim: zatrudnienie i jego elastyczność, elastyczne formy zatrudnienia, gospodarowanie czasem pracy, zarządzanie wiekiem, starzenie się zasobów pracy, różnorodność pokoleniową zasobów pracy oraz funkcjonowanie rynku pracy.

Pandemia COVID-19, która rozpoczęła się w marcu 2020 r., wywołała zmiany na rynku pracy, ale nie takie, jakich na jej początku się spodziewano. Wprowadzanie kolejnych lockdownów nie doprowadziło, wbrew obawom, do znacznego obniżenia popytu na pracę i wzrostu bezrobocia, tylko – tam, gdzie było to możliwe – do reorganizacji pracy pracowników. W efekcie na niewystępującą wcześniej skalę rozwinęła się nowa forma organizacji pracy zwana pracą zdalną.

Fragment Wstępu

„Recenzowane opracowanie ma charakter monograficzny, porusza bardzo aktualne i ważne zagadnienia związane z funkcjonowaniem rynku pracy. Autorka przedstawia rozróżnienie między pracą zdalną i telepracą, które w wielu dotychczasowych opracowaniach były często traktowane jako synonimy. Dokonane rozróżnienie oparte jest na przepisach prawnych, zarówno wcześniej obowiązujących, jak i wprowadzonych w okresie COVID-19, a także spodziewanych zmian w Kodeksie pracy. Z tej perspektywy opracowanie wnosi wkład do literatury zajmującej się rynkiem pracy, a zwłaszcza elastycznymi formami zatrudnienia. Jest to obszar badawczy, który ze względu na krótki czas (zarówno od wystąpienia pandemii, jak i reakcji na nią gospodarki, w tym rynku pracy), nie doczekał się zbyt wielu publikacji. Oceniana monografia stanowi zatem cenne uzupełnienie literatury dotyczącej reakcji rynku pracy na zmiany wywołane pandemią, szczególnie jeśli chodzi o reakcję na nią pracobiorców i pracodawców”.

Z recenzji wydawniczej dr. hab. Mariusza Zielińskiego, prof. PO

ISBN 978-83-7875-817-4



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach