

A c t a
Universitatis
Lodziensis

FOLIA SOCIOLOGICA

81
2022



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

A c t a Universitatis Lodzianis

FOLIA SOCIOLOGICA

81
2022

Zmiany modelu pracy w dobie pandemii COVID-19 Wyzwania współczesności

pod redakcją

**Alicji Łaskiej-Formejster
Beaty Pawłowskiej**

 **WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO**
ŁÓDŹ 2022


Member since 2019
JH14479

REDAKCJA NAUKOWO-DYDAKTYCZNA „FOLIA SOCIOLOGICA”
Ewa Malinowska (redaktor naczelna), *Bogusław Sulkowski* (redaktor językowy)
Piotr Szukalski (redaktor statystyczny), *Marcin Kotras* (redaktor prowadzący)
Emilia Garncarek (redaktor prowadząca), *Jakub Ryszard Stępień* (redaktor prowadzący)

RADA NAUKOWA
Zbigniew Bokszański, Dieter Eisel, Martina Endepohls-Ulpe, Christine Fontanini
Jolanta Grotowska-Leder, Irena Machaj, Fiona McQueen, Krzysztof Nawratek
Claudia Quaiser-Pohl, Wojciech Świątkiewicz, Danuta Walczak-Duraj
Katarzyna Wojnicka

REDAKTOR INICJUJĄCY
Sylvia Mosińska

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Aleksandra Kielczykowska

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI
Agencja Komunikacji Marketingowej efectoro.pl

Publikacja recenzowana. Lista recenzentów znajduje się na stronie:
https://czasopisma.uni.lodz.pl/sociologica/_recenzenci_

Czasopismo afiliowane przy Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego



© Copyright by Authors, Łódź 2022
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2022


ISSN 0208-600X
e-ISSN 2353-4850

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.10662.22.0.Z

Ark. wyd. 8,0; ark. druk. 7,625

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

Danuta Walczak-Duraj*

 <https://orcid.org/0000-0001-9831-4232>

ZMIANY WSPÓŁCZESNEJ PRACY, ZAWODÓW I PROFESJI

Abstrakt. Głównym celem rozważań zawartych w tym tekście jest próba ukazania zmian, jakie zachodzą w sposobach ujmowania pracy, zawodu czy profesji, a w konsekwencji również zmian w sposobach i formach realizacji zarówno tradycyjnie rozumianego zawodu, jak i związanej z nim kariery. Chodzi tutaj przede wszystkim o zmiany dotyczące zawodu i profesji, nie tylko w kontekście współczesnych przemian treści pracy, form pracy i form zatrudnienia, lecz także w kontekście rozwoju technologii cyfrowych. Postęp techniczny i technologiczny w sposób wyraźny przyspieszył proces zanikania starych i pojawiania się wielu nowych zawodów, profesji, specjalności czy czynności określanych mianem pracy, ale pozbawionych niektórych jej atrybutów. Charakterystycznym przykładem tych zmian będzie omówiona tutaj, specyficzna, a zarazem coraz powszechniejsza, forma pracy i zatrudnienia, jaką jest freelancing. Jednak wielość czynników i procesów wpływających na redefinicję współczesnej pracy, zawodów i profesji powoduje, że badacze zajmujący się społecznym zakotwiczeniem pracy nie zawsze są zgodni co do tego, w jakim kierunku i w jakim tempie zmiany te będą postępować. Wiele wątpliwości i pytań z tym związanych dotyczy tego, jakie inne niż praca ważne formy aktywności staną się powszechne i dostępne przeciętnej jednostce. Chodzi o formy aktywności, które będą mogły, tak jak obecnie praca, zarówno stać się źródłem samorealizacji, poczucia własnej wartości, prestiżu społecznego, jak i podtrzymywać ład społeczny.

Słowa kluczowe: praca, zawód, profesja, technologie cyfrowe, elastyczne formy pracy i zatrudnienia, samozatrudnienie, freelancing.

* Prof. dr hab., emerytowany pracownik Katedry Socjologii Polityki i Moralności, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, ul. Rewolucji 1905 r. 41/43, 90-214 Łódź, e-mail: danuta.duraj@uni.lodz.pl

1. Wprowadzenie

Praca była i jest przedmiotem refleksji w wielu dyscyplinach naukowych, stąd też wielość podejść i definicji pracy oraz prób jej redefinicji. Socjologicznym rozważaniom nad pracą nieodmiennie towarzyszyła refleksja etyczna, zorientowana z jednej strony na moralne atrybuty pracy postrzegane z perspektywy jednostki, z drugiej zaś na jej relacyjny, etycznie nacechowany kontekst społeczny (zob. m.in. Weber 1994). Zwracano również uwagę na takie społeczne aspekty pracy jak: kwalifikacje, sposób organizacji procesu pracy i zespołów ludzkich czy stratyfikacja społeczna, wynikająca ze struktury i prestiżu zawodów. Obecnie coraz częściej pojawia się problem konieczności wielowymiarowego ujmowania pracy i plasowania jej zarówno w obszarze społecznych ram i granic pracy, jak i w obszarze jej postępującej indywidualizacji (zob. m.in. Byłok i in. 2016; Kołasińska i in. 2017; Mrozowicki, Czarzasty 2020). Ogólne, najczęściej przywoływane socjologiczne, a zarazem tradycyjne rozumienie pracy jako każdej celowej czynności społecznie użytecznej lub społecznie doniosłej, zapewniającej jednostce określoną pozycję w społeczeństwie oraz stanowiącej istotne źródło jej bezpieczeństwa finansowego, coraz częściej wzbogacane jest o inne treści. Mianem pracy możemy np. określić aktywność jednostki skierowaną na zmianę zarówno siebie, na budowanie własnej tożsamości (*identity work* – zob. Strauss 1985), choćby poprzez dyscyplinującą pracę nad własnym ciałem, jak i otaczającego świata społecznego. Poszerza się też obszar różnych form aktywności, które w starym ujęciu trudno byłoby uznać za zawód, a tym bardziej za profesję. Praca coraz częściej jest też doświadczana przez jednostkę nie tylko w nierelacyjnym ujęciu, poza organizacją formalną, ale przede wszystkim w ujęciu podmiotowym, co pozwala na podejmowanie współcześnie rozumianej kariery zawodowej również w kategoriach „kariery bez granic” (zob. m. in. DeFillippi, Arthur 1994: 307–324), realizowanej w „kempingowej” metaforze współczesnego miejsca pracy, które coraz częściej traktowane jest raczej, jak twierdzą badacze, jako sposobność do kumulowania przez pracowników kapitału kompetencyjnego. Ulrich Beck stwierdza np., że:

[...] chwieją się trzy filary standaryzowanego, tradycyjnego systemu zatrudnienia, którymi są: prawo pracy, miejsce pracy i czas pracy. Granice między pracą a nie-pracą stają się płynne. Rozpowszechniają się pluralistyczne formy niepełnego zatrudnienia. Normy dożywotniej pracy w pełnym wymiarze zostały naruszone przez rozmaite formy fleksybilizacji czasu pracy i przenikają do najdalszych zakamarków społeczeństwa (Beck 2004: 210).

Dochodzą do tego zmiany zachodzące w systemach wartości jednostek i grup społecznych, w stylu życia czy, mówiąc bardziej ogólnie, w systemach aksjonormatywnych. W efekcie dość trudno jest uplasować wykonywaną na danym etapie życia pracę zawodową w linearnie ujmowanej karierze zawodowej. Wychodzenie poza tradycyjne rozumienie pracy pozwala mówić zarówno o pracy zarobkowej, jak i niezarobkowej, opłacanej, jak i nieopłacanej, o pracy dla potrzeb bytowych

– własnych i społecznych, jak i o pracy dla przyjemności. Tak też jest ona coraz częściej rozumiana – jako aktywność ciała lub umysłu, działalność, w której człowiek wykorzystuje swą siłę oraz umiejętności, aby coś wykonać lub osiągnąć. Takie spojrzenie na pracę pozwala z jednej strony przypisać wymierną wartość ekonomiczną pracy nieodpłatnej – która, jak dotąd, uznawana była za bezwartościową z ekonomicznego punktu widzenia (zob. Meister 2001: 6–7) – z drugiej zaś nadawać wielu aktywnościom jednostkowym status głównego sposobu wyrażania własnej tożsamości, samorealizacji i dążenia do wolności. Konkludując te wprowadzające rozważania, można zgodzić się ze stanowiskiem, że gdyby:

[...] udało się nam połączyć powszechne zabezpieczenie ekonomiczne z silnymi wspólnotami i poszukiwaniem sensu, wówczas to, że tracimy miejsca pracy na rzecz algorytmów, mogłoby tak naprawdę wyjść nam na dobre. Dużo bardziej przerażającym scenariuszem jest jednak to, że tracimy kontrolę nad własnym życiem (Harari 2019: 69).

Wielość problemów wynikających zarówno ze sposobu ujmowania współczesnej pracy, jak i formułowania różnorodnych scenariuszy co do jej przyszłości nie pozostaje bez wpływu na postrzeganie różnic między zawodem a profesją.

2. Zawód a profesja

W tradycyjnych ujęciach socjologicznych, zwłaszcza anglosaskich, występuje wyraźne rozróżnienie na zawód (*occupation*) i na profesję (*profession*), choć stanowiska różnych autorów dotyczące kryteriów tego rozróżnienia nie zawsze są zgodne. Ponad 55 lat temu jeden z klasyków polskiej socjologii – Jan Szczepański – stwierdził, że zawód to zespół czynności wewnętrznie spójnych, skierowany na wytwarzanie jakiegoś przedmiotu lub usług, zaspokajających określone potrzeby, zaś czynności te i związane z nimi konsekwencje są podstawą prestiżu i pozycji społecznej pracownika (Szczepański 1965: 15–16). Późniejsze definicje, formułowane również przez przedstawicieli innych dyscyplin naukowych, w większym lub mniejszym stopniu nawiązują do takiego rozumienia zawodu. Współcześnie proponuje się nieco inne jego postrzeganie, zgodnie z którym zawód to:

[...] zbiór umiejętności i związany z nim zasób wiedzy oraz kwalifikacji zawodowych powstały w wyniku specjalizacji oraz podziału pracy, wykonywany stale, okresowo bądź dorywczo, [...] podstawowe źródło utrzymania jednostki i jej rodziny (Stępień 2005: 89).

Tym samym dopuszcza się okresowe lub dorywcze uprawianie zawodu i odchodzi od podkreślanego w większości definicji trwałego charakteru wykonywanego zawodu. Uwydatnione jest natomiast znaczenie umiejętności, wiedzy i kwalifikacji zawodowych. Wielu badaczy przystępując współcześnie do definiowania zawodu, zwraca również uwagę na to, iż wcześniejsze jego ujęcia jako zbioru umiejętności i zasobów wiedzy, umożliwiających realizowanie względnie stałych czynności, wykonywanych przez jednostkę w ramach tzw. społecznego

podziału pracy, wyraźnie tracą na znaczeniu (zob. Olechnicki, Załęcki 1999: 256; Ratajczak 2007: 47–51; Przestalski 2008: 47–48). Urszula Jeruszka wyróżnia trzy podstawowe ujęcia zawodu występujące obecnie w analizach teoretycznych i podejściach badawczych: przedmiotowe, koncentrujące się głównie na przedmiocie i trybie czynności wykonywanych w jego obrębie, podmiotowe, w ramach którego podkreśla się, że „[...] posiadanie określonego zawodu i aktywność zawodowa są ważnymi elementami indywidualnego systemu wartości” (Jeruszka 2010: 22), oraz ujęcie w kontekście określonej kategorii zawodowej. W dwóch pierwszych ujęciach zawód oznacza pewien zespół czy układ czynności, zaś w trzecim – stratyfikacyjnie ujmowaną kategorię osób wykonujących podobne lub takie same czynności. Autorka odnosi się często do roli zawodowej, zaznaczając przy tym, że zawody tradycyjne są stopniowo wypierane przez role zawodowe, ponieważ: „[...] widoczne jest odchodzenie od tradycyjnych zawodów i jednoznacznie określonych stanowisk pracy na rzecz tworzenia ról zawodowych definiowanych przez aktualnie wykonywane zadania” (Jeruszka 2010: 25).

Coraz częściej podnosi się również konieczność rozgraniczenia pojęć zawodu, specjalności, zajęcia i pracy zarobkowej. Zawód posiada, w porównaniu do innych, węższych pojęć, jak na przykład specjalność, rozleglejszy zakres i większą różnorodność zadań. Pociąga również za sobą szerszą odpowiedzialność oraz wymaga obszerniejszego zasobu wiedzy i umiejętności (zob. Karney 2007: 71).

W odniesieniu do zawodu spotykamy jego różne klasyfikacje, a więc i różne typy zawodów, np. zawód wyuczony i wykonywany¹; zawody stare (ginące – Skuza 2006) i nowe; zawody deficytowe i nadwyżkowe; zawody sfeminizowane i zmaskulinizowane; zawody zaufania publicznego; zawody wąskoprofilowe i szerokoprofilowe. Często też występuje typologia zawodów ze względu na to, czy praca wykonywana w ich ramach polega przede wszystkim na pracy z ludźmi, rzeczami (materia), czy bazami danych (Budnik 2019: 83). Z pojęciem zawodu wiąże się również pojęcie życia zawodowego (choć coraz rzadziej używane) dla określenia przebiegu zawodowych zmian, awansów czy degradacji w odniesieniu do zawodów i pracy wykonywanej przez człowieka. Z czasem pojęcie zawodu, zwłaszcza w XXI wieku, zostało zastąpione pojęciem kariery zawodowej. Najczęściej oznacza ono „[...] wielowymiarowy, indywidualny scenariusz przebiegu życia zawodowego, obejmujący różne aspekty aktywności: zawodowy, psychologiczny, społeczny i życiowy” (Suchar 2010: 11).

W literaturze występuje wiele zróżnicowanych typologii karier zawodowych. Jedną z bardziej interesujących jest ta, w której wiodącym kryterium jest typ struktury organizacyjnej wpływającej na odmienny przebieg awansu zawodowego

¹ Obecnie podział na zawód wyuczony i wykonywany przestaje być istotny. Bardziej adekwatne wydaje się rozróżnienie na zawód szerokoprofilowy, czyli taki, który zakłada „[...] szeroki obszar przyszłego zatrudnienia, stwarzający podstawę do wielokierunkowej specjalizacji w toku pracy zawodowej i umożliwiający przekwalifikowanie się w obrębie tego zawodu oraz zdobywanie specjalizacji dodatkowych”, i wąskoprofilowy – zob. Wołk 2013: 80.

(Rokicka 1995: 162–172). Wraz z zanikaniem jednoznacznych granic zawodów (co wyrażają ogólne współczesne nazwy, np. pracownik wsparcia usług) orientacja na usługowy charakter pracy przestaje wymagać, ze względu na jej dominującą treść, sztywnej kategoryzacji zarówno pracy, jak i zawodu.

Jak konstatuje Rudi Volti, rezygnacja z uznania lub oczekiwanego prestiżu, jakie w tradycyjnym społeczeństwie dawał zawód, wymaga akceptacji dla powszechnej elastyczności, w tym umiejętności wykonywania kompleksowych usług, co kieruje rzeczywistość zatrudnienia w stronę wielozadaniowości (z ang. *multitasking*). Także nieodpłatna praca (prowadzenie gospodarstwa domowego, rodzicielstwo, opieka nad zależnymi członkami rodziny) staje się obszarem wielozadaniowości, w której dyspozycyjność, dobra organizacja czasu i prawo jazdy jawią się jako pożądane kompetencje w wielu innych obszarach pracy zarobkowej (Volti 2012: 529). Zdaniem badaczy, zarówno polskich, jak i zagranicznych (zob. m.in. Omay i in. 2015: 61–73), współcześnie odchodzi się od koncepcji posiadania jednego formalnego pracodawcy w toku całego życia zawodowego człowieka. Mamy ponadto do czynienia z wielością wykonywanych zawodów lub wykonywanych prac o niejednorodnym zakresie lub o nieidentyfikowalnym charakterze. Tym samym zmienia się istota podmiotowości człowieka pracującego, ponieważ nie jest już ona wyznaczana tożsamością jednego zawodu, wykonywanego przez całe życie.

Ponowoczesność w odniesieniu do świata pracy, określaną często mianem postfordyzmu (Edgell 2012: 84), cechuje zwrot od dotychczasowego porządku w stosunkach pracy do biografii osoby pracującej. Co więcej, obserwować można proces dematerializacji i dekoncentracji pracy, ponieważ ona i jej zmieniające się formy są w coraz mniejszym stopniu organizowane wokół wytwarzania przedmiotów materialnych. Obok masowej produkcji dóbr wysoko rotujących tworzone są programy, praktyczne rozwiązania dla usług i produkcji (*know-how*), idee, patenty oraz usługi – będące produktami niematerialnymi. Zacierają się też granice pracy i czasu; praca domowa lub wolontarystyczna ma rozmaite produkty finalne, daje odmienne korzyści lub realizuje wiązki interesów zarówno indywidualnych, jak i grupowych. Jak podkreśla Monika Budnik (2019: 68–69), praca zarobkowa wykonywana w miejscu zamieszkania, łączona z wieloosobowym, rodzinnym zaangażowaniem w jej wykonywanie, to przykład ograniczania znaczenia najemnej pracy w epoce ponowoczesności na rzecz niestandardowych form pracy, bliższych elastycznemu realizowaniu stylów życia. Richard Sennett (2006: 158–159) ryzyko wynikające z rosnącego znaczenia indywidualizacji w procesach konstruowania czasu pracy i nie-pracy określa jako korozję charakteru – identyfikowaną z kruchością współczesnego człowieka pracującego, świadomego, że życie pozbawione standardów, zwierzchnictwa i odpowiedzialności zawodowej może skutkować destrukcyjnym zagubieniem wobec braku podstaw dla budowania poczucia tożsamości i własnej wartości.

Postępuje destandardyzacja form pracy, polegająca na tym, że tradycyjne formy pracy zarobkowej, legitymizowanej długotrwałymi umowami formalnymi,

funkcjonują obecnie obok alternatywnej formy samozatrudnienia z rosnącym udziałem alternatywnych form pracy. Przede wszystkim takich, które stanowią inne, niepełnoetatowe formy pracy, dość często związane z wykonywaniem działań prostych, nisko opłacanych, identyfikowanych z krótkotrwałymi formami zatrudnienia, charakterystycznymi dla prac prekarnych, które cechuje instrumentalność, okazjonalność i niepewność (Standing 2014: 55). W tym obszarze dostrzega się też ryzyko wynikające z nowych form zatrudnienia, szacowanego na poziomie 7% zatrudnienia na europejskim rynku pracy (Broughton i in. 2016: 55–77). Odrębną cechą prekariuszy, z uwagi na krótkotrwałe zatrudnienie na rzecz różnych odbiorców usług, jest brak tożsamości zawodowej, wzorowanej na kształt wykonawców danego zawodu lub pracowników jednego zakładu pracy. W odmiennej sytuacji społecznej są wykonawcy wolnych prac specjalistycznych (freelancerzy) w zawodach ważnych dla gospodarki. Jak podkreślają niektórzy badacze, dla tej grupy pracujących brak przynależności do organizacji stanowi element samostanowienia w indywidualnym kreowaniu własnych ścieżek karier (Bohdziewicz 2010: 48–56). Jednak, paradoksalnie, tak jak brak związku ze strukturą zatrudniającego (pracodawcą) w zależności od kapitału jednostki (intelektualnego, społecznego) w danym czasie może stanowić ryzyko dla prekariatu, tak elastyczność w pozyskiwaniu dochodu może być ryzykowna dla freelancerów (Miller 2016).

Choć wiele współczesnych prac wymyka się formalnym klasyfikacjom, to nadal na potrzeby gospodarki stosuje się klasyfikację zawodów i specjalności². Nie występuje w niej co prawda rozróżnienie na zawód i profesję, jednak w literaturze przedmiotu wciąż pełni ono swoją istotną funkcję.

3. Profesja a profesjonalizm – różne konteksty interpretacyjne

Profesja jest rodzajem działań wychodzących poza wykonywanie działalności zarobkowej, stałej i związanej z konkretnym zakresem czynności. Łączy się bowiem z pojęciem wykształcenia specjalistycznego, z eksperckością, a więc pojęcie profesji odnosi się do działań, których wykonywanie poprzedzone jest długotrwałym, formalnym przygotowaniem. To, co istotne, sprofesjonalizowane zawody pełnione są zazwyczaj w ramach określonego, zinstytucjonalizowanego, ale niesformalizowanego kontekstu etycznego, na który składa się wiele elementów określających standardy etyczne danego środowiska zawodowego. Jedną z ważniejszych regulacji

² Zob. *Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy (Klasyfikacja 2014: 13–185)*. Klasyfikacja ta opracowana została na podstawie Międzynarodowego Standardu Klasyfikacji Zawodów ISCO-08. Aktualizowanie klasyfikacji – w celu dostosowania do zmian zachodzących na rynku pracy (polskim i europejskim) – poprzez wprowadzanie do niej nowych zawodów/specjalności odbywa się co 2–3 lata w drodze zmian rozporządzenia w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu ich stosowania; zob. też <https://psz.praca.gov.pl/en/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/> (dostęp: 17.09.2021).

są kodeksy etyczne, czyli paraprawne oficjalne dokumenty określające zachowania członków danej profesji, np. kodeks etyczny lekarza, socjologa, psychologa, biegłego rewidenta czy maklera giełdowego (por. Walczak-Duraj 2010: 49–73). Jak podkreślają badacze, profesje „[...] mają własne zasady etyki postępowania i dzięki dużej specjalizacji, jak również monopolowi wiedzy i umiejętności są bardzo odporne na sterowanie lub »ingerencję grup zewnętrznych«” (Reber, Reber 2005: 580). Terminy „profesjonalizm”, „profesja” i „profesjonalista” występują również w bardzo różnorodnych kontekstach (zob. m.in. Freidson 1994; Susskind, Susskind 2018: 125–137). Co więcej, bywają też używane zamiennie z pojęciem zawodu – głównie ze względu na wielość synonimicznych określeń oraz niejasności związane z rozwojem i rozumieniem tego pojęcia na przestrzeni lat. Raz określenie „profesja” stosowane było/jest w przypadku wszystkich zawodów, raz tylko zawodów nielicznych, bardzo często przy tym nazywanych zawodami wolnymi czy zaufania społecznego, takich jak zawody medyczne czy prawnicze. W literaturze stosuje się zarówno wąskie, jak i szerokie rozumienie profesji i profesjonalizmu. Podkreśla się przy tym, że w wąskim rozumieniu profesja jest przeciwieństwem zawodów wymagających wiedzy, pracy umysłowej i powołania. Piotr Pilch zwraca uwagę na to, że w społecznym odbiorze występują również sprzeczności odnoszące się do treści motywacji przypisywanych profesjonalistom.

Z jednej strony mamy do czynienia ze szczytnymi moralnie pobudkami i służeniem dobru publicznemu, z drugiej natomiast pojawiają się podejrzenia dotyczące niskich, materialnych intencji, a nawet skłonności do oszukiwania i mijania się ze szczytnymi deklaracjami (Pilch 2011: 181–182).

W szerokim rozumieniu pojęcie profesji odnosi się głównie do tych zawodów, do wykonywania których potrzebne jest nie tylko opanowanie rozległej wiedzy teoretycznej, stosowanej następnie w skomplikowanej praktyce, ale również do tych, które na bazie zdobytej wiedzy prowadzą samodzielną, prywatną praktykę (Sikorski 1995: 29). Tak jak uzawodowienie określonych czynności ma swe źródło w stosowanej metodzie opartej na celowości i powtarzalności, tak złożony proces profesjonalizacji prowadzi do przekształcenia określonych zawodów w profesje.

Wykształcanie się profesji jest procesem długim i złożonym, stąd w literaturze przedmiotu znaleźć można wiele opracowań, w których podjęto próbę ustalenia katalogu cech decydujących o tym, że dany zawód osiąga status profesji. Owo poszukiwanie cech danego zawodu, które pozwalają zaklasyfikować go jako profesję, jest, jak wynika z prowadzonych analiz, najczęściej stosowanym podejściem w charakterystyce procesu prowadzącego do w pełni ukształtowanych profesji. Z wielu podejść warto wyróżnić systematykę grup zawodowych zaproponowaną przez Alexandra M. Carr-Saundersa, która mimo upływu lat dobrze porządkuje zawody czy grupy zawodowe w zależności od stopnia profesjonalizacji, na jakim się znajdują. Autor ten wyodrębnił cztery stadia/stopnie osiągniętego profesjonalizmu, określając je jako: *the would-be professions*, czyli niedoszłe profesje (m.in. bardzo dobre opanowanie

praktyk stosowanych w biznesie; brak wymagań dotyczących wiedzy teoretycznej, ale znajomość specjalistycznych technik działania); *the semi-professions*, czyli profesje w przygotowaniu (studia teoretyczne zastąpione są przez praktykę, która ma kluczowe znaczenie; nabywanie umiejętności technicznych; niski poziom niezależności od pracodawcy wynikający w przeważającej większości z zatrudnienia na etacie); *the new professions* – nowe profesje (podstawą jest ukończenie studiów specjalistycznych, zaś wykonawcy tych profesji czerpią wiedzę z wyników badań naukowych oraz własnych pogłębionych studiów w zakresie nauk przyrodniczych, inżynierskich i społecznych); *the established professions*, czyli uprawomocnione/stare profesje (praktyka możliwa wyłącznie na podstawie skomplikowanej wiedzy teoretycznej, zdobytej w toku wieloletnich studiów; silne wewnętrzne zobowiązanie do postępowania zgodnie z określonymi zasadami; zobowiązanie do przestrzegania kodeksu etycznego; wysoki poziom niezależności rozumianej jako prowadzenie własnej praktyki; niezależność od pracodawcy, np. w przypadku prawników czy lekarzy) (Carr-Saunders 1967: 279–301).

Jednak na współczesnym rynku pracy występują takie zespoły czynności, które bardzo trudno jest przyporządkować czy to do zawodu, czy do profesji; określa się je często mianem profesji pogranicza. Zalicza się do nich m.in. coaching, który raz jest określany jako metoda, raz jako zawód, a raz jako profesja. Danuta Urbaniak-Zając wskazuje na specyficzne cechy takich profesji:

[...] wywodzą się z naukowych dyscyplin, nie tworzą zamkniętej zbiorowości wykazującej – typowe dla klasycznych profesji – roszczenie do monopolu w określonej działalności i regulowania dostępu nowych członków. Wkraczają one na otwarte rynki zatrudnienia, dla których charakterystyczne są szerokie sfery pogranicza, gdzie szanse na zatrudnienie mają osoby z różnymi kwalifikacjami. Nie dysponują klasyczną profesjonalną autonomią, mają bowiem często do czynienia zarówno z klientami, jak i przełożonymi, którzy określają i kontrolują zarazem cel, jak i samo pojęcie działalności profesjonalnej (Urbaniak-Zając 2016: 34).

Coraz prężniej rozwijający się coaching można z pewnością uznać za taką właśnie profesję pogranicza, semi-profesję, czyli profesję aspirującą, która na rynku usług może funkcjonować głównie dzięki różnorodnym kwalifikacjom, niewpisanim w jeden tylko zawód. Ścieżki dochodzenia do zawodu coacha bywają bardzo różnorodne: są to ścieżki związane z pracą w dziale HR, z pracą trenerko-rozwojową, psychologiczną, terapeutyczną, menedżersko-korporacyjną lub menedżersko-liderską. Tak więc coaching jest zawodem/profesją (Pyrek, Szmidt 2009: 95–122; Stern, Stout-Rostron 2013: 72–96), do którego przechodzi się z innych, niekoniecznie pokrewnych zawodów. Warto dodać, że od lipca 2015 roku coaching oficjalnie figuruje w polskiej klasyfikacji zawodów (wpis pod numerem 235 920), jednak spory o charakterze definicyjnym trwają nadal.

Tak więc na przykładzie coachingu możemy stwierdzić, iż w strukturze współczesnych zawodów pojawiają się coraz częściej takie, które bardzo trudno przyporządkować do tradycyjnie pojmowanych zawodów czy profesji. Co więcej, pozostając przy przykładzie profesji pogranicza, jaką jest coaching, i uwzględniając rozwój

technologii cyfrowych, za jakiś czas będziemy mogli mówić o nowej odsłonie takiego pracownika w postaci trenera chatbotów (*chatbot trainer*), który będzie łączył w sobie cechy coacha, programisty i indywidualnego trenera botów. Tendencja ta wyraźnie zaznacza się zwłaszcza wtedy, kiedy prześledzimy wpływ technologii cyfrowych, w tym pojawienie się maszyn samouczących, dość powszechnie określanych mianem sztucznej inteligencji (*artificial intelligence – AI*)³, zarówno na zmianę struktury zawodów, jak i na proces zanikania starych oraz pojawiania się wielu nowych zawodów, specjalności czy czynności określanych mianem pracy, których nie było pod koniec XX wieku, ale zarazem pozbawionych niektórych jej atrybutów.

4. Wpływ technologii cyfrowych na zmianę pracy, zawodów i profesji a proces uelastyczniania form pracy i form zatrudnienia

Kiedy chcemy uchwycić podstawowe kierunki zmian na współczesnych rynkach pracy i w obrębie struktury zawodów czy profesji, musimy pamiętać, że bardzo często ustalenia na ten temat nie tylko oparte są na zróżnicowanych danych empirycznych, lecz także dotyczą różnych kontekstów czasowych, kulturowych i strukturalnych. Jedni autorzy uwzględniają względnie prawdopodobne cezury odnoszące się do krótkiego horyzontu czasowego (10–20 najbliższych lat) i zazwyczaj do lokalnego (krajowego) rynku pracy, inni zaś prowadzą swoje rozważania w dłuższym horyzoncie czasowym i w odniesieniu do rynków globalnych czy też tylko rynków gospodarczego centrum i półperyferii (Raport Deloitte 2018). Niezależnie jednak od przyjętych perspektyw badawczych i interpretacyjnych badacze są zgodni co do tego, że zmiany wywołane rozwojem AI i postępem w procesach robotyzacji dotyczą w znacznym stopniu również zmian na rynku pracy, przede wszystkim zaś tych miejsc pracy, które nie wymagają dużej wiedzy i dotyczą czynności powtarzalnych, zrutynizowanych (Frey, Osborne 2013). Istotne jest jednak to, że proces ten nie musi prowadzić wprost do zmniejszania liczby miejsc pracy czy jej końca (Rifkin 2005), ponieważ powstają nowe zawody, quasi-zawody czy czynności wynikające z konieczności serwisowania nowych urządzeń i testowania rozwiązań wprowadzanych do procesu pracy. Pojawianie się nowych zawodów będzie powodowało też większe i głębsze zróżnicowanie w strukturze zawodowej, ponieważ zawody te, choć proste w swojej treści, wymagać będą innego typu wykształcenia i doświadczenia, zaś przekwalifikowania, z powodów mentalnych czy

³ AI oznacza zazwyczaj zdolność maszyn do samodzielnego rozwiązania problemu, bez wykorzystania wcześniej zaprogramowanego algorytmu działania przygotowanego przez człowieka. Owo autonomiczne uczenie się bazuje obecnie na głębokiej sieci neuronowej i tzw. drzewie decyzyjnym. Dlatego też AI definiowane bywa w nieco zawężający sposób jako jeszcze nie w pełni autonomiczny system, wykonujący zadania, na jakie został zaprogramowany. Stanowisko takie zawarte jest m.in. w European 2018.

wiekowych, będą trudne do realizacji. Globalne prognozy dotyczące rynku pracy są jednak dość rewolucyjne⁴. Należy również podkreślić, że procesy automatyzacji i robotyzacji poszczególnych prac mają swoją oczywistą logikę. Najszybciej, co jest już obserwowane, automatyzowane będą prace proste i powtarzalne oraz łatwe w automatyzacji (prace kasjerów, pracowników *call center*, recepcjonistów, inkasentów); w dalszej kolejności prace w sektorze finansowym i ubezpieczeniowym, prace maklerów giełdowych, dziennikarzy czy opiekunów osób starszych. Następne będą zawody przystawiające do naszego trybu życia, zawody w przemyśle, rolnictwie i transporcie (autonomiczne taksówki, autobusy, pociągi) oraz w usługach medycznych⁵. Z pewnością najpóźniej omawianemu procesowi podlegać będą zawody bazujące na kreatywności, emocjach, empatii czy poczuciu estetycznym. Nadal jednak potrzeba będzie osób do wykonywania prostych prac, również takich, które stanowią często formę przejściową, ale mogą być ważne dla samych pracowników (Stodołak 2018: A 19). Jednak w odróżnieniu od procesów zachodzących na rynku pracy w XX wieku, kiedy niewykwalifikowany pracownik fizyczny tracący pracę w jednej branży w wyniku procesów mechanizacji mógł stosunkowo łatwo znaleźć ją w innej branży (najczęściej po krótkotrwałym przyuczeniu), przebieg prognozowanych procesów fluktuacji pracowniczej wydaje się obecnie bardziej skomplikowany.

Poważnym wyzwaniem z perspektywy współczesnej humanistyki i nauk społecznych jest z pewnością pojawianie się w miejscu pracy robotów humanoidalnych czy cobotów (ang. *collaborative*), czyli robotów współpracujących bezpośrednio z człowiekiem lub funkcjonujących w jego najbliższym otoczeniu. Najczęściej podkreśla się fakt, iż wyposażenie tych robotów w funkcje, które pozwalają je zatrzymać w momencie, gdy podczas pracy dotkną człowieka, ma zdecydowanie podnosić bezpieczeństwo na poziomie interakcji człowiek – technologia cyfrowa. Według danych Międzynarodowej Federacji Robotyki (IFR) w 2021 roku do fabryk na całym świecie miało trafić około 630 tys. takich robotów, postrzeganych obecnie jako przełomowe rozwiązanie w zakresie nawiązywania bardziej ścisłej współpracy ludzi i maszyn cyfrowych (Kaczorowska-Spychalska 2019). Problem relacji pracownik – technologia cyfrowa komplikuje się jednak, gdy koncentrujemy się tylko na samouczących się maszynach, a więc na sztucznej inteligencji (AI). Zdaniem wielu humanistów, ale i specjalistów od AI, nie da się ani w najbliższym

⁴ Na przykład z raportu McKinsey&Company, przedstawionego na Światowym Forum Ekonomicznym w 2017 roku, wynika, że w ciągu najbliższych lat (do 2025 roku) co najmniej co czwarte miejsce pracy zostanie całkowicie zautomatyzowane, za 20 lat maszyny spowodują zniknięcie ponad 700 zawodów, a za 45 lat roboty będą w stanie zastąpić w pracy większość ludzi. Prognozy te tworzone są też w odniesieniu do obecnych nastolatków; według tych prognoz aż 65% spośród nich będzie pracowało w zawodach, które jeszcze nie powstały (McKinsey 2017).

⁵ Tak np. superkomputer IBM – Watson – zorientowany na medyczną diagnostykę stanowić ma podstawę systemu automatycznej diagnostyki medycznej w Centrum Leczenia Nowotworów – Memorial Sloan Kettering Cancer Center w Nowym Jorku.

czasie, ani w dalszej przyszłości sprawić, by roboty były w pełni odbiciem naszego człowieczeństwa. Podkreśla się zwłaszcza fakt, że symulowane myślenie (na użytek AI) może być myśleniem, lecz symulowane uczucie nie jest uczuciem. Cyfryzacja gospodarki idzie w parze z wcześniej już rozpoczętym procesem uelastycznienia form pracy i form zatrudnienia, co z jednej strony prowadzi do wykorzeniania jednostek ze społecznego kontekstu pracy, z drugiej zaś do zawężania moralnej przestrzeni pracy.

5. Elastyczny czas oraz elastyczne formy pracy

Miejsce i rola jednostki aktywnej zawodowo, funkcjonującej w wielu segmentach systemu społecznego zmienia się ze względu na wiele uwarunkowań i procesów wynikających z podziału pracy, stratyfikacji społecznej, mobilności, stosunków pracy, z postępu organizacyjnego, technicznego czy technologicznego. Dlatego też typologia samej pracy może dotyczyć jej podziału ze względu na takie kryteria jak: miejsce pracy, czas pracy, forma organizacyjna czy przebieg procesu pracy. Warto zatem, choćby w wielkim skrócie, przyjrzeć się niektórym z tych uwarunkowań, zwłaszcza dotyczącym form pracy i zatrudnienia, ponieważ zmiany, jakie zachodzą w tym obszarze, mają istotny wpływ na procesy uzawodowienia, profesjonalizacji i kariery zawodowej. Przede wszystkim należy wskazać na postępujące uelastycznienie rozkładu czasu pracy oraz zmiany rytmu pracy i wypoczynku zarówno w skali dnia, jak i tygodnia. Zazwyczaj elastyczny czas pracy (*flexi-time*) traktowany jest nie tylko jako miernik jakości pracy, element programów praca – życie osobiste (*work-life-balance*), lecz także element strategii zatrudnienia, przyjęty już w latach 80. XX wieku w Unii Europejskiej. Badania OECD pokazują przy tym, że istnieje wiele typów elastycznego czasu pracy, wynikających zarówno ze strategii stosowanych przez przedsiębiorstwa, jak i z prawnych uregulowań w poszczególnych krajach. Spośród wielu modeli czasu pracy wskazuje się na dwa główne. Pierwszym z nich jest model „ilościowo zewnętrzny” (*external quantitative type*), na podstawie którego różnicuje się zatrudnienia pracowników poprzez stosowanie przyjęć i zwolnień w okresach dogodnych dla przedsiębiorstwa czy instytucji, zatrudniania na część etatu oraz w określonych porach. Drugim dominującym modelem stosowanej elastyczności jest model funkcjonalny (*functional type of flexibility*), który obejmuje zarówno *multiskilling*, różnicowanie zadań, jak i pracę w grupach czy też różne schematy dotyczące zmianowości. Najprostszy schemat stosowania elastycznego czasu pracy to tzw. schemat schodkowy, w którym czas pracy rozliczany jest w jednym dniu roboczym (różne godziny przyścia i wyjścia z pracy), i ruchomy czas pracy z tzw. czasem kontraktowym, w ramach którego stosuje się tygodniowe lub dłuższe schematy rozliczeniowe. Wskazać jednak należy również na bardzo zróżnicowane modele zmianowości pracy, w których stosowane są długie, czasem roczne okresy rozliczeniowe, pozwalające na tworzenie tzw. kont

lub korytarzy czasowych. Chodzi tutaj przede wszystkim o zróżnicowane godziny pracy, okresy ich stosowania oraz metody rozliczania pracy. Taka sytuacja komplikuje obraz przebiegu pracy pracowników, tym bardziej, że w jednej firmie może występować kilka różnych form i modeli organizacji czasu pracy.

Elastyczny czas pracy zawiera się obecnie w niezliczonej ilości rozwiązań, mniej lub bardziej schematycznych, jednak ich cechą wspólną jest odchodzenie od regularnych, sztywnych ośmiogodzinnych rozkładów czasu pracy. Typologia elastycznego czasu pracy, jaką możemy spotkać w literaturze przedmiotu, jest również bardzo zróżnicowana; tym bardziej, że w poszczególnych gospodarkach rynkowych, głównie ze względu na tradycję, przepisy prawa pracy czy pozycję związków zawodowych, stosuje się różne rozwiązania.

Owo zróżnicowanie zależy również od tego, z jaką dziedziną działalności gospodarczej mamy do czynienia. Inaczej jest w przemyśle, inaczej zaś w rozwijających się usługach, gdzie często pracuje się w ciągu całej doby i w dni świąteczne (*night economy*). Istotny jest również stopień nasycenia podmiotu gospodarczego wysokimi technikami i technologiami teleinformatycznymi, pozwalający z jednej strony na odrywanie miejsca pracy od miejsca zatrudnienia (a dzięki temu rozwój nowych form zatrudnienia), z drugiej zaś na harmonijną współpracę podmiotów gospodarczych z różnych kontynentów (globalizacja), należących do różnych stref czasowych. Dlatego też możliwe jest zdecydowanie pełniejsze wykorzystywanie cyklu dobowego w skali globalnej bez naruszania indywidualnych uprawnień pracowniczych co do dziennego czasu pracy. Chcąc zatem wskazać na najbardziej ogólne, a zarazem charakterystyczne cechy elastycznego czasu pracy, możemy wymienić: decentralizację kompetencji w zakresie czasu pracy; okresowe zmiany czasu pracy jako element elastyczności wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy; zdolność regulowania przez obowiązujące normy prawa pracy coraz to nowych sytuacji życiowych bez potrzeby zmian podstaw prawnych; indywidualizację rozwiązań w sferze czasu pracy; asynchroniczną obecność w pracy z powodu zróżnicowanego czasu pracy pracowników i oddzielenie indywidualnego czasu pracy pracownika od ogólnego czasu pracy przedsiębiorstwa (Skowron-Mielnik 2008: 94–95). Ze względu jednak na fakt, że elastyczność może dotyczyć zarówno rozkładu czasu pracy, jak i form zatrudnienia, warto, choćby w sposób bardzo ogólny, przyjrzeć się również temu, w jakim kierunku zmierzają owe nowe formy zatrudniania pracowników.

6. Nieelastyczne i elastyczne formy zatrudnienia

Nieelastyczne formy pracy były i są realizowane przede wszystkim na podstawie pracowniczych form zatrudnienia, oznaczających zatrudnienie w ramach stosunku pracy i podlegających przepisom kodeksu pracy oraz innym przepisom prawa pracy. Kodeks pracy precyzyjnie określa warunki, na jakich pracodawca może zatrudniać

pracownika. Umowy oparte na kodeksie pracy, stanowiące podstawę zatrudnienia pracowniczego, są coraz częściej zastępowane przez umowy cywilno-prawne, będące podstawą zatrudnienia niepracowniczego. Z analiz i szacunków wynika, że obecnie w Polsce jedna trzecia pracujących wykonuje swoją pracę w ramach zatrudnienia niepracowniczego, które jest szczególnie korzystne dla pracodawców, minimalizuje bowiem koszty pracy. Kodeks cywilny, w odróżnieniu od kodeksu pracy, m.in. nie wyznacza minimalnego wynagrodzenia za pracę, czasu pracy czy urlopu wypoczynkowego. Co więcej, rozwiązywanie umów cywilno-prawnych w ramach tego zatrudnienia odbywa się w zdecydowanie mniej skomplikowany sposób, często ze szkodą dla pracownika.

W ramach umów cywilno-prawnych wyróżnia się wiele różnorodnych i często nietypowych rodzajów stosunków pracy. Owa wielość rozwiązań jest bardzo często powiązana, choć nie zawsze w sposób bezpośredni, z rozwojem elastycznego czasu pracy. Problem polega na tym, że zatrudnienie danej osoby na jakiegokolwiek podstawie prawnej, przypominającej zatrudnienie pracownicze (czyli osobiste i odpłatne wykonywanie pracy i służby na rzecz innego podmiotu i w zasadzie na jego rachunek), można określić jako zatrudnienie niepracownicze, a prawne formy, na podstawie których to zatrudnienie przebiega, jako szczególne formy zatrudnienia. Charakterystycznymi przykładami takich umów są: umowa-zlecenie, umowa o dzieło i samozatrudnienie⁶, polegające na świadczeniu usług przez samodzielny podmiot prowadzący działalność gospodarczą lub osobę wykonującą wolny zawód w warunkach względnie trwałej zależności wobec zamawiającego.

Na szczególną uwagę zasługuje szybko rozwijająca się telepraca, czyli praca zdalna, wykonywana regularnie poza zakładem pracy, w której wykorzystuje się środki komunikacji elektronicznej (może to być w dodatku praca wykonywana zarówno w ramach zatrudnienia pracowniczego, jak i niepracowniczego). Obszerna literatura na ten temat pokazuje, że jak zróżnicowanymi formami telepracy mamy obecnie do czynienia: telepraca domowa (*home-based teleworking*), telepraca wahadłowa bądź uzupełniająca (*supplementary teleworking*), telepraca mobilna (*mobile teleworking*), telecentrum (dostęp do wirtualnego biura), telechatka (specyficzny rodzaj telecentrum), telepraca „zamorska” (rozrzucona po różnych krajach i kontynentach).

Co więcej, telepracownik może zawrzeć umowę umożliwiającą mu elastyczne kształtowanie czasu pracy z zachowaniem jego koniecznej kontroli przez pracodawcę. Klasycznym przykładem może być tutaj tzw. zadaniowy czas pracy, kiedy pracownik nie ma ustalonego rozkładu, ale jedynie zadania, jakie powinien wykonać w ustalonym wymiarze czasu pracy. Zgodnie z art. 140 Kodeksu pracy:

⁶ Z danych Polskiego Instytutu Ekonomicznego wynika, że w 2020 roku, głównie na skutek kryzysu spowodowanego pandemią COVID-19, liczba samozatrudnionych w porównaniu do 2019 roku wzrosła o ok. 35 tys. osób i w IV kwartale 2021 roku wynosiła 1 mln 630 tys. Jednocześnie wyraźnie spadła liczba osób pracujących na podstawie umowy o pracę – <https://www.bankier.pl/wiadomosc/PIE> (dostęp: 10.05.2021).

Pracodawca, po porozumieniu z pracownikiem, ustala czas niezbędny do wykonania powierzonych zadań, uwzględniając wymiar czasu pracy wynikający z norm określonych w art. 129, tzn. tak, aby mógł je wykonać w ciągu 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w 5-dniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym⁷.

Telepraca to forma elastycznego zatrudnienia, która posiada zarówno wiele zalet dla pracownika i firmy go zatrudniającej, jak i wiele wad, odnotowywanych zresztą, jak to wynika z licznych badań, również przez obydwie strony. Niecodzienną formą zatrudnienia niepracowniczego i wykonania pracy (dzieła) nie przez jednostkę, ale przez zbiorowość, jest taki rodzaj zdalnej formy pracy (*crowd-sourcing*), gdzie źródłem kapitału jest grupa ludzi, często amatorów biorących udział w tworzeniu innowacyjnego produktu lub usługi. Korzyść zarobkowa jest tutaj proporcjonalna do wkładu w wykonaną pracę. Istotny jest w tym przypadku nieuregulowany jeszcze prawny aspekt pracy wykonywanej wspólnie, która staje się siłą napędową w wielu gałęziach gospodarki wykorzystujących nowe technologie (Klimaszewska, Brzozowski 2017: 20–23). Przykładem może być branża gier komputerowych, w której sami klienci bywają zapraszani do tworzenia scenariuszy gier lub testowania ich w pilotażowych fazach wdrożenia. To zarazem przykład potwierdzający płynność granic pracy, w której klient partycypuje w tworzeniu produktów, stając się prosumentem.

Pomijając charakterystykę pozostałych nietypowych form zatrudnienia, takich jak work-sharing, job-sharing (w tym *shared responsibility*, *divided responsibility*, *unrelated responsibility*), kontrakt menedżerski oraz outsourcing, stwierdzić należy, że elastyczny czas pracy i elastyczne niepracownicze formy zatrudnienia, określane niekiedy jako elastyczny rynek pracy, z pewnością posiadają wiele zalet, zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. Przede wszystkim pozwalają na swobodne kształtowanie stosunków pracy (rodzaj pracy, miejsce jej wykonywania, określone godziny i dni pracy), w których brak konkretnych dobowych czy tygodniowych limitów czasu pracy. Stwarzają możliwość zwiększenia czasu wolnego od pracy dla osób, które tego potrzebują, a tym samym umożliwiają podejmowanie pracy przez osoby, które nie mogą pracować na cały etat bądź/i w określonych godzinach (np. kobiety wychowujące małe dzieci, emeryci, renciści, studenci). Poszerzający się elastyczny rynek pracy to także możliwość wykonywania nietypowych zadań czy czynności i możliwość jednoczesnego zatrudnienia się u innych pracodawców. Nie bez znaczenia jest również to, że stwarza on możliwość aktywizacji zawodowej w rejonach wiejskich i wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z wysoką stopą bezrobocia. Uwzględniając jednak najistotniejsze aspekty odnoszące się do elastyczności pracy rozpatrywanej z perspektywy pracodawcy i pracobiorcy oraz rynku pracy, należy podkreślić, że na poziomie analitycznym, w zależności od potrzeb, możemy rozpatrywać wiele różnych, nieprzypoływanych

⁷ Ustawa z 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/kodeks-pracy-16789274> (dostęp: 15.09.2021).

w tym opracowaniu, teoretycznych i badawczych perspektyw. Mówi się bowiem nie tylko o elastyczności czasu pracy i elastyczności zatrudnienia, ale również o elastyczności podaży pracy, wynagrodzenia za pracę czy miejsca pracy.

Należy również pamiętać, że elastyczny czas pracy, zwłaszcza zaś niepracownicze elastyczne formy zatrudnienia, posiadają istotne wady. Ze względu na fakt, iż wiele prac w ramach niepracowniczego zatrudnienia wykonywanych jest w domu, mamy do czynienia z nadużywaniem miejsca zamieszkania rodziny do wykonywania określonej pracy i daleko idącymi zakłóceniami rytmu życia rodziny (członków wspólnego gospodarstwa domowego). Do tych niekorzystnych cech stosowania elastycznych form zatrudnienia należy również zaliczyć te, które mają przede wszystkim kontekst psychologiczno-społeczny: brak stałego, stabilnego zatrudnienia połączony jest często z obawą przed utratą pracy. Praca poza siedzibą instytucji zatrudniającej lub w różnych porach i godzinach osłabia lub nawet minimalizuje więź między pracownikiem a instytucją i współpracownikami. Co więcej, pracownik często nie może porównać jakości i ilości swojej pracy z działaniami innych pracowników (a przecież praca ma charakter społeczny). Elastyczne niepracownicze formy zatrudnienia stawiają zazwyczaj przed pracownikami również relatywnie wyższe wymagania w zakresie samodyscypliny, odpowiedzialności, samodzielności, fachowości czy solidności.

Lista problemów i wyzwania, przed jakimi stajemy, mówiąc o współczesnej pracy, zawodach i profesjach, a co za tym idzie, lista koniecznych rozwiązań systemowo-prawnych, jest bardzo długa. Te wszystkie problemy obserwować możemy na przykładzie freelancingu, który mimo wielu wątpliwości jest specyficzną formą samozatrudnienia, polegającą na świadczeniu usług przez samodzielny podmiot prowadzący działalność gospodarczą lub osobę wykonującą wolny zawód w warunkach względnie trwałej zależności wobec zamawiającego.

7. Rozwój freelancingu jako specyficznej formy samozatrudnienia

W 2019 roku co piąty polski pracownik był samozatrudniony. Na własny rachunek pracowało 3 mln 200 tys. osób z ogółu 16 mln pracujących⁸. Według danych OECD najwyższy odsetek samozatrudnionych na świecie miała wówczas Kolumbia (co drugi pracownik świadczył pracę w ramach samozatrudnienia). Od 30 do 33% samozatrudnionych było w Turcji, Grecji, Meksyku i Brazylii. Polska znajduje się na 10. miejscu wśród krajów z najwyższym wskaźnikiem samozatrudnienia na świecie (20%). Dla porównania wskaźnik ten w UE wyniósł 15,3%, w Czechach 16,8%. Najmniej samozatrudnionych jest w Stanach Zjednoczonych, Norwegii i Rosji (poniżej 7%)⁹. Pomimo licznych korzyści dla pracownika, wynikających z tej

⁸ <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/samozatrudnienie-w-polsce-dane-oecd/nvp23vs> (dostęp: 14.03.2021).

⁹ <https://data.oecd.org/emp/self-employment-rate.htm> (dostęp: 10.12.2020).

formy zatrudnienia (praca wyłącznie na własny rachunek, swoboda decydowania o miejscu i czasie wykonywania pracy, możliwość negocjowania warunków zgodnie z własnymi oczekiwaniami, duża swoboda w rozwiązaniu stosunku pracy), ma ona również wiele cech niekorzystnych. Należą do nich przede wszystkim: brak uprawnień pracowniczych, w tym socjalnych, opłacanie we własnym zakresie składek ZUS, prowadzenie niekiedy bardzo rozbudowanej dokumentacji i rachunkowości (dość często zlecanej wirtualnym asystentom) czy brak urlopów wypoczynkowych (tak jak i w ramach innych umów cywilno-prawnych).

Należy również zwrócić uwagę na istotny, także w Polsce, problem fikcyjnego samozatrudnienia, z którym mamy do czynienia wtedy, kiedy dana osoba ma założoną działalność gospodarczą, a więc prowadzi firmę, ale faktycznie pracuje tylko dla jednego podmiotu, wykonując obowiązki charakterystyczne dla umowy o pracę (choć na podstawie umowy o współpracy), a rozlicza się z pracodawcą poprzez wystawianie faktur. Ma to miejsce najczęściej wtedy, gdy pracodawca stawia pracownika przed koniecznością przejścia na tzw. samozatrudnienie, czyli podjęcia jednoosobowej działalności gospodarczej. Powoduje to przede wszystkim mniejsze obciążenie pracodawcy z tytułu podatków i składek na ubezpieczenia społeczne niż w przypadku zatrudnienia na umowę o pracę. Według raportu Polskiego Instytutu Ekonomicznego liczba osób fikcyjnie samozatrudnionych w Polsce zawiera się w przedziale 130–180 tys. – najwięcej w IT i w ochronie zdrowia¹⁰.

Skoro Polska znajduje się w światowej czołówce krajów z najwyższym wskaźnikiem samozatrudnienia, warto bliżej przyjrzeć się rozwojowi freelancingu, stanowiącego jego specyficzną formę. Tym bardziej, że dotychczasowe doświadczenia badawcze i interpretacyjne pozwalają mówić o odmienności sytuacji psychologicznej i społecznej dwóch zasadniczych kategorii wolnych strzelców: tych z wyboru, jak np. programistów stron internetowych czy oprogramowania komputerowego, których można zaliczyć do klasy netokratów (w opozycji do konsumptariatu – rozróżnienie A. Barda i J. Söderqvista 2006), mających wysokie poczucie sprawstwa, i freelancerów „przymusowych”, którzy nie mogą znaleźć i wykonywać określonej pracy w ramach stosunku pracy, wykonują ją w ramach umów cywilno-prawnych. Tych freelancerów można byłoby zaliczyć do klasy czy szerokiej kategorii społeczno-zawodowej prekariatu. Z pewnością doświadczenie kariery zawodowej również przez wysokokwalifikowanych pracowników, którzy stają się wolnymi strzelcami w sposób „wymuszony” przez reguły rynku pracy, w dłuższej perspektywie wyglądać będzie inaczej.

Badania pokazują¹¹, że polscy wolni strzelcy to nieco więcej kobiet (51,8%) niż mężczyzn, głównie osoby młode do 34. roku życia, mieszkańcy przede wszystkim

¹⁰ <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/fikcyjne-samozatrudnienie-w-tych-branzach-jest-najczestsze/23eypls> (dostęp: 23.02.2022).

¹¹ Badania prowadzone były metodą CAWI, czyli przy użyciu standaryzowanego kwestionariusza ankiety dystrybuowanej drogą elektroniczną, w maju i czerwcu 2020 r. na próbie losowej 1076 freelancerów, przez platformę pracy zdalnej – USEME.

dużych miast (powyżej 500 tys. mieszkańców – 35,1% oraz miast od 100 do 500 tys. mieszkańców – 21,8%). Podstawowe branże, w których pracują, to: copywriting i social media (27%), grafika komputerowa, w tym grafika 3D (17,8%), web design (tworzenie stron www i sklepów online – 12,3%), fotografia, wideo i animacja (9%), programowanie i IT (8,1%), tłumaczenia (8,1%), SEO/SEM (3%) i inne (m.in. wirtualna asystentura stanowiąca odpowiednik asystentury biurowej – 3,7%) (*Rynek 2020*). Status prawny polskich wolnych strzelców nie jest zbyt zróżnicowany; większość z nich (75,3%) realizuje zlecenia jako osoby fizyczne, a tylko 20,4% prowadząc jednoosobową działalność gospodarczą. Jedynie 3,1% prowadzi swą działalność w innych formach prawnych, np. w ramach spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (1,3%).

To, co charakterystyczne dla polskiego freelancingu, to różnorodność sposobów zdobywania zleceń. Dominuje otrzymywanie zleceń od stałych klientów (64,9% wolnych strzelców korzysta z tej formy), korzystanie z poleceń i rekomendacji (58,7%) oraz z polskich portali ogłoszeniowych (50,9%). Freelancerzy zgłaszają się również sami do klientów (38,2%), dają ogłoszenia na portalach społecznościowych (36,3%), korzystają z zagranicznych portali ogłoszeniowych (9,5%) oraz z tradycyjnych reklam (8,5%). Głównymi klientami freelancerów są przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa (44,3%) oraz małe i średnie firmy (33,4%). Osoby fizyczne stanowią 15,4% zleceniodawców, zaś duże firmy – 6,9%. Interesujące, że w Polsce nie jest popularny tak jak w krajach zachodnich system, w którym freelancer całkowicie rezygnuje z etatu w organizacji formalnej; w takim systemie pracuje niecała połowa wolnych strzelców (49,5%). Nieco więcej spośród nich łączy pracę na etacie z freelancingiem.

Biorąc pod uwagę fakt, że większość wolnych strzelców łączy pracę na etacie z freelancingiem, ich miesięczne zarobki uzyskiwane z tej formy pracy nie są zbyt wysokie, choć rosną. Tak np. w 2020 roku poniżej 1000 zł miesięcznie zarabiała 37,7% osób, a do 5 tys. zł – 14,9%. Relatywnie najwyższe dochody uzyskiwali przedstawiciele branży IT i programiści, najniższe zaś osoby zajmujące się copywritingiem i wirtualną asystenturą.

Warto również zwrócić uwagę na zróżnicowane „modele czasowe” pracy polskich freelancerów. Mniej niż 4 godziny dziennie pracuje aż 43,1% osób; 25,7% – 4–6 godzin; 15,6% do 8 godzin dziennie, pozostali zaś dłużej niż 8 godzin. Charakterystyczna dla tej kategorii pracujących jest dominacja zmiennych, elastycznych (37,4%) lub raczej zmiennych (28,5%) godzin pracy w ciągu dnia, wykonywanej głównie w domu (91,8%). Tylko niewielki odsetek wolnych strzelców wynajmuje biurka w przestrzeniach coworkingowych, pracuje u klientów, w kawiarniach i bibliotekach (*Rynek 2020*). Posiłkując się innymi ustaleniami badawczymi zawartymi w raporcie Useme.com¹², można stwierdzić, iż wartość rynku wolnych strzelców w naszym kraju, których jest około 500 tys., zwiększyła się w badanym

¹² *Freelancing w Polsce i na świecie w 2020 r.*, <https://brief.pl/freelancing-w-polsce-i-na-swiecie-w-2020-r-raport/> (dostęp: 10.05.2021).

roku o ponad jedną czwartą i przekroczyła 12 mld zł. Na najbardziej rozwiniętym rynku amerykańskim pracuje już 60 mln freelancerów, a jego wartość w 2020 roku wyniosła ponad bilion dolarów. Szacowano, że globalny rynek w 2020 roku wart był ponad 3 biliony dolarów. Z przywoływanego raportu wynika, że freelancing rozwija się bardzo szybko na wszystkich rynkach świata pod wpływem bardzo wielu czynników: zmian demograficznych, postępu technologicznego, zwłaszcza zaś rozwoju technologii cyfrowych oraz zmian w paradygmacie rynku pracy, coraz częściej bazującego na outsourcingu pracy, a przede wszystkim usług. W związku z tym mówi się o upowszechnianiu *gig economy* („gospodarki koncertowej”)¹³, a więc o takim rodzaju gospodarki, w której występuje wzrost pracy samodzielnej lub najemnej, ale krótkoterminowej, mającej swoje podstawy w elastycznym, tymczasowym rodzaju pracy, wykonywanej nie tylko przez wolnych strzelców, specjalistów, lecz także przez pracowników o niskich kwalifikacjach (część z nich to prekariusze), którzy zatrudniani są na umowy krótkoterminowe, często do konkretnego projektu. Co więcej, w wielu sytuacjach środkiem komunikacji między organizacjami a osobami zainteresowanymi przyjęciem zadania/pracy są platformy cyfrowe (np. Usume, Uber Taxi, Uber Eats, Lyft, Bites Red, Glovo, Instacart), na których wolni strzelcy, pracownicy kontraktowi, ale i managerowie zespołu czy właściciele firmy mogą poszukiwać osób zainteresowanych współpracą. Przechodzenie na model pracy zdalnej, związany również z dążeniem do optymalizacji kosztów ponoszonych przez firmy, oraz profesjonalizacja wielu sektorów zostały wzmocnione i przyspieszone przez pandemię COVID-19.

Z kolei badania przeprowadzone w 2020 roku w ponad 150 krajach na próbie ponad 7 tys. osób pokazały, że młode pokolenie Z i milenialsi (to 11 mln Polaków w wieku od 18 do 38 lat) stanowią zdecydowaną większość freelancerów na świecie. W Azji Południowo-Wschodniej 82% pracowników ma mniej niż 35 lat, a w Ameryce Północnej tylko 47%¹⁴. Jednocześnie z najnowszej edycji badania firmy doradczej Deloitte „Global Millennial Survey 2020”¹⁵ wynika, że młodzi chcą być motorem przemian; 76% milenialsów i prawie tyle samo przedstawicieli pokolenia Z na świecie deklaruje, że pandemia zainspirowała ich do zmiany swojego życia na lepsze. A prawie trzy czwarte milenialsów i 68% osób z pokolenia Z podjęło działania mające wywrzeć pozytywny wpływ na lokalną społeczność. Oczywiście ze statusem freelancerów łączy się brak osłon socjalnych (bo nie dotyczy ich kodeks pracy) i niestabilność finansowa, która z kolei może wywoływać stres, a w konsekwencji niestabilność emocjonalną (zaburzenia lękowe lub depresję). Jednak freelancing pozwala na większą swobodę w wyborze zleceń, dogodnie ustalanie godzin, a zwłaszcza miejsca pracy, wybór ubezpieczenia zdrowotnego,

¹³ https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/nowy-trend-na-ryнку-pracy-gig-economy_pr-768.html (dostęp: 10.05.2021).

¹⁴ <https://brief.pl/freelancing-w-polsce-i-na-swiecie-w-2020-r-raport/> (dostęp: 10.05.2021).

¹⁵ <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/millenialsi-widza-w-pandemii-szansę.html> (dostęp: 10.05.2021).

zarabianie dodatkowych pieniędzy, ciągły rozwój. Wolni strzelcy mogą wykonywać wiele zawodów, zarówno tradycyjnych, jak i tych powstałych w wyniku rozwoju technologii cyfrowych, jednak do tej pory pracowali w tzw. branżach twórczych jako szkoleniowcy, psychologowie, fotografowie, graficy, copywriterzy, tłumacze, korektorzy, dziennikarze, przedstawiciele branży IT, projektanci stron internetowych, trenerzy personalni czy coache. W wielu opracowaniach podkreśla się, że warunkiem kariery we freelancingu jest wyspecjalizowanie się w określonej dziedzinie oraz wiedza i szerokie umiejętności praktyczne, bardzo często w zakresie księgowości, public relations czy marketingu, zwłaszcza marketingu komunikacyjnego.

8. Podsumowanie

Podstawowe wnioski dotyczące prowadzonych tutaj rozważań, odnoszących się zarówno do pracy jako takiej i jej przyszłości w gospodarce cyfrowej, jak i zawodów, profesji czy nowych form pracy i zatrudnienia, mogą być z powodzeniem uplasowane w teoretycznej koncepcji odstandaryzowania pracy zarobkowej w ujęciu U. Becka (2000). Owo odstandaryzowanie polega przede wszystkim na odchodzeniu od potocznego myślenia o pracy zawodowej w kategoriach konkretnej grupy ludzi, która realizuje określony typ pracy umiejscowionej w strukturze organizacyjnej. Co więcej, odstandaryzowanie powiązane jest z charakterystycznymi antynomiami, dotyczącymi m.in. zrywania bądź komplikowania się dotychczasowych związków między pracą a zatrudnieniem, zatrudnienia niepracowniczego (różnego rodzaju umowy cywilno-prawne dotyczące świadczenia pracy) czy nietypowych form pracy. Najważniejsze dla rozważań teoretycznych nad współczesną pracą jest jednak to, iż można w sposób wyraźny wskazać na nieadekwatność dotychczasowych ujęć odnoszących się do wzajemnych związków między pracą a zawodem, profesją i karierą. Pojawiają się bowiem nie tylko nowe zawody, quasi-zawody czy specjalności, ale mamy również do czynienia z procesem odchodzenia jednostek od definiowania swego życia zawodowego w kategoriach konkretnego zawodu.

Co więcej, poszerza się obszar różnych form aktywności, które w tradycyjnym ujęciu trudno byłoby obecnie uznać za zawód. Refleksje na temat tych procesów mogą być punktem wyjścia do przyjęcia tezy o konieczności przeniesienia zainteresowań badawczych na analizę karier zawodowych, traktowanych w kategoriach autonomicznego zjawiska, coraz słabiej powiązanego z konkretnym zawodem. Praca w tradycyjnym rozumieniu, zarówno w kontekście treści, formy zatrudnienia, jak i czasu pracy, staje się też dobrem coraz radszym, a procesowi temu towarzyszy zawężanie się moralnej przestrzeni pracy i wykorzenianie się z niej jednostek (Walczak-Duraj 2017), które podlegają szerszemu procesowi indywidualizacji nie tylko w odniesieniu do pracy, ale i życia. Jednocześnie społeczne zakorzenienie współczesnej gospodarki (Maurer 2013: 13–45) staje się coraz bardziej zapośredniczone, co nie pozostaje bez wpływu na przekształcenia w treściach więzi społecznej.

Bibliografia

- Bard A., Söderqvist J. (2006), *Netokracja. Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie*, przeł. P. Cypryański, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Beck U. (2000), *The Brave New World of Work*, Cambridge Polity Press, Cambridge.
- Beck U. (2004), *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, przeł. S. Cieśla, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Bohdziewicz P. (2010), *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 39–56.
- Broughton A., Green M., Rickard C., Swift S., Eichhorst W., Tobsch V., Magda I., Lewandowski P., Keister R., Jonaviciene D., Ramos Martín N.E., Valsamis D., Tros F. (2016), *Precarious Employment in Europe: Patterns, Trends and Policy Strategies*, Policy Department A: Economic and Scientific Policy, European Parliament, Brussels.
- Budnik M. (2019), *Socjologia pracy w zarysie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Bylok F., Swadźba U., Walczak-Duraj D. (2016), *Praca i konsumpcja w perspektywie tworzenia ładu aksjonormatywnego*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Carr-Saunders A.M. (1967), *Metropolitan Conditions and Traditional Professional Relationships*, [w:] R.M. Fisher (red.), *The Metropolis in Modern Life*, Russell & Russell, New York, s. 279–301.
- Defillippi R.J., Arthur M.B. (1994), *The boundaryless career: A competency-based perspective*, „Journal of Organizational Behavior”, t. 15, nr 4, s. 307–324, <https://doi.org/10.1002/job.4030150403>
- EdgeII S. (2012), *The sociology of work: continuity and change in paid and unpaid work*, Sage Publications, Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington.
- European Group on Ethics in Science and New Technologies (2018), *Artificial Intelligence, Robotics and <Autonomous> Systems*, <https://op.europa.eu/pl/publication-detail/-/publication/dfeb62e-4ce9-11e8-be1d-01aa75ed71a1> (dostęp: 15.07.2019).
- Freidson E. (1994), *Professionalism Reborn*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Frey C.B., Osborne M.A. (2013), *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin School, University of Oxford, Oxford.
- Harari Y.N. (2019), *21 lekcji na XXI wiek*, przeł. M. Romanek, Wydawnictwo Literackie, Warszawa.
- Jeruszcza U. (2010), *Człowiek i zawód. Wybrane zagadnienia z pedagogiki pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Kaczorowska-Spychalska D. (2019), *Nasza praca się zmieni – nadchodzi sztuczna inteligencja*, <https://biuletyn.uni.lodz.pl/archiwa/13834> (dostęp: 7.05.2019).
- Karney J.E. (2007), *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
- Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy* (2014), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa.
- Klimaszewska W., Brzozowski A. (2017), *Crowdsourcing jako specyficzna forma telepracy*, „Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka”, nr 1, s. 20–23, <https://doi.org/10.5604/01377043.1228542>
- Kolasińska E., Róg-Ilnicka J., Mrozowicki A. (red.) (2017), *Praca w XXI wieku: wymiary formalne i nieformalne*, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk.
- Maurer A. (2013), *Socjologiczne spojrzenie na współczesną gospodarkę*, przeł. T. Olszewska, K. Grzesiuk, [w:] S. Fel (red.), *Gospodarka społecznie zakorzeniona. Wybrane problemy z socjologii gospodarki*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin, s. 13–45.
- McKinsey (2017), *World Economic Forum Report 2017–2018*, <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017> (dostęp: 5.09.2018).
- Meister V. (2001), *A comment to „The employment dilemma and the future of work”*, [w:] O. Giarrini, P.M. Liedtke (red.), *International Association for the Study of Insurance Economics*, A report to the Club of Rome, The Geneva Association 43 (Annex).

- Miller P. (2016), *Freelance. Kariera zawodowa poza organizacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mrozowicki A., Czarzasty J. (red.) (2020), *Oswajanie niepewności. Studia społeczno-ekonomiczne nad młodymi pracownikami sprekaryzowanymi*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Olechnicki K., Załęcki P. (1999), *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń.
- Omay U., Gültüvin E., Omay G. (2015), *Rethinking the concept of work in the consumer society*, [w:] A. Mrozowicki, E. Kolasińska, J. Róg-Ilnicka (red.), *Social boundaries and meanings of work in the 21st-century capitalism*, „Forum Socjologiczne”, Special Issue (Number One), s. 61–73.
- Pilch P. (2011), *Ewolucja denotacji i konotacji pojęcia profesji*, „Problemy Profesjologii”, nr 2, s. 175–188.
- Przestalski A. (2008), *Własność w systemie socjologicznym Ferdynanda Tönniesa*, „Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne”, nr 2, s. 42–52.
- Pyrek A., Szmidt H. (2009), *Coaching jako profesja*, [w:] P. Smółka (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Helion, Gliwice, s. 95–122.
- Raport Deloitte (2018), *Trendy HR. Trend 7 – Integracja ludzi, sztucznej inteligencji i robotów*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html> (dostęp: 20.09.2019).
- Ratajczak Z. (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Reber A.S., Reber E.S. (2005), *Słownik psychologii*, przeł. B. Janasiewicz-Kruszyńska i in., Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Report of the Global Commission on the Future of Work* (2019), <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/work-for-a-brighter-future/> (dostęp: 29.03.2019).
- Rifkin J. (2005), *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, przeł. E. Kania, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.
- Rokicka E. (1995), *Wzory karier kierowniczych w gospodarce państwowej. Z badań nad ludnością dużego miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rynek freelancingu w Polsce 2020* (2020), <https://useme.com/pl/blog/raport-freelancing-w-polsce-2020,205/> (dostęp: 17.05.2021).
- Sennett R. (2006), *Korozja charakteru: osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, przeł. J. Dzierzgowski, Ł. Mikołajewski, Wydawnictwo Muza, Warszawa.
- Sikorski C. (1995), *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Skowron-Mielnik B. (2008), *Elastyczny czas pracy – humanizacja czy dehumanizacja w organizacji pracy*, [w:] D. Walczak-Duraj, J. Sikora (red.), *Praca w perspektywie humanistycznej*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock–Poznań, s. 81–98.
- Skuza Z.A. (2006), *Ginące zawody w Polsce*, Wydawnictwo Muza, Warszawa.
- Standing G. (2014), *Prekariat: nowa niebezpieczna klasa*, przeł. K. Czarniecki, P. Kaczmarski, M. Karolak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stern L., Stout-Rostron S. (2013), *What progress has been made in coaching research in relation to ICRF focus areas from 2008 to 2012?*, „Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice”, t. 6(1), s. 72–96, <https://doi.org/10.1080/17521882.2012.757013>
- Stępień J. (2005), *Socjologia pracy i zawodu*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej im. Augusta Cieszkowskiego w Poznaniu, Poznań.
- Stodolak S. (2018), *Pochwała prostej pracy*, „Dziennik. Gazeta Prawna”, 30 listopada–2 grudnia, s. A17–A19.
- Strauss A.L. (1985), *The Social Organization of Medical Work*, University of Chicago Press, Chicago.
- Suchar M. (2010), *Modele karier: przewidywanie kolejnego kroku*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- Susskind D., Susskind R. (2018), *The Future of the Professions*, „Proceedings of the American Philosophical Society”, t. 162, nr 2, s. 125–138.
- Szczepański J. (1965), *Czynniki kształtujące zawód i strukturę zawodową*, [w:] A. Sarapata (red.), *Socjologia zawodów*, Książka i Wiedza, Warszawa, s. 11–22.
- Urbaniak-Zajac D. (2016), *W poszukiwaniu teorii działania profesjonalnego pedagogów. Badania rekonstrukcyjne*, Impuls, Kraków.
- Volti R. (2012), *An introduction to the sociology of work and occupations*, Sage Publications, Los Angeles–Washington.
- Walczak-Duraj D. (2010), *Instytucjonalizacja standardów etycznych w gospodarce rynkowej*, [w:] D. Walczak-Duraj (red.), *Etyka a moralność. Aksjonormatywny kontekst współczesnej pracy i wybranych zawodów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 49–73, <https://doi.org/10.18778/7525-488-4.04>
- Walczak-Duraj D. (2017), *Proces wykorzeniania z pracy w perspektywie społeczeństwa ponowoczesnego*, [w:] D. Kadłubiec, E. Ogrodzka-Mazur, A. Kasperek (red.), *W kręgu myśli Profesora Jana Szczepańskiego*, t. III, Wydawnictwo Arka, Cieszyn, s. 59–70.
- Weber M. (1994), *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, przeł. J. Miziński, Test, Lublin.
- Wołk Z. (2013), *Zawodownawstwo. Wiedza o współczesnej pracy*, Difin, Warszawa.

Akty prawne

Ustawa z 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/kodeks-pracy-16789274> (dostęp: 15.09.2021).

Strony internetowe

- <https://brief.pl/freelacing-w-polsce-i-na-swiecie-w-2020-r-raport> (dostęp: 10.05.2021).
- <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/fikcyjne-samozatrudnienie-w-tych-branzach-jest-najczestsze/23eypls> (dostęp: 23.02.2022).
- <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/samozatrudnienie-w-polsce-dane-oecd/nvp23vs> (dostęp: 14.03.2021).
- <https://data.oecd.org/emp/self-employment-rate.htm> (dostęp: 10.12.2020).
- <https://psz.praca.gov.pl/en/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/> (dostęp: 17.09.2021).
- <https://www.bankier.pl/wiadomosc/PIE> (dostęp: 10.05.2021).
- https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/nowy-trend-na-ryнку-pracy-gig-economy_pr-768.html (dostęp: 10.05.2021).
- <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/milleniarsi-widza-w-pandemii-szanse.html> (dostęp: 6.05.2020).


CHANGES IN MODERN WORK, OCCUPATIONS AND PROFESSIONS

Abstract. The leading goal of the considerations contained in this text is an attempt to show the changes that take place in relation to work, occupations or profession, and therefore consequently changes in the ways and forms of implementation of both the traditionally understood occupational and the related professional career. It is primarily about changes in the occupations and professions, both in the context of contemporary changes in the content of work, forms of work and forms of employment, as well as in relation with the development of digital technologies. Technical and technological progress has clearly accelerated both the process of disappearance of the old and the

emergence of many new occupations, professions, specialties or activities known as work, but devoid of some of its attributes. Freelancing is the specific example of these characteristic changes that have place at the same time and possess an increasingly common form of work and employment. However, the multitude of factors and processes influencing the redefinition of contemporary work, occupations and professions causes that researchers dealing with social anchoring of work do not always agree on the direction and pace of changes that will take place in the future. Many of my doubts and related issues concern what other, apart from work, important forms of activity will become common and available to the average individual. Such forms of activity should also become a source of self-realization, self-esteem, social prestige and the maintenance of social order, just like work today.

Keywords: work, occupation, profession, digital technologies, flexible forms of work and employment, self-employment, freelancing.

Rafał Muster*

 <https://orcid.org/0000-0001-8255-7803>

PANDEMIA COVID-19 A ZMIANA MODELU PRACY POLSKA NA TLE KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ

Abstrakt. Pandemia COVID-19 w bezprecedensowy sposób wpłynęła na dynamiczny przyrost udziału osób wykonujących swoje obowiązki zawodowe poza miejscem dotychczasowego ich świadczenia. Miliony pracowników z dnia na dzień zmieniło tradycyjny model pracy, oparty na kontaktach bezpośrednich ze współpracownikami, na pracę w trybie zdalnym, najczęściej świadczoną w domu. Na podstawie badań Eurostatu przedstawiono zmianę udziału pracujących w trybie zdalnym w latach 2011–2020 – porównując Polskę do innych krajów Unii Europejskiej. W artykule dokonano także próby ukazania różnic w definiowaniu pojęć „telepraca” i „praca zdalna”. Pandemia była przyczynkiem do podjęcia prac legislacyjnych mających na celu umocowanie prawne pojęcia „pracy zdalnej” w polskim ustawodawstwie. W artykule przedstawiono aktualnie konsultowane zapisy odnoszące się do „pracy zdalnej”, które mają znaleźć się w Kodeksie Pracy. W tekście ukazano także konsekwencje oraz zalety i wady świadczenia pracy w trybie zdalnym.

Słowa kluczowe: praca zdalna, telepraca, rynek pracy, COVID-19.

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu podkreśla się zmienność rynku pracy. Jolanta M. Szaban pisząc o procesach zachodzących w obszarze rynku pracy, wyraźnie podkreśla, że: „[...] jedno jest pewne, a mianowicie, że nic nie jest pewne” (2013: 22). Jednakże częściowo można przewidzieć występowanie kryzysów gospodarczych, co wynika z cykliczności procesów koniunkturalnych. Natomiast dotychczasowe kryzysy gospodarcze, które w istotny sposób wpływały na rynek pracy, miały podłoże typowo ekonomiczne. Mało kto przewidywał możliwość wystąpienia pandemii o globalnym zasięgu, która będzie miała tak znaczące skutki społeczne

* Dr hab., prof. UŚ, Instytut Socjologii, Uniwersytet Śląski, ul. Bankowa 11, 40-007 Katowice, e-mail: rafal.muster@us.edu.pl

i gospodarcze, oddziałując bezpośrednio na podaż zasobów pracy. Pandemia COVID-19 w istotny sposób wpłynęła na rynek pracy oraz sytuację licznej grupy zatrudnionych – chociażby w zakresie zmiany modelu pracy. Wyraźnie akcentuje się to zarówno w krajowej (por. np. Czech i in. 2020), jak i anglojęzycznej literaturze przedmiotu (por. np. Wang i in. 2021; Leonardi 2020; Hernandez, Abigail 2020; Crowley, Doran 2020).

Lockdown i zamknięcie bądź istotne ograniczenie funkcjonowania licznych firm i instytucji wpłynęły na to, że część pracowników swoje obowiązki zawodowe zaczęła świadczyć poza miejscem dotychczasowego ich wykonywania, ograniczając kontakty społeczne. Okazało się, że funkcjonujące rozwiązania technologiczne oraz odpowiednie kompetencje pracowników bardzo szybko pozwoliły na przejście z „tradycyjnego” modelu pracy na model zdalny. Ponadto za Wiesławą Kozek należy podkreślić, że w ostatnich latach „z pewnością wzrosło morale pracy, obowiązkowość, a nawet konformizacja w stosunku do pracodawców i menadżerów” (2014: 85). To z kolei oznacza większą akceptację i internalizację norm oraz zasad obowiązujących w określonych podmiotach, co sprzyjało początkowo akceptacji świadczenia pracy zdalnej. Możliwość wykonywania pracy w trybie zdalnym w okresie pandemii COVID-19 wpłynęła na zachowanie ciągłości funkcjonowania firm komercyjnych i instytucji publicznych. Wydaje się zasadne postawienie tezy, że wykonywanie obowiązków zawodowych poza siedzibą pracodawcy w okresie lockdownu korzystnie wpłynęło na utrzymanie tych miejsc pracy w strukturach organizacji. Ponadto umożliwienie wykonywania pracy w domu – głównie z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych – jest także przejawem troski pracodawcy o zdrowie swoich pracowników.

Celem poznawczym artykułu jest ukazanie udziału osób pracujących zdalnie w Polsce na tle innych krajów europejskich. Zaprezentowano w nim dynamikę zmiany udziału osób pracujących w trybie zdalnym w ostatnich latach – akcentując skokowy przyrost tego zjawiska w 2020 roku. W artykule dokonano także próby ukazania różnic definicyjnych pomiędzy pojęciami pracy zdalnej oraz telepracy. Wskazano również konsekwencje oraz zalety i wady możliwości wykonywania obowiązków zawodowych poza siedzibą firmy.

2. Praca zdalna – przeszłość, teraźniejszość, przyszłość

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że „pojęcia pracy zdalnej (ang. *remote working*), telepracy (ang. *telework*) czy pracy na odległość nie są terminami nowymi” (Dołot 2020: 36). Tomasz Zalega zwraca uwagę, że pojęcie *telework* zostało użyte pierwszy raz

w 1972 roku przez Jacka Siffa na łamach „The Washington Post” i od tamtego momentu zrobiło zawrotną karierę na całym świecie. Jednakże za ojca telepracy powszechnie uważa się amerykańskiego fizyka Jacka N. Nillesa, który wprowadził pojęcie *telecommuting* – pracę zdalną,

czyli pracę, która umożliwia przesyłanie efektów pracy za pomocą technik informatycznych, takich jak telekomunikacja i komputery, zamiast fizycznego przemieszczania się ludzi mających tę pracę wykonać (Nilles 1976: 87 za: Zalega 2009: 38–39; zob. też: Dziuba 2011; Ślązak 2012; Wiśniewski 2014).

W latach 80. XX wieku Alvin Toffler przewidywał przenoszenie miejsc pracy z firm do domów, co w związku z rewolucją technologiczną mogłoby dotyczyć przede wszystkim „pracowników umysłowych, którzy nie mają do czynienia z żadnymi materiałami ani z produkcją” (Toffler 1986: 190). Ten amerykański pisarz i futurolog twierdził, że

jeżeli będziemy mogli niewielkim kosztem urządzić w każdym domu stanowisko pracy wyposażone na przykład w najnowszy typ maszyny do pisania, kopiarkę lub konsolę komputerową oraz zainstalować urządzenie telekonferencyjne – to możliwość wykonywania pracy zawodowej w domu zwiększa się w sposób istotny (Toffler 1986: 191).

W krajowej literaturze przedmiotu, trzy dekady temu, bo już w latach 90. ubiegłego wieku, zwracano uwagę na zmiany treści pracy, jej postępującą intelektualizację w związku z rozwojem technologicznym. Efektem było pojawienie się nowych form świadczenia pracy, do których można zaliczyć: telepracę, pracę sieciową (ang. *networking*), domowe sterowanie przetwarzaniem danych (ang. *home-distributed data processing*), zdalną pracę biurową (ang. *remote office work*) (zob. Borkowska 1998; Dziuba 1997).

Anna Dołot wskazuje na dwa czynniki stymulujące pojawienie się i rozwój pracy zdalnej (2020: 36):

- pierwszy światowy kryzys energetyczny w połowie lat 70. XX wieku, a w konsekwencji gwałtowny wzrost cen paliwa;
- pojawienie się zagrożenia ekologicznego, po części spowodowanego emisją spalin samochodowych.

Oprócz tych dwóch czynników należy wspomnieć jeszcze o rewolucji technologicznej i dynamicznym rozwoju technologii informatycznych, umożliwiających wykonywanie pracy i szybkie przesyłanie jej efektów.

Generalnie – co należy podkreślić – postęp technologiczny, głównie w zakresie przepływu informacji i digitalizacji efektów pracy, wpływa na dematerializację treści pracy (por. Budnik 2019: 68). Z kolei fakt, że efekty pracy coraz częściej mają wymiar niematerialny, niewątpliwie sprzyja idei jej wykonywania poza siedzibą pracodawcy. Zasadne wydaje się stwierdzenie, że szybkie przechodzenie pracowników w tryb pracy zdalnej z powodu zagrożenia epidemicznego nie byłoby możliwe, gdyby nie funkcjonowanie tych podmiotów w systemie gospodarki opartej na wiedzy. Jak zauważa Danuta Makulska, w systemie gospodarki opartej na wiedzy

[z]yskują na znaczeniu zasoby niematerialne, a zwłaszcza kapitał ludzki, wiedza oraz nowe technologie. W związku z tym o szansach rozwoju w coraz większym stopniu decydować będzie ludzki potencjał intelektualny oraz wiedza związana z najnowszymi osiągnięciami współczesnej nauki (Makulska 2012: 191).

Jednakże oprócz odpowiednich kwalifikacji pracowników i możliwości technologicznych należy wspomnieć jeszcze o etosie pracy i obawach przed jej utratą czy strachu przed zarażeniem podczas pandemii. Czynniki te korzystnie wpłynęły na wzrost gotowości do przechodzenia pracowników w tryb pracy zdalnej. Odpowiednie kompetencje cyfrowe pozwoliły im na zachowanie ciągłości pracy, która w zasadzie z dnia na dzień została przeniesiona z zakładu pracy do domu – najczęściej z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych. Wysoki poziom efektywności przechodzenia na pracę zdalną niewątpliwie wynikał m.in. z kompetencji pracowników, którzy najczęściej korzystali w domu ze swojego prywatnego sprzętu. Zresztą w literaturze przedmiotu podkreśla się konieczność przyswajania zasad wykonywania pracy zdalnej, gdyż można spodziewać się upowszechniania tego modelu (por. np. Sęczkowska 2019: 14). Obawy co do świadczenia pracy zdalnej mogą mieć osoby starsze, które niejednokrotnie borykają się z problemem braku odpowiednich kompetencji cyfrowych (por. np. Muster 2020).

Obecnie coraz bardziej na popularności zyskują także przestrzenie coworkingowe. Miejsca te są odpowiednio wyposażone i umożliwiają pracę zdalną, która czasami określana jest mianem pracy nomadycznej. Jej wykonawca często się przemieszcza i może się nią zajmować np. w kawiarni, parku, wspomnianym centrum coworkingowym, ale również podczas podróży pociągiem czy autokarem (por. Sęczkowska 2019: 11; Wiśniewski 2014: 80).

Można przypuszczać, że w najbliższych latach będziemy obserwować rozwój nie tylko instrumentów technicznych, organizacyjnych i prawnych wykonywania pracy zdalnej. Rozwijane będą także kwestie odnoszące się do ograniczania niekorzystnego wpływu tego rodzaju pracy na człowieka. Tym bardziej, że już w literaturze przedmiotu można spotkać próby tworzenia metodyki i narzędzi przeciwdziałania dehumanizacji telepracy (por. np. Makowiec 2015: 377–379). Generalnie można jednak stwierdzić, że rozwojowi pracy zdalnej będą sprzyjać także nieuchronne procesy demograficzne, związane z dynamicznym starzeniem się społeczeństwa. Coraz większy odsetek populacji będzie wymagał stałej opieki. Ograniczone możliwości państwa i wysokie koszty instytucjonalnej opieki nad osobami zależnymi będą kolejnymi czynnikami rozwoju idei pracy zdalnej wykonywanej w miejscu zamieszkania.

3. Praca, praca zdalna a telepraca – problemy definicyjne

W tradycyjnym ujęciu praca definiowana jest jako

[c]zynność społeczna, zawodowa i pozazawodowa, nakierowana na zaspokojenie potrzeb ludzkich. W trakcie pracy wykonujące ją jednostki koordynują swe zachowania i wchodzą ze sobą we współpracę. Poprzez proces pracy wytwarza się struktura grupy oraz zachodzi wewnątrz niej proces integracji. W związku z jej wykonywaniem wykształcają się wartości i normy (Swadźba 2001: 22).

W takim ujęciu pracy akcentuje się kwestie odnoszące się do społecznych aspektów jej wykonywania oraz integracji struktur grupowych (por. np. Swadźba i in. 2019: 21). Tradycyjne ujęcie pracy wyraźnie podkreśla zatem jej relacyjny charakter. Niewątpliwie w sytuacji długotrwałego świadczenia pracy poza siedzibą pracodawcy (np. w domu) kwestie związane z integracją pracowników, w związku z ograniczonymi (lub niemożliwymi) kontaktami bezpośrednimi, są utrudnione. Oznacza to, że „tradycyjne” określenia pracy w związku z nowymi formami jej wykonywania wymagają pewnego przededefiniowania.

Dla uporządkowania definicyjnego należy jeszcze odnieść się do różnic pomiędzy „pracą zdalną” a „telepracą”. Przed pandemią COVID-19 w krajowej literaturze przedmiotu pojęcia te często stosowano wymiennie. Jednakże aktualnie podkreśla się, że pojęcia „telepraca” i „praca zdalna” nie są tożsame (por. np. Krysiński 2020). Anna Dołot zgłasza podobne wątpliwości (2020: 36). Choć wspólnym mianownikiem „telepracy” i „pracy zdalnej” jest jej świadczenie poza siedzibą pracodawcy, to jednak zamienne stosowanie tych pojęć jest błędem. Rozpatrując je od strony prawnej, czytamy:

Kodeks pracy dość mocno akcentuje, że przesłanką determinującą telepracę są środki komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Zgodnie z art. 2 pkt 5 ustawy z 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną środkami komunikacji elektronicznej są rozwiązania techniczne, w tym urządzenia teleinformatyczne i współpracujące z nimi narzędzia programowe, umożliwiające indywidualne porozumiewanie się na odległość przy wykonywaniu transmisji danych między systemami teleinformatycznymi, a w szczególności pocztą elektroniczną (Wiśniewski 2014: 83–84).

Zatem z wykonywaniem telepracy ściśle wiąże się jej świadczenie z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej.

Można przyjąć, że pojęcie „pracy zdalnej” będzie pojęciowo szersze w porównaniu z „telepracą”. Generalnie efektem upowszechnienia pracy poza dotychczasowym miejscem jej wykonywania w okresie pandemii COVID-19 było także ustawowe zdefiniowanie pojęcia „pracy zdalnej”. O ile „telepraca” odnosi się do świadczenia obowiązków zawodowych z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej, o tyle „praca zdalna” odnosi się generalnie do jej wykonywania poza miejscem stałego jej świadczenia, np. w domu, niekoniecznie z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej. Zatem – co podkreśla się w literaturze przedmiotu:

[p]raca zdalna [...] nie musi opierać się na komunikacji elektronicznej. Pracodawca może polecić inne prace, możliwe do wykonania poza siedzibą firmy, jak na przykład analiza dokumentów, sporządzanie odręcznych projektów opinii i pism, zbieranie materiałów i informacji z dostępnych źródeł i wiele innych. Efekty swojej pracy pracownik powinien przekazać w sposób i w formie ustalonej z pracodawcą. W tym rozumieniu praca zdalna jest zatem jedynie zmianą miejsca wykonywania pracy (Krysiński 2020: 9).

Zasadnicza różnica pomiędzy pracą zdalną a telepracą polega na tym, że „praca zdalna nie stawia wymogu przekazywania wyników pracy za pomocą komunikacji elektronicznej, a więc może być szerzej stosowana niż telepraca” (Prasołek,

Kiełbratowska 2020: 1). Wyraźnie podkreśla to też Agnieszka Jeran, dla której praca zdalna jest szczególnym przykładem pracy elastycznej, gdyż wykonywana jest poza siedzibą pracodawcy. Przy czym praca ta może być wykonywana nie tylko stacjonarnie, ale także w ruchu – np. podczas podróży pracownika (por. Jeran 2016: 50).

Najistotniejsze różnice pomiędzy pracą zdalną a telepracą przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Różnice pomiędzy telepracą a pracą zdalną

| | Telepraca | Praca zdalna |
|--------------------|--|---|
| Podstawa prawna | Ustawa z 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2020 r. poz. 1320) | Ustawa z 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 r. poz. 1842) |
| Obowiązki podstawy | Bezterminowo | W okresie zagrożenia epidemicznego i do 3 miesięcy po jego ustaniu |
| Warunki szczególne | Regulowana kodeksowo | Zasady i warunki ustalane pomiędzy stronami |
| | Wykonywana regularnie | Wykonywana doraźnie, w oznaczone dni |
| | Kończona na wniosek jednej ze stron | Pracodawca może cofnąć polecenie |
| | Konieczność użycia środków komunikacji elektronicznej | Brak konieczności użycia środków komunikacji elektronicznej |
| | Proces formalny | Zlecenie pracodawcy |
| | Konieczność opłacania [przez pracodawcę – RM] rachunków za prąd i internet (ale także za sprzęt wykorzystywany przez pracownika) | Brak obowiązku partycypacji w kosztach prądu i internetu |
| | Możliwość kontroli pracownika w miejscu świadczenia pracy | Brak ustawowych podstaw prawnych do wykonywania kontroli w miejscu świadczenia pracy przez pracownika |

Źródło: Krysiński 2020: 9.

Natomiast – co należy podkreślić – projekt nowelizacji Kodeksu pracy (projekt z 18 maja 2021 roku) zakłada szereg bardzo korzystnych zmian dla pracownika świadczącego pracę zdalną. Zgodnie z propozycją zmian legislacyjnych (art. 67²⁴ Kodeksu pracy) pracodawca będzie zobowiązany:

1. dostarczyć pracownikowi wykonującemu pracę zdalną materiały i narzędzia pracy niezbędne do wykonywania pracy zdalnej;

2. pokryć koszty związane z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją narzędzi pracy niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, koszty energii elektrycznej oraz niezbędnego dostępu do łączów telekomunikacyjnych, a także inne koszty bezpośrednio związane z wykonywaniem pracy zdalnej;
3. zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną pomoc techniczną i niezbędne szkolenia w zakresie obsługi narzędzi pracy niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej.

W zasadzie proponowane rozwiązania dla pracy zdalnej tożsame są z systemem wsparcia oferowanym osobom pracującym zgodnie z regułami telepracy. Biorąc pod uwagę proponowane zmiany w Kodeksie pracy odnoszące się do pracy zdalnej, zasadne wydaje się przypuszczenie, że pracodawcy raczej w ograniczonym zakresie będą powierzać pracownikom pracę w tym trybie.

4. Zalety i wady pracy zdalnej

Możliwość świadczenia pracy zdalnej niesie za sobą szereg korzyści – zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. Z perspektywy pracodawców możemy mówić przede wszystkim o mniejszych kosztach ponoszonych z tytułu utrzymania powierzchni biurowych. Pracownicy z kolei nie tracą czasu i nie ponoszą kosztów dojazdu do pracy. Niewątpliwą zaletą – z perspektywy pracownika – jest większa elastyczność czasu pracy. Pracownik często sam ustala godziny pracy i jej tempo. Praca zdalna to także lepsza możliwość pogodzenia roli zawodowej z pozazawodową – szczególnie jeżeli pracownik opiekuje się osobą zależną czy dzieckiem (por. np. Nickson, Siddons 2004). Ta forma pracy może być bardzo pożądana także przez osoby niepełnosprawne z dysfunkcjami narządów ruchu, lecz również przez osoby często przechodzące różne infekcje, które nie uniemożliwiają wykonywania pracy w domu (por. np. Drozdowski 2002: 92). Możliwość wyboru miejsca wykonywania obowiązków zawodowych czy brak konieczności dostosowywania się do określonego dress code'u to kolejne potencjalne zalety tej formy pracy.

Dla części osób pracujących zdalnie istotną zaletą tej formy wykonywania obowiązków zawodowych będzie brak hałasu standardowo związanego z pracą w biurze (np. rozmowy współpracowników, odgłosy sprzętu biurowego). Owe „rozpraszacze biurowe” w szczególności mogą przeszkadzać w pracy koncepcyjnej.

Ten charakter pracy może być pożądanym zwłaszcza przez osoby wykonujące obowiązki zawodowe o charakterze administracyjno-biurowym. W okresie pandemii pracę w trybie zdalnym wykonywali także nauczyciele każdego etapu kształcenia. Jednak w tym przypadku pojawiały się głosy krytyczne odnośnie do efektywności tego modelu przekazywania, a w szczególności weryfikacji wiedzy uczniów i studentów.

Możemy jednakże wskazać również szereg niekorzystnych aspektów związanych z wykonywaniem pracy w trybie zdalnym. Jak pokazuje praktyka – praca zdalna

najczęściej świadczona jest w domu, z wykorzystaniem technologii informatycznych. Na wady tego typu rozwiązania już kilkadziesiąt lat temu zwracał uwagę Alvin Toffler. Wyraźnie akcentował problemy z motywowaniem i zarządzaniem pracownikami, podkreślając także konieczność reorganizacji struktur przedsiębiorstw (1986: 193). Brak kontaktów bezpośrednich face-to-face może być czynnikiem utrudniającym komunikację pomiędzy pracownikiem a jego przełożonym, co z kolei negatywnie wpłynie na proces motywowania. Agnieszka Jeran wskazuje na konieczność samodzielnego, sprawnego zarządzania czasem pracy przez tych pracowników (2016: 55), co niewątpliwie związane jest z koniecznością wysokiej samodyscypliny. Implikacją ograniczonych kontaktów pomiędzy współpracownikami może być problem dehumanizacji pracy. W literaturze przedmiotu wskazuje się jednocześnie na konieczność budowy systemu i narzędzi wsparcia dla osób wykonujących pracę w trybie zdalnym – najczęściej w domu (por. Makowiec 2015). Brak fizycznej obecności pracowników w siedzibie firmy może skutkować wystąpieniem ryzyka pomijania ich w polityce awansowania na wyższe stanowiska menadżerskie i specjalistyczne (por. Jeran 2016: 54). Pracownicy ci – co podkreśla się w literaturze przedmiotu – w mniejszym stopniu są zauważalni w organizacji podczas wykonywania obowiązków zawodowych w trybie zdalnym (por. Makowiec, Mikuła 2014: 64).

Istotną słabą stroną związaną z systemem pracy zdalnej jest problem oddzielenia życia pozazawodowego od obowiązków zawodowych. Jak zauważa badaczka:

[p]oprzez przyjęcie pracy zdalnej do domu zaszedł inny proces, a mianowicie integracja życia zawodowego i rodzinnego (*work-life integration*), następująca w wyniku zmian technologicznych. Można by przypuszczać, że część pracowników doświadczyła tego zjawiska właśnie teraz wskutek działań podjętych dla zwalczania pandemii COVID-19 (Godlewska-Bujok 2020: 6).

Problem oddzielenia przestrzeni pracy i przestrzeni czasu wolnego w przypadku wykonywania obowiązków zawodowych w domu może być czynnikiem zakłócającym odpoczynek pracowników – co jest związane z zacieraniem się granicy pomiędzy życiem zawodowym a pozazawodowym. Przekonanie części pracodawców o ciągłej dostępności pracowników, którzy pracują zdalnie, może być kolejnym problemem i niedogodnością dla personelu, co w istotny sposób wpłynie na poczucie niezadowolenia z pracy. Ponadto w sytuacji pracy zdalnej (głównie w domu) mogą pojawiać się czynniki zakłócające wykonywanie obowiązków zawodowych, takie jak hałas czy konieczność opieki nad dziećmi, które – jak to było podczas pandemii – lekcje miały także w trybie online.

Pewne niedogodności związane z modelem pracy zdalnej potwierdzają wyniki badań empirycznych. Przykład mogą stanowić analizy zrealizowane przez pracowników Akademii Leona Koźmińskiego i SWPS. Ich wyniki wyraźnie akcentują wyższy poziom stresu doświadczanego przez osoby pracujące w trybie zdalnym. Jednocześnie pracownicy ci bardzo często deklarują większą ilość czasu poświęcanego na pracę w porównaniu do „tradycyjnej” formy. Często podkreślano również

niewystarczające wsparcie ze strony pracodawców odnośnie do szkoleń z zakresu IT. Pracownicy negatywnie wypowiadali się na temat konieczności korzystania z własnego sprzętu i ponoszenia kosztów energii elektrycznej¹. Sytuacja, w której część pracowników ze względu na charakter pracy (np. administracyjno-biurowa) mogła wykonywać swoje obowiązki w sposób zdalny, podczas gdy pozostały personel (np. pracownicy produkcji) nie miał takich możliwości, również mogła być przyczynkiem do występowania konfliktów organizacyjnych.

5. Dynamika zmiany udziału pracujących w trybie zdalnym

Podstawą przeprowadzenia analizy empirycznej będącej próbą porównania udziału pracujących zdalnie w stosunku do ogółu zatrudnionych w Polsce w odniesieniu do innych krajów UE była analiza typu *desk research*. Korzystano z zasobów danych gromadzonych przez Eurostat. Podczas analizy odniesiono się zarówno do danych sprzed, jak i z okresu pandemii – starając się uchwycić dynamikę następujących zmian.

Dane statystyczne wskazują, że w okresie przed pandemią COVID-19 odnotowywano systematyczny przyrost udziału osób pracujących w domu w większości krajów Unii Europejskiej. O ile w 2011 roku ich udział wśród ogółu zatrudnionych w krajach unijnych kształtował się na poziomie 13,1%, o tyle w 2019 roku (zatem przed pandemią) było to już 16%. Przyrost udziału pracujących w domu pomiędzy 2011 a 2019 rokiem wyniósł 22,1%, a – co warto podkreślić – w krajach strefy euro był on na jeszcze większym poziomie i wyniósł 28,4%. W Polsce w analogicznym okresie udział pracujących w domu zwiększył się z 12,6 do 14,3% (zatem o 13,5%). Na polskim rynku pracy zarówno udział (w 2019 roku), jak i dynamika przyrostu pracujących w domu (w latach 2011–2019) kształtowały się na poziomie niższym od uśrednionych wskaźników odnotowywanych dla Unii Europejskiej. Tym samym zasadne wydaje się postawienie tezy, że szczególnie istotny przyrost udziału pracujących w trybie zdalnym odnotowano w krajach zamożnych o wysokich wskaźnikach rozwoju społecznego.

Jak wykazała analiza materiału empirycznego, w latach 2011–2019 udział osób pracujących w domu w stosunku do ogółu zatrudnionych w szczególnie istotnym zakresie zwiększył się na Malcie (z 3,4 do 11,7%, zatem o 224,1%), w Holandii (z 11,8 do 39,9%, o 238,1%), Estonii (z 11,6 do 20,4%, o 75,9%), Portugalii (z 10,3 do 15,6%, o 51,5%), a także w Finlandii (z 21,5 do 31,7%, o 47,4%) oraz w Szwecji (z 23,8 do 34,7%, czyli o 45,8%). Natomiast zmniejszenie udziału pracujących w domu w stosunku do ogółu zatrudnionych odnotowano w Bułgarii, Danii (gdzie odsetek pracujących w domu nadal znajdował się na wysokim poziomie),

¹ <https://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C89390%2Cbadanie-praca-zdalna-bardziej-stresujaca-niz-sadzono.html> (dostęp: 3.10.2021).

na Litwie i na Węgrzech. Przed pandemią COVID-19 (w 2019 roku) największy udział pracujących w domu (przekraczający 25% ogółu zatrudnionych) odnotowano w następujących krajach: Holandia (39,9%), Szwecja (34,7%), Finlandia (31,7%), Luksemburg (31,3%), Dania (29,5%) i Wielka Brytania (26,6%).

Wysoki udział osób pracujących w domu wśród ogółu zatrudnionych (między 20 a 25%) odnotowano także w Belgii (24,9%), Francji (22,9%), Austrii (22,1%), Estonii (20,4%) i Irlandii (20,3%). Natomiast najniższy odsetek (poniżej 5%) wśród zatrudnionych, którzy pracują w domu, odnotowano – zgodnie z danymi Eurostatu – w Bułgarii (1,1%), Rumunii (1,4%), na Cyprze (2,5%) oraz we Włoszech (4,7%) i na Litwie (4,8%). Szczegółowe dane przedstawiono w Tabeli 2.

Tabela 2. Zmiana udziału pracujących w domu w stosunku do ogółu zatrudnionych – Polska na tle UE w latach 2011–2019 (okres przed pandemią) (w %)

| Kraje | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | Zmiana (2011–2019) |
|-------------------|------|------|------|------|------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Unia Europejska | 13,1 | 13,5 | 14,5 | 14,6 | 16,0 | 22,1 |
| Kraje strefy euro | 11,6 | 11,9 | 13,2 | 13,5 | 14,9 | 28,4 |
| Belgia | 20,6 | 21,3 | 22,3 | 23,6 | 24,9 | 20,9 |
| Bułgaria | 1,8 | 1,6 | 1,0 | 1,0 | 1,1 | -38,8 |
| Czechy | 7,7 | 8,0 | 7,6 | 9,1 | 10,0 | 29,9 |
| Dania | 33,5 | 33,8 | 29,5 | 31,2 | 29,5 | -11,9 |
| Niemcy | 11,7 | 11,1 | 11,3 | 10,8 | 12,6 | 7,7 |
| Estonia | 11,6 | 12,4 | 13,6 | 16,6 | 20,4 | 75,9 |
| Irlandia | 14,5 | 14,6 | 13,6 | 16,8 | 20,3 | 40,0 |
| Grecja | 4,0 | 4,8 | 5,6 | 5,5 | 5,2 | 30,0 |
| Hiszpania | 6,6 | 7,4 | 6,4 | 7,3 | 8,3 | 25,8 |
| Francja | 20,0 | 19,7 | 19,5 | 20,5 | 22,9 | 42,0 |
| Chorwacja | 3,5 | 4,2 | 4,3 | 6,0 | 6,9 | 97,1 |
| Włochy | 4,2 | 4,4 | 4,4 | 4,6 | 4,7 | 11,9 |
| Cypr | 1,6 | 3,1 | 2,6 | 2,5 | 2,5 | 56,3 |
| Łotwa | 3,0 | 3,4 | 3,1 | 3,4 | 4,8 | 60,0 |
| Litwa | 4,8 | 5,6 | 4,9 | 4,8 | 4,5 | -6,3 |
| Luksemburg | 22,5 | 25,3 | 33,7 | 30,6 | 31,3 | 39,1 |
| Węgry | 8,5 | 10,6 | 8,7 | 6,6 | 4,6 | -45,9 |
| Malta | 3,4 | 4,1 | 5,0 | 7,6 | 11,7 | 244,1 |
| Holandia | 11,8 | 13,3 | 36,8 | 37,7 | 39,9 | 238,1 |
| Austria | 21,9 | 21,6 | 22,1 | 21,8 | 22,1 | 0,9 |
| Polska | 12,6 | 12,7 | 15,8 | 13,6 | 14,3 | 13,5 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|
| Portugalia | 10,3 | 14,0 | 14,2 | 14,2 | 15,6 | 51,5 |
| Rumunia | 0,8 | 0,6 | 0,8 | 0,6 | 1,4 | 75,0 |
| Słowenia | 15,8 | 17,4 | 19,1 | 18,6 | 18,1 | 14,6 |
| Słowacja | 8,1 | 8,5 | 8,8 | 8,4 | 9,5 | 17,3 |
| Finlandia | 21,5 | 23,7 | 26,3 | 27,5 | 31,7 | 47,4 |
| Szwecja | 23,8 | 28,2 | 27,7 | 32,8 | 34,7 | 45,8 |
| Wielka Brytania | 23,8 | 24,3 | 24,2 | 24,1 | 26,6 | 11,6 |

Uwaga: Wielka Brytania opuściła Unię Europejską 31.01.2020 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań Eurostatu, https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_hhwahchi&lang=en (dostęp: 10.10.2021).

W Tabeli 3. przedstawiono zmianę udziału pracujących w domu w 2020 roku w porównaniu do roku poprzedniego. Tym samym dokonano próby ukazania wpływu pandemii COVID-19 na zmianę modelu pracy. Jak wykazała analiza zgromadzonego materiału empirycznego, we wszystkich krajach unijnych odnotowano znaczący przyrost udziału osób, które pracują w domu – średni przyrost tego wskaźnika dla krajów strefy euro wyniósł 49,7%. Na polskim rynku pracy przyrost ten (odnosząc 2019 do 2020 roku) wyniósł 27,2% i w 2020 roku – zgodnie z danymi Eurostatu – 18,2% osób zatrudnionych wykonywało pracę w domu. Szczególnie dynamiczny przyrost udziału osób pracujących w domu w krótkim czasie odnotowano m.in. w krajach, w których tego typu forma wykonywania pracy należała raczej do rzadkości (Rumunia, Bułgaria, Cypr, Włochy, Grecja, Irlandia). Istotny wzrost udziału pracujących w domu (przekraczający 60%) – porównując 2019 do 2020 roku – odnotowano także w Hiszpanii, Niemczech czy Irlandii. W 2020 roku największy udział pracujących w domu (powyżej 30%) odnotowano w najzamożniejszych krajach europejskich, ze szczególnie wysokimi wskaźnikami PKB per capita, takimi jak Belgia, Dania, Irlandia, Luksemburg, Holandia (zob. Tabela 3.).

Tabela 3. Zmiana udziału pracujących w domu w stosunku do ogółu zatrudnionych – Polska na tle UE w latach 2019–2020 (okres pandemii COVID-19) (w %)

| Kraje | 2019 | 2020 | Zmiana (2019–2020) |
|-------------------|------|-------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Unia Europejska | 16,0 | brak danych | – |
| Kraje strefy euro | 14,9 | 22,3 | 49,7 |
| Belgia | 24,9 | 34,0 | 36,5 |
| Bułgaria | 1,1 | 3,0 | 172,7 |
| Czechy | 10,0 | 13,1 | 31,0 |
| Dania | 29,5 | 37,2 | 26,1 |

Tabela 3. (cd.)

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------|------|-------------|-------|
| Niemcy | 12,6 | 20,8 | 65,1 |
| Estonia | 20,4 | 23,8 | 16,7 |
| Irlandia | 20,3 | 32,7 | 61,1 |
| Grecja | 5,2 | 10,4 | 100,0 |
| Hiszpania | 8,3 | 15,1 | 81,9 |
| Francja | 22,9 | 29,5 | 28,8 |
| Chorwacja | 6,9 | 11,0 | 59,4 |
| Włochy | 4,7 | 13,6 | 189,4 |
| Cypr | 2,5 | 7,4 | 196,0 |
| Łotwa | 4,8 | 6,0 | 25,0 |
| Litwa | 4,5 | 8,3 | 84,4 |
| Luksemburg | 31,3 | 44,6 | 42,5 |
| Węgry | 4,6 | 11,0 | 139,1 |
| Malta | 11,7 | 25,8 | 120,5 |
| Holandia | 39,9 | 43,1 | 8,0 |
| Austria | 22,1 | 29,3 | 32,6 |
| Polska | 14,3 | 18,2 | 27,3 |
| Portugalia | 15,6 | 22,7 | 45,5 |
| Rumunia | 1,4 | 3,2 | 128,6 |
| Słowenia | 18,1 | 20,2 | 11,6 |
| Słowacja | 9,5 | 11,6 | 22,1 |
| Finlandia | 31,7 | 39,2 | 23,7 |
| Szwecja | 34,7 | Brak danych | – |
| Wielka Brytania | 26,6 | Brak danych | – |

Uwaga: Wielka Brytania opuściła Unię Europejską 31.01.2020 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań Eurostatu, https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_hhwahchi&lang=en (dostęp: 10.10.2021).

Z racji tego, że to kobiety zdecydowanie częściej – w porównaniu do mężczyzn – obciążone są obowiązkami rodzicielsko-wychowawczymi, w Tabeli 4. przedstawiono dane statystyczne odnoszące się właśnie do udziału kobiet pracujących w domu, porównując sytuację w Polsce do UE.

Tabela 4. Udział kobiet pracujących w domu – porównanie Polski do UE (w %)

| | Obszar | Lata | | | | | | | | | |
|--|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Kobiety bez dzieci | UE | 10,1 | 10,6 | 10,5 | 10,6 | 11,5 | 11,8 | 11,8 | 12,2 | 13,0 | 20,3 |
| | PL | 13,3 | 13,8 | 13,8 | 13,6 | 15,3 | 14,4 | 13,7 | 13,7 | 14,3 | 19,7 |
| Kobiety z jednym dzieckiem | UE | 10,2 | 10,2 | 10,3 | 10,4 | 11,3 | 11,6 | 11,5 | 11,9 | 13,0 | 19,6 |
| | PL | 13,1 | 12,7 | 12,6 | 13,3 | 14,9 | 14,3 | 12,9 | 13,4 | 14,0 | 20,4 |
| Kobiety z dwójką dzieci | UE | 13,0 | 13,4 | 14,1 | 13,2 | 15,7 | 16,0 | 15,9 | 16,5 | 17,4 | 25,3 |
| | PL | 15,0 | 14,6 | 15,4 | 15,6 | 18,7 | 16,4 | 15,1 | 15,5 | 15,8 | 22,0 |
| Kobiety z trójką i większą liczbą dzieci | UE | 17,3 | 18,0 | 17,8 | 17,7 | 19,4 | 20,0 | 20,0 | 20,7 | 21,4 | 28,0 |
| | PL | 17,1 | 16,0 | 15,2 | 17,1 | 23,2 | 21,8 | 18,3 | 20,3 | 20,1 | 23,1 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań Eurostatu, https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_hhwahchi&lang=en (dostęp: 10.10.2021).

W latach 2011–2019, zatem przed pandemią COVID-19, odnotowywano (zarówno w Polsce, jak i w całej Unii Europejskiej) systematyczny wzrost udziału kobiet pracujących zdalnie. Natomiast ten przyrost nie był szczególnie intensywny. Widoczna jest przy tym zależność, że wraz ze wzrostem liczby dzieci w gospodarstwie domowym rośnie udział kobiet wykonujących obowiązki zawodowe w domu. Szczególnie istotny przyrost udziału kobiet pracujących w domu nastąpił w 2020 roku, co w związku z pandemią COVID-19 nie jest zaskoczeniem. Jednakże średnia dynamika przyrostu udziału kobiet, które przeszły na pracę zdalną, była wyższa wśród krajów UE w porównaniu do Polski, co szczególnie wyraźnie widać w kontekście kobiet mających trójkę i więcej dzieci. W tym przypadku udział kobiet pracujących w domu w Polsce kształtował się na poziomie 23,1%, natomiast średnia dla UE wyniosła 28%.

6. Zakończenie

Światowa pandemia COVID-19 w bezprecedensowy sposób wpłynęła na funkcjonowanie społeczeństwa, gospodarki, rynku pracy. Ograniczenie funkcjonowania firm i instytucji było przyczynkiem do zmiany modelu pracy – przynajmniej dla części osób aktywnych zawodowo, które mogły wykonywać swoje obowiązki zawodowe w domu. Okazało się, że istniejące rozwiązania technologiczne oraz odpowiednie kompetencje i kwalifikacje pracowników pozwoliły na świadczenie pracy zdalnej przez osoby aktywne zawodowo na niespotykaną wcześniej skalę.

Przy czym – co należy podkreślić – badania Eurostatu jednoznacznie wykazały rosnący udział osób pracujących w domu, najczęściej z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych, także przed pandemią. Przyrost ten był co prawda powolny, ale systematyczny. Taką sytuację odnotowywano w większości krajów europejskich, w tym również w Polsce. Epidemia COVID-19, którego pierwsze oficjalne przypadki na kontynencie europejskim odnotowano na początku 2020 roku, wpłynęła na dynamiczny wzrost udziału pracujących zdalnie – w niektórych krajach nawet niemal trzykrotny. W Polsce – porównując 2019 rok do roku 2020 – udział pracujących w domu zwiększył się o blisko 30%. Jak się później okazało, system pracy zdalnej okazał się dla licznych pracowników (i pracodawców) efektywnym i skutecznym rozwiązaniem. Z jednej strony, wpłynął na zachowanie ciągłości funkcjonowania organizacji oraz utrzymanie miejsc pracy, z drugiej – był jednym z instrumentów ograniczania rozprzestrzeniania się pandemii.

Można przypuszczać, że ten rodzaj pracy (lub pracy w odmianie hybrydowej – częściowo zdalnej i częściowo stacjonarnej) będzie się upowszechniał w coraz większym stopniu. Wynika to z akceptacji formuły pracy zdalnej przez część pracowników, którym ten rodzaj pracy daje chociażby zdecydowanie większe możliwości pogodzenia roli zawodowej z rolami pozazawodowymi. Rozwojowi pracy zdalnej będzie sprzyjać dynamiczny postęp technologiczny, rozwój sfery usług, a także zmiany legislacyjne prowadzące do usystematyzowania kwestii prawnych związanych z tą formą wykonywania obowiązków zawodowych.

Bibliografia

- Borkowska S. (1998), *Główne wyzwania wobec problemów pracy na przełomie wieków*, [w:] H. Czerniewska, B. Stachurska-Marcińczak (red.), *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, s. 30–54.
- Budnik M. (2019), *Socjologia pracy w zarysie*, Difin, Warszawa.
- Crowley F., Doran J. (2020), *COVID-19, occupational social distancing and remote working potential: An occupation, sector and regional perspective*, „Regional Science. Policy and Practice”, t. 12(6), s. 1211–1234, <https://doi.org/10.1111/rsp3.12347>
- Czech K., Karpio A., Wielechowski M., Woźniakowski T., Żebrowska-Suchodolska D. (2020), *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID-19*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Dolot A. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „e-mentor”, t. 1(83), s. 35–43, <https://doi.org/10.15219/em83.1456>
- Drozdowski R. (2002), *Rynek pracy w Polsce. Recepcja, oczekiwania, strategie dostosowawcze*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań.
- Dziuba D.T. (1997), *Telepraca wyzwaniem dla menedżerów*, „Master of Business Administration”, t. 2(27), marzec, s. 29–32.
- Dziuba D.T. (2011), *IT w zarządzaniu publicznym – w warunkach tworzenia społeczeństw informacyjnych*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 351–365.

- Godlewska-Bujok B. (2020), *Work-life balance i koronakryzys. Kilka uwag o procesach i ich konsekwencjach*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, t. LXI, nr 5, s. 3–8, <https://doi.org/10.33226/0032-6186.2020.5.1>
- Hernandez T., Abigail Y. (2020), *Remote Workers During the COVID-19 Lockdown. What Are We Missing and Why Is Important*, „Journal of Occupational and Environmental Medicine”, November, t. 62(11), s. 669–672, <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002018>
- Jeran A. (2016), *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica”, nr 2/16, s. 49–61, <https://doi.org/10.18276/os.2016.2-04>
- Kozek W. (2014), *Rynek pracy. Perspektywa instytucjonalna*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, <https://doi.org/10.31338/uw.9788323518334>
- Krysiński D. (2020), *Raport z badania: Możliwości zastosowania pracy zdalnej w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych*, Instytut Badawczy IPC–Openfield–EDBAD.
- Leonardi P.M. (2020), *COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work*, „Journal of Management Studies”, t. 58(1), s. 249–253, <https://doi.org/10.1111/joms.12648>
- Makowiec M. (2015), *Metodyka identyfikacji utrudnień i dysfunkcji występujących w pracy zdalnej w celu jej zhumanizowania*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 44, s. 370–382, <https://doi.org/10.15584/nsawg.2015.4.1.31>
- Makowiec M., Mikuła B. (2014), *Dehumanizacja w telepracy domowej*, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach”, t. 18, nr 1, s. 61–70.
- Makulska D. (2012), *Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy*, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego”, nr 88, Warszawa, s. 169–193.
- Muster R. (2020), *Generationally diversified labour groups in contemporary labour market. A chance or a threat for organisations?*, „Polish Political Science Yearbook”, t. 49(2), s. 170–188, <https://doi.org/10.15804/ppsy2020210>
- Nickson D., Siddons S. (2004), *Remote Working. Linking people and organizations*, Routledge, Taylor & Francis Group, London–New York.
- Nilles J.M. (1976), *The Telecommunication – Transportation Tradeoff. Options for tomorrow*, Wiley-Interscience, New York.
- Prasolek Ł., Kiełbratowska A. (2020), *Praca zdalna w praktyce. Zagadnienia prawa pracy i RODO*, C.H. Beck, Warszawa.
- Sęczkowska K. (2019), *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*, „Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka”, nr 2, s. 10–16.
- Swadźba U. (2001), *Śląski etos pracy. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Swadźba U., Cekiera R., Żak M. (2019), *Wiedza ekonomiczna, praca, przedsiębiorczość, konsumpcja. Świadomość ekonomiczna polskich studentów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Szaban J.M. (2013), *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.
- Ślązak A. (2012), *Przegląd badań dotyczących telepracy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 30, s. 219–232.
- Toffler A. (1986), *Trzecia fala*, przeł. E. Woydyło, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Wang B., Liu Y., Qian J., Parker S.K. (2021), *Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective*, „Applied Psychology: An International Review”, t. 70(1), s. 16–59, <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wiśniewski J. (2014), *Istota telepracy*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy”, nr 5, s. 75–90.

Zalega T. (2009), *Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Master of Business Administration”, nr 4, s. 35–45.

Strony internetowe

https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_hhwahchi&lang=en (dostęp: 10.10.2021).

<https://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C89390%2Cbadanie-praca-zdalna-bardziej-stresujac-niz-sadzono.html> (dostęp: 3.10.2021).

Akty prawne

Ustawa z 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2020 r. poz. 1320).

Ustawa z 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. Nr 144 poz. 1204 z późn. zm.).

Ustawa z 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 r. poz. 1842).


Projekt z 18 maja 2021 r. ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy; ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych; ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

THE COVID-19 PANDEMIC AND THE CHANGE OF WORK MODEL POLAND COMPARED TO THE EUROPEAN UNION COUNTRIES

Abstract. The COVID-19 pandemic has had an unprecedented impact on the dynamic increase in the share of people performing their professional duties outside the place where it has been provided so far. Millions of employees overnight change the traditional model of work, based on direct contacts with colleagues, to work remotely, most often at home. On the basis of Eurostat research, the change in the share of people working remotely in 2011–2020 was presented – comparing Poland to other European Union countries. The article also attempts to show the differences in defining the terms “telework” and “remote work”. The pandemic prompted the commencement of legislative work aimed at legal validation of the term “remote work” in Polish legislation. The article presents the currently consulted provisions relating to “remote work”, which are to be included in the Labor Code. The text also shows the consequences, advantages and disadvantages of working remotely.

Keywords: remote work, teleworking, labor market, COVID-19.

Beata Pawłowska*

 <https://orcid.org/0000-0001-8335-9040>

„USŁYSZEĆ UŚMIECH” – PRACA EMOCJONALNA PRZEDSTAWICIELA HANDLOWEGO W KONTEKŚCIE INTERAKCJI Z KLIENTEM PRZED PANDEMIA COVID-19 I W JEJ TRAKCIE

Abstrakt. Artykuł omawia działania interakcyjne podejmowane w pracy zawodowej przez przedstawicieli handlowych w kontekście ich relacji z klientem (nabywcą, kontrahentem). Opisane zostały działania podejmowane przez handlowców w trakcie negocjacji i współpracy z klientem. Jednocześnie wskazano na różnice w interakcji z kontrahentem podczas pandemii COVID-19. Opiszano pracę emocjonalną handlowców, jaka jest przez nich wykonywana w trakcie negocjacji i transakcji z nabywcą. Wskazano na konieczność stosowania płytkiej pracy emocjonalnej w obecnej sytuacji pandemicznej. Stan emocjonalny przedstawiciela handlowego „widoczny” ma być w głosie pracownika. Klient w związku z przeniesieniem interakcji z bezpośredniej na pośrednią, telefoniczną, ma „usłyszeć uśmiech” pracownika. Badani handlowcy wskazywali na mniejszą efektywność ich pracy oraz słabszą motywację. Całość rozważań oparta została na badaniach prowadzonych przez wiele lat przez autorkę artykułu w grupie przedstawicieli handlowych oraz na badaniach prowadzonych w 2021 roku przez Paulinę Skierę w ramach prowadzonego przez autorkę seminarium licencjackiego. Badania miały charakter badań jakościowych z zastosowaniem m.in. wywiadów swobodnych oraz obserwacji.

Słowa kluczowe: emocje, praca emocjonalna, interakcja, przedstawiciel handlowy, klient, interakcjonizm symboliczny, praca, praca zdalna.

* Dr hab. prof. UŁ, Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania, Instytut Socjologii, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, ul. Rewolucji 1905 r. 41/43, 90-214 Łódź, e-mail: beata.pawlowska@uni.lodz.pl

1. Wstęp

Celem artykułu jest prezentacja działań interakcyjnych podejmowanych w pracy zawodowej przez badaną grupę przedstawicieli handlowych w kontekście relacji z klientem. W opisie działań podejmowanych przez handlowców w trakcie negocjacji i współpracy z klientem środek ciężkości przeniesiony zostanie na wymuszoną przez pandemię COVID-19 zmianę zachowań emocjonalnych pracowników handlowych. Interakcje z klientem ukazane zostaną w odniesieniu do emocji odczuwanych przez pracowników działów handlowych. Zaznaczyć należy, że prezentowana perspektywa nie dotyczy technik sprzedaży i praktyk kupujących (zob. Prus 1989), a specyfika działań podejmowanych przez przedstawicieli handlowych w kontekście interakcji z klientem zaprezentowana została z perspektywy samego pracownika.

Przyglądając się pracy przedstawiciela handlowego (handlowca), łatwo zauważyć, że jej istotnym elementem są interakcje z innymi ludźmi. To charakter relacji z klientami, współpracownikami oraz z bezpośrednimi i pośrednimi przełożonymi określa specyfikę sytuacji pracy przedstawiciela handlowego. Badani w swoich wypowiedziach podkreślają wszelkie działania budujące i podtrzymujące relację z klientem. Kontakt z innymi osobami jest też istotnym czynnikiem wyboru tego zawodu i wpływa na dynamikę pracy. Wchodząc w interakcje z nabywcą, handlowiec przyjmuje odpowiednią rolę oraz steruje swoimi emocjami, a także emocjami klienta. Praca emocjonalna, która ma miejsce podczas interakcji z klientem, jest świadoma i kontrolowana. Handlowcy uczą się strategii manipulacji emocjonalnej podczas licznych szkoleń, co wyróżnia tę grupę pracowników.

Praca jest procesem. Rozpatrywana jest, w odniesieniu do życia społecznego jako ciągle trwającego procesu „stawania się”, w kontekście sukcesywnego kształtowania i przekształcania subiektywnej definicji siebie i społeczeństwa (Konecki 1988: 226). Praca przedstawiciela handlowego wymaga współpracy. Oznacza to, że w procesie pracy istotne są koordynacja, zarządzanie, współdziałanie nawet rozproszonych w czasie i przestrzeni osób w celu realizacji wspólnych i jednostkowych dążeń. Ustalane są reguły działania i konteksty pracy. Podejmowane są działania, w tym także ich sekwencje (por. *articulation work*), wymagające dopasowania do organizacyjnej rzeczywistości w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu (zob. Strauss 1988). Praca w rozumieniu socjologicznym jest źródłem bogactwa, a równocześnie posiada znaczenie o wiele ważniejsze, gdyż tworzy ona samego człowieka (Dzięcielska-Machnikowska 1990: 226).

W obecnej – pandemicznej – rzeczywistości postrzeganie pracy, jej znaczenie, charakter, a także sam sposób pracowania uległy znacznym zmianom. Dotychczasowe rozumienie pracy jako „pewnego rodzaju działalności ludzi, dokonywanej głównie w ramach zinstytucjonalizowanych ze względu na podział pracy i jej specjalizację” (Kulpińska 1986: 9), uległo przeobrażeniu. Praca, szczególnie biurowa, zaczęła być wykonywana nie tylko w organizacji czy instytucji, ale także, a może i przede wszystkim, w domu. Biurko pracownika w firmie czy korporacji

zostało zastąpione biurkiem, stołem, kanapą w jego własnym mieszkaniu. Praca zdalna w literaturze przedmiotu często nazywana jest telepracą w domu. Taki typ pracy ma miejsce wtedy, gdy „pracownik lub zleceniobiorca pracuje w miejscu zamieszkania zamiast dojeżdżać do siedziby firmy lub instytucji, a część jego domu lub mieszkania staje się biurem” (Bednarski, Machol-Zajda 2003: 150) wyposażonym w sprzęt biurowy. Na początku XXI wieku telepraca w krajach wysokorozwiniętych stanowiła zaledwie kilka procent. W USA w 2001 roku 6,1 mln pracowników pracowało wyłącznie w domu (European Commission 2002: 171), a w krajach ówczesnej Unii Europejskiej liczba ta nie przekraczała 5 mln pracowników (eWork 2000). Obecnie obserwujemy wyraźny wzrost liczby osób pracujących w domu. W niektórych krajach UE już jedna trzecia pracowników wykonuje pracę zdalną w domu. Pionierami są Luksemburg i Holandia, gdzie pracę zdalną wykonuje prawie połowa pracowników (zob. Eurostat 2021).

Aktualnie w literaturze przedmiotu wymienne stosowanie pojęcia telepracy i pracy zdalnej uważa się za błędne ze względu na pewne różnice systemowe (zob. Krysiński 2020; Dołot 2020). W Polsce pojęcie pracy zdalnej wprowadziła ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (Dz.U. z 2020 r. poz. 1842). Praca zdalna, w przeciwieństwie do telepracy, jest działaniem doraźnym, wprowadzanym przez pracodawcę na określony czas. W tym okresie pracodawca nie ma obowiązku partycypacji w kosztach prądu czy internetu. Pracownik sam ponosi wszelkie koszty pracy. Ponadto praca zdalna nie musi być związana z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej, o „zdalności” pracy świadczy bowiem miejsce jej wykonywania poza siedzibą firmy. Bez względu na różnice pomiędzy telepracą a pracą zdalną większość autorów zalicza oba sposoby pracy do nietypowych i elastycznych form zatrudnienia (zob. Kryńska 2003; Strońska 2012; Jeran 2016; Krysiński 2020).

Bez względu na charakter i sposób pracy „praca człowieka jest jedną z rzeczy, przez którą jest on oceniany, i z pewnością jedną z najbardziej znaczących rzeczy, przez którą człowiek ocenia siebie” (Hughes 1958: 42). Uogólniając, można powiedzieć, że czynności zawodowe, przebieg kariery zawodowej, interakcje ze współpracownikami i przełożonymi będą miały ogromny wpływ na wykształcenie się jaźni jednostki. Poprzez pracę, a tym samym zawód, człowiek ocenia siebie, wyrabia o sobie samą opinię, przypisuje sobie wartość oraz buduje swoje grupy odniesienia i identyfikacji (zob. Hughes 1958 oraz por. Konecki 1988). Takie rozumienie pracy ma charakter dynamiczny, a centralne miejsce zajmują tu subiektywne odczucia jednostek. Istotne są te aspekty, które przyczyniają się do zaistnienia różnorodnych zależności pomiędzy jednostkami.

Praca w proponowanym tu rozumieniu to nie tylko proces interakcyjny, wytwarzanie dóbr zewnętrznych, ale także proces zachodzący w samym pracowniku. Proces pozwalający mu na kierowanie zarówno emocjami własnymi, jak i innych osób. Taki proces pracy zachodzący w jednostce nazwany został pracą z emocjami.

2. Praca emocjonalna

Pisząc o pracy z emocjami, pracy emocjonalnej czy pracy nad emocjami w kontekście zawodu przedstawiciela handlowego, należy się odnieść przede wszystkim do koncepcji Arlie Hochschild. Emocja w jej rozumieniu „jest biologicznie określonym zmysłem, najważniejszym ze wszystkich, jakie posiadamy [...], jest środkiem, za pomocą którego poznajemy swoją relację ze światem i który przez to odgrywa kluczową rolę w przetrwaniu istot ludzkich w życiu grupowym” (Hochschild 2009: 238). Wyrażanie odpowiedniej emocji służy nie tylko dopasowaniu się do okoliczności społecznych, ale także zmianie własnego stanu uczuciowego. Emocje u Hochschild pełnią funkcję sygnalizacyjną, wskazują nam naszą pozycję w świecie i określają relacje wobec innych oraz wobec naszych celów, motywów i interesów: „Doświadczenie emocjonalne stanowi zbitkę tego, jak się czujemy, jak chcielibyśmy się czuć, jak klasyfikujemy uczucia i jak je wyrażamy” (Kemper 2008: 80). To, jakie odczuwamy emocje, wyznaczone jest przez naszą ocenę sytuacji. Na nią z kolei wpływają elementy strukturalne takie jak klasa społeczna, zawód, płeć, wiek oraz aspekty kulturowe – „reguły odczuwania” oraz „reguły ekspresji”. Wszystko to zachodzi w celu zachowania zgodności z układem norm obowiązujących w danej społeczności, w tym w organizacji. Przedstawiciele handlowi, podobnie jak badane przez Hochschild grupy zawodowe (stewardesy i stewardzi oraz windykatorzy), aktywnie zarządzają uczuciami w celu dostosowania swoich tożsamości do wymagań wynikających z kontaktu z klientami. Wykonują pracę emocjonalną (*emotional labor*), tak zarządzając swoimi emocjami, aby być dobrymi pracownikami. Praca emocjonalna została tu zdefiniowana jako zdolność modyfikacji lub zmiany emocji zgodnie z wymaganiami pracodawcy. Dzięki pracy emocjonalnej jednostka ujawnia odpowiednie (pożądane w danej sytuacji) emocje. Wykonując pracę z emocjami, stosujemy szereg technik ułatwiających odczuwanie i wyrażanie odpowiednich zachowań. I tak wykonujemy: 1) pracę nad ciałem, zmieniając swoje fizjologiczne reakcje na daną sytuację; 2) działania powierzchowne, czyli manipulujemy swoimi zewnętrznymi gestami, doprowadzając do odczuwania emocji sygnalizowanych w wyrażanych gestach; 3) działania głębokie w celu wzbudzenia u siebie określonych uczuć, jakie w percepcji jednostki powinny być okazywane w danej sytuacji; 4) pracę poznawczą, wskutek której dana osoba wywołuje myśli i idee kojarzone z określoną emocją, w celu jej pojawienia się (zob. Hochschild 2009; por. Pawłowska 2013: 67–68).

Ponadto praca emocjonalna może przybierać dwie formy: działania powierzchownego, płytkiego (*surface acting*) oraz działania głębokiego (*deep acting*). Płytką pracą emocjonalną polega na zmianie ekspresji emocjonalnej (działania zewnętrznego) bez zmiany faktycznie odczuwanej emocji (np. pracownik uśmiecha się do klienta, współpracownika lub szefa, choć w danym momencie odczuwa inne emocje niż zadowolenie czy radość). Choć emocje pracownika nie zmieniają się, to ich ekspresja jest zgodna z przyjętymi standardami wykonywanej pracy. Pracownik

niejako przybiera maskę (zob. Goffman 1981) w trakcie interakcji ze swoim klientem (Springer, Oleksa 2017: 607). Działanie głębokie z kolei zachodzi wtedy, gdy jednostka próbuje zmienić uczucie, modyfikując jego wyznaczniki, takie jak konstrukt umysłowy, lub ocenę, która dała początek uczuciu, oraz podstawowe czynniki fizjologiczne, takie jak napięcie mięśniowe i rytm serca (Kemper 2005: 80; por. Hochschild 2009). Głęboka praca emocjonalna polega na zmianie odczuwanych emocji poprzez przyjęcie określonego sposobu myślenia o sytuacji. Jest to praca o charakterze wewnętrznym, dzięki której jednostka w końcowym efekcie odczuwa pożądane emocje i dokonuje ich ekspresji. Należy zwrócić uwagę, że ekspresja ta jest naturalna. Nie jest przybieraną na potrzeby danej interakcji maską, a wewnętrznym odczuwanym stanem emocjonalnym. Pracownik modyfikuje swoje wewnętrzne przeżycia adekwatnie do pożądanej sytuacji. Dokonując pracy głębokiej, wzbudza w sobie emocje, które są korzystne z punktu widzenia celów organizacji, w której pracuje (Springer, Oleksa 2017: 607). Te dwie formy pracy emocjonalnej różnią się od siebie z uwagi na aktywizowanie odmiennych strategii regulacji emocji (zob. Grandey 2000; Gross 1998). W przypadku pracy głębokiej pracownik podejmuje działania regulujące, które wyprzedzają pojawienie się emocji, podczas gdy w przypadku działania płytkiego mamy do czynienia z korygowaniem emocji, które już zostały wzbudzone. Jest to rodzaj udawania emocji i ukrywania prawdziwych uczuć (por. Lee, Brotheridge 2011). Przedstawiciele handlowi, którzy wchodzą w krótkotrwałe relacje z klientem, częściej stosować będą płytką pracę emocjonalną (zob. Springer, Oleksa 2017), wyrażając odpowiednie (pożądane w sytuacji sprzedaży) emocje i tłumiąc własne (Szczygieł i in. 2009).

Reasumując, można stwierdzić, że według Hochschild w różnych organizacjach czy innych miejscach pracy mamy do czynienia z pewnymi regułami systemu, który jest składową aktów pracy emocjonalnej ludzi (Hochschild 2009: 2). A praca emocjonalna pracownika polega na wzbudzaniu bądź tłumieniu pewnych odczuwanych przez siebie emocji zgodnie z misją i celem organizacji (Hochschild 2009: 5–89). Zarządzać emocjami znaczy aktywnie próbować zmienić istniejący wcześniej stan emocjonalny (Hochschild 2009: 238). Wykonywanie pracy emocjonalnej, choć pożądane przez pracodawcę, może powodować negatywne konsekwencje dla pracowników (zob. Hochschild 2009; Brotheridge, Grandey 2002; Johnson, Spector 2007; Szczygieł i in. 2009).

3. Metodologia badań

Przedstawiciele handlowi to grupa wewnątrznie różnorodna, stanowiąca ciekawy przykład zarządzania emocjami własnymi oraz emocjami innych osób, która jest szczególnie szkolona w celu zdobycia wspomnianych umiejętności. Nadmienić należy, że jest to grupa mocno zróżnicowana pod względem cech demograficznych. Do tej kategorii zawodowej przynależą zarówno mężczyźni, jak i kobiety, osoby

bardzo młode i te w wieku przedemerytalnym (choć przeważają osoby poniżej 40. roku życia), osoby legitymujące się wykształceniem średnim ogólnokształcącym lub technicznym (np. sprzedaż narzędzi, pieców centralnego ogrzewania), a także te posiadające wykształcenie wyższe (np. lekarze, farmaceuci, inżynierowie, humaniści), w tym także osoby, które ukończyły studia podyplomowe, np. w zakresie MBA. Są to przedstawiciele rozmaitych kierunków zawodowych pracujący zarówno dla dużych międzynarodowych korporacji, jak i małych lokalnych firm i organizacji. Zajmują oni różne szczeble w hierarchii firm (od szeregowych przedstawicieli handlowych po dyrektorów handlowych będących w randze członków zarządu firmy). Do kategorii przedstawicieli handlowych zaliczam zatem wszystkie osoby zatrudnione w korporacjach, organizacjach i instytucjach na stanowisku przedstawiciela handlowego, farmaceutycznego lub medycznego, wykonujące pracę polegającą na codziennym kontakcie z klientem indywidualnym, hurtowym lub instytucjonalnym (Kempny 2008; zob. Pawłowska 2013).

Zawarte w artykule przemyślenia są wynikiem dwóch projektów badawczych prowadzonych w środowisku przedstawicieli handlowych. Oba miały charakter badań jakościowych przy zastosowaniu wywiadu swobodnego (zob. Lutyński 1968; Lutyński 1994; Przybyłowska 1978; Konecki 2000; Kvale 2004; Silverman 2007; Pawłowska 2013), wywiadu konwersacyjnego (zob. Konecki 2000) oraz obserwacji (Schwartz, Schwartz 1955; Konecki 2000; Hammersley, Atkinson 2000; Prus, Grills 2003).

Badania miały charakter badań indukcyjnych przy zastosowaniu triangulacji, która umożliwia badaczowi osiągnięcie dystansu względem analizowanych danych (Hammersley, Atkinson 2000). W badaniu zastosowano triangulację danych, triangulację metodologiczną oraz triangulację teoretyczną (zob. Konecki 2000: 86; Denzin 1978). Badania jakościowe pozwoliły na gromadzenie danych empirycznych w naturalnym środowisku, codziennym i podstawowym kontekście, w którym zachodziły analizowane zjawiska i procesy (zob. Hammersley, Atkinson 2007; Deegan 2001; Prus 1997: 192; Kostera 2011: 9; Kostera 2003: 12; Kostera 2012: 73).

W ramach pierwszego projektu przeprowadziłam szereg nieformalnych rozmów z przedstawicielami opisywanej grupy zawodowej. Analizowałam również materiały zastane, takie jak: kwestionariusze oceny pracy przedstawicieli handlowych, regulaminy pracy, opisy stanowisk pracy, zakresy obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień, agendy szkoleń, raporty szkoleniowe, przepisy prawa i wiele innych. Główną techniką badawczą stanowiły pogłębione wywiady swobodne (63 wywiady). Wywiady dotyczyły charakteru pracy przedstawiciela handlowego i różnych sytuacji dotyczących kontaktu (interakcji) z klientami, współpracownikami i przełożonymi. Przedstawiciele opowiadali o swoim dniu pracy, towarzyszących im emocjach oraz działaniach podejmowanych w ramach obowiązków służbowych. W wywiadach starałam się zwrócić uwagę na istotne elementy występujące w pracy przedstawiciela handlowego, ze szczególnym wskazaniem na sytuacje

łatwe i trudne, przyjemne i nieprzyjemne, pozytywne i negatywne. Średni czas trwania jednego wywiadu wynosił 52 minuty, ale zaznaczyć należy, że niektóre rozmowy były znacznie dłuższe (ponad 2 godziny). Rozmówcy podczas wywiadów byli otwarci i raczej chętnie opowiadali o swojej pracy i towarzyszących jej emocjach. Wywiady przeprowadzane były w miejscach i sytuacjach wygodnych dla przedstawicieli handlowych. Najczęściej był to dom rozmówcy, dom badacza, kawiarnia, pokój w miejscu pracy badanego lub samochód służbowy badanego. Wszystkie wywiady zostały zarejestrowane za pomocą dyktafonu, transkrybowane oraz zakodowane i poddane analizie w oparciu o elementy metodologii teorii ugruntowanej. Zastosowano kolejno: kodowanie rzeczowe, w tym otwarte, kodowanie teoretyczne, pisanie not teoretycznych, tworzenie matrycy warunków, procedurę sortowania, by wyróżnić kategorie centralne.

Dane z wywiadów uzupełniono, jak wspomniano wcześniej, informacjami zebranymi w toku przeprowadzanych obserwacji¹ oraz udostępnionymi materiałami zastanymi. Prowadząc obserwacje, chciałam uczestniczyć we wszystkich ważniejszych wydarzeniach mających miejsce w pracy przedstawiciela handlowego, aby zrozumieć perspektywę badanych oraz badać zjawiska mało znane lub nietypowe obszary lepiej znanych zjawisk (Deegan 2001; Kostera 2012: 73; także: Kostera 2011: 9; Kostera 2003: 12).

Drugi projekt badawczy realizowany był przez Paulinę Skierę w ramach seminarium licencjackiego prowadzonego przeze mnie w 2021 roku. Seminarzystka przeprowadziła siedem wywiadów swobodnych, mało ukierunkowanych z pracownikami działu handlowego korporacji zajmującej się rozwiązaniami finansowymi dla służby zdrowia oraz administracji publicznej. Część wywiadów została przeprowadzona bezpośrednio z badanymi (cztery wywiady), natomiast trzy z nich odbyły się za pośrednictwem aplikacji MS Teams. Wszystkie wywiady zostały nagrane przy pomocy dyktafonu lub za pośrednictwem platformy MS Teams. Następnie dokonano transkrypcji rozmów, po czym zostały one zakodowane poprzez kodowanie rzeczowe oraz powiązane z nim kodowanie otwarte. Postępując dalej zgodnie z metodologią teorii ugruntowanej, przystąpiono do tworzenia kategorii, pisania not teoretycznych i dalszej analizy zebranego materiału badawczego. Ponadto przeprowadzono obserwację uczestniczącą podczas kwartalnego spotkania pracowników firmy. Spotkanie to nosi nazwę *Town Hall Meeting* i odbyło się na platformie MS Teams. Poprowadził je główny dyrektor spółki matki, znajdującej się we Włoszech. Dodatkowo studentka analizowała materiały zastane, które były wewnętrznymi materiałami firmy. Badany zespół składał się z osób mających kilkuletni staż pracy w badanym dziale, z wyjątkiem jednej osoby, której staż pracy wynosił pięć miesięcy. Badaną grupę stanowiło pięć kobiet i dwóch mężczyzn. Większość badanych posiadała wykształcenie wyższe ekonomiczne (finanse i rachunkowość

¹ Więcej informacji na temat przeprowadzonych obserwacji czytelnik znajdzie w książce: Pawłowska 2013 oraz w artykule: Pawłowska 2020: 64–88.

oraz inwestycje i nieruchomości). Średnia wieku rozmówców wyniosła 29,2 lat (zob. Skiera 2021: 26–30). Badanie to prowadzone było w trakcie trwania pandemii COVID-19.

4. Interakcje z klientami

Jednym z głównych motywów podjęcia pracy w zawodzie przedstawiciela handlowego, poza motywem finansowym, jest chęć pracy z ludźmi i kontakt z klientem:

Motywy moje były bardzo proste – ja po prostu uwielbiam pracować z ludźmi i wśród nich. W tej pracy czuję się jak przysłowiowa ryba w wodzie (kobieta, 42 lata, przedstawiciel handlowy).

No mówię, bardzo fajna, bardzo fajna praca. Kontakt z ludźmi przede wszystkim (mężczyzna, 32 lata, przedstawiciel handlowy, branża spirytusowa).

Dział handlowy to najczęściej tylko jeden z wielu działów wchodzących w skład danej firmy czy korporacji. Do głównych obowiązków handlowców należy obsługa klienta – sprzedaż oferowanych przez firmę produktów, zbieranie zamówień, wyjazdy w teren, kontakt z klientami, badanie ich potrzeb, raportowanie wizyt u klientów, kontrola sprzedaży, dotrzymywanie terminów umów, prezentacja nowych towarów, promocja, reprezentowanie firmy na zewnątrz oraz monitorowanie działań konkurencji. Ważnym elementem pracy z klientami jest rozwiązywanie ich problemów związanych m.in. z reklamacjami, niezadowoleniem z produktów, brakiem umiejętności obsługi produktów.

W wielu korporacjach obok handlowców pracują specjaliści do spraw sprzedaży, których kontakt z klientem ma zazwyczaj charakter pośredni. Wspierają oni handlowców i pomagają w sprzedaży produktów. Do ich zadań należy m.in. przygotowywanie wewnętrznej dokumentacji wykorzystywanej podczas realizowania transakcji, tworzenie ofert i raportów, umawianie spotkań, współpraca z innymi działami, organizacja akcji promocyjnych, wyszukiwanie informacji o potencjalnych klientach i transakcjach, budowanie bazy danych oraz współpraca z głównymi klientami firmy. Wspierają oni handlowców w bezpośredniej sprzedaży produktów, często stanowiąc zaplecze dla realizowanych transakcji.

Ważnym zadaniem przedstawiciela handlowego jest reprezentowanie firmy na zewnątrz, np. podczas targów i innych promocyjnych eventów. Przedstawiciel handlowy musi również bacznie obserwować konkurencję. Do obowiązków kierownika przedstawicieli handlowych (np. regionalnego kierownika sprzedaży) należy koordynacja, nadzór oraz ocena działań pracowników. Kierownik musi pilnować, czy przedstawiciele prowadzą raporty z działań, a także prowadzić prace administracyjno-biurowe. Kierownicy twierdzą, że są odpowiedzialni za niemal całą sprzedaż w firmie. Wspólnym zadaniem kierowników i podlegających im przedstawicieli jest dbanie o wizerunek przedsiębiorstwa oraz monitorowanie konkurencji. Kolejnymi zadaniami kierownika są „coaching” i kontrola działań

dostawców polegająca m.in. na weryfikacji obietnic składanych przez kontrahentów względem przedstawicieli handlowych. Niektórzy regionalni kierownicy sprzedaży, a nawet niektórzy przedstawiciele dopuszczani są do procesów rekrutacyjnych. Badana grupa zawodowa ma również obowiązki dodatkowe, jak np. uczestnictwo w szkoleniach, które może wynikać z umowy o pracę. Kompetencjami pożądanymi przez pracodawcę do pracy na stanowisku handlowca, w tym na stanowisku menadżerskim, są m.in. komunikatywność, umiejętność negocjacji, umiejętność pracy w zespole, umiejętność pracy pod presją czasu, mobilność, samodzielność oraz kreatywność.

Relację pracownik – klient można określić jako kluczową, wchodzącą w zakres działań firmy handlowej czy korporacji. Badani określali się jako osoby chętne do nawiązywania interakcji z ludźmi i budowania relacji z klientem. Proces pozyskiwania klienta przebiega podobnie w większości firm czy korporacji. Pierwszym etapem jest poznanie potrzeb klienta. Ustala się je podczas szeregu rozmów, które odbywają się na przestrzeni kilku miesięcy. Znając potrzeby nabywcy, można dopasować produkt do klienta indywidualnego lub biznesowego. Następnie pracownik działu sprzedaży występuje o uzyskanie wymaganych zgód, potrzebnych do ostatecznego zawarcia umowy. Kolejnym etapem jest ewentualna kontrola przebiegu całego procesu i zlecenie przygotowania umów. Procedurę kończy podpisanie zawartej umowy przez obie strony transakcji.

Generalnie zajmuję się, tak jak wcześniej powiedziałem, sprzedażą, czyli robię wszystko do tego, aby pod umową znalazł się podpis przedstawiciela szpitala oraz naszej firmy, czyli do takich obowiązków najpierw należy poznanie potrzeby, analiza, dopasowanie produktu, jak już dopasuję produkt, no to uzyskanie wymaganych zgód do zawarcia takiej umowy, może kontrola i zlecenie przygotowania umów, no i fizycznie, tak, podpis (mężczyzna, 34 lata, menadżer ds. relacji biznesowych – cyt. za: Skiera 2021).

W firmach handlowych i korporacjach istnieją różne sposoby traktowania klientów w zależności od tego, czy są to klienci stali, nowi czy strategiczni. Tych ostatnich często zaprasza się do udziału w imprezach firmowych, wyjazdach integracyjnych oraz szkoleniach. Sprawuje się nad nimi opiekę przez cały okres współpracy. Proces ten wiąże się z nawiązaniem swoistej relacji pomiędzy pracownikiem a klientem, w wyniku której budowana jest także więź emocjonalna. Badani wskazywali zarówno na świadome operowanie emocjami klienta, jak i intencjonalne reklamowanie produktów. Pracownik ma za zadanie tak wpłynąć na rozmówcę, aby negocjacja zakończyła się pomyślnie dla firmy.

W jego świadomości buduję wizerunek naszej firmy, to jakie [...] jak nacechować ten produkt dobrymi, pozytywnymi emocjami, żeby on później mógł wystąpić pierw na radzie społecznej, która opiniuje zawarcie takiej umowy, jeżeli ona już pozytywnie zaopiniuje to, żeby uzyskać // niekiedy w statucie jest uzyskanie zgody podmiotu właścicielskiego na taką pożyczkę, no i wtedy on idzie z takim mocno nacechowanym pozytywnie produktem, że to ma określone korzyści i te korzyści są prezentowane przez niego. Nierzadko też jesteśmy my proszeni, że poza sprzedażą już u dyrektora, to często zabierają nas, żebyśmy zaprezentowali, bo nasz podmiot

to jest // jesteśmy w grupie bankowej, ale de facto na rynku polskim my nie jesteśmy bankiem, a to w odbiorze dla klienta jest troszkę trudne, bo on, no, wolałby w banku zaciągnąć kredyt niż zaciągać pożyczki // niż takim Providentem być, niż brać pieniądze od Providenta [śmiech] (mężczyzna, 34 lata, menadżer ds. relacji biznesowych – cyt. za: Skiera 2021).

Wytworzona pomiędzy handlowcem a klientem więź emocjonalna pozwala na osiągnięcie określonych korzyści w dłuższej perspektywie czasowej. Niejako przywiązuje klienta do firmy, korporacji i oferowanych produktów. To podtrzymywanie więzi opierające się na uczuciu sympatii i szacunku nazywane było przez rozmówców w badaniu Pauliny Skiery (2021) „nadbudowywaniem relacji” (kod *in vivo*). „Nawet po nieprzychylnych sytuacjach »opłaca się« żyć w zgodzie z klientem, który może dostarczyć istotnych informacji dla firmy czy zdecydować się na nawiązanie współpracy, a wtedy można mówić o korzyściach obustronnych” (Skiera 2021: 37).

Tak, i powiem ci, najfajniejsze w tym wszystkim jest to, że na przykład czasami zdarzy ci się taka księgowa i jak masz dobry czas, że pojedziesz do niej, że ona od ciebie nic nie weźmie, a na przykład powie ci jakieś fajne rzeczy o tym rynku albo tak po prostu nadbudowujesz sobie tę relację, w sensie, że później do niej zadzwonisz, czegoś się dowiesz, a może czasami jest tak, że może nie chcą, nie chcą, nie chcą, ale przez to, że jakieś tam relacje nawiązałaś, to dzwonią nagle i mówią: „Wie pani co, bo my na szybko potrzebujemy. Uratujecie nas?”, „Ooo, tak, uratujemy”. I wtedy jest deal (mężczyzna, 34 lata, menadżer ds. relacji biznesowych – cyt. za Skiera 2021).

Relacje przedstawiciel handlowy – klient są ważnym czynnikiem wpływającym na powstawanie emocji i kierowanie nimi. Handlowcy deklarują w stosunku do swoich klientów szacunek i sympatię, a interakcja taka przynosi satysfakcję. Badani mówią o dobrych relacjach z klientami, mogących być rezultatem pozytywnie zapamiętanych transakcji, wielokrotnych kontaktów, które z kolei owocowały zwiększeniem obrotów przedstawiciela handlowego i wzrostem poziomu zaufania na gruncie wymiany ekonomicznej. Internalizując normy i wartości niejako narzucane przez pracodawcę, badani tak zarządzają swoimi emocjami, aby odczuwać emocje pożądane w relacji klient – handlowiec. Pracując jednak dłużej dla danej firmy lub w ogóle w zawodzie przedstawiciela handlowego, budują trwałe relacje z klientem, zamieniając działania powierzchowne na głębokie. Zaczynają naprawdę lubić swoich klientów, dzięki czemu stają się wobec nich cierpliwi i życzliwi. Głęboka praca z emocjami bywa źródłem przyjaźni, może nawet prowadzić do małżeństwa (por. Pawłowska 2020). Niektórzy badani wskazywali na fakt traktowania swoich klientek jak własnych członków rodziny:

Ja naprawdę lubię panią Jadzię. Jest ona jak moja babcia. Choć czasem marudzi i nie zawsze odbiera to, co zamówiła, zmienia zamówienia, to wiem, że jej pozwalałam na więcej. Nie złości mnie to, a raczej rozczuła. Kiedy ona tak na mnie patrzy i mówi: „No przepraszam, znowu coś pokręciłam”, to mam dla niej tylko sympatię (mężczyzna, 26 lat, przedstawiciel handlowy, branża spożywcza).

Prawdziwe odczuwanie pozytywnych uczuć nie jest interakcyjną grą i świadczy o głębokiej pracy z emocjami. Takie działanie, niejako przy okazji, pozwala

przedstawicielowi handlowemu na realizację własnych celów zawodowych, w tym osiągnięcie określonego zysku. Ta głęboka praca emocjonalna szczególnie widoczna jest w sytuacji zerwania relacji z powodu straty współpracownika. U handlowców pojawia się wtedy smutek, żal, przygnębienie:

Więc wiesz, taka sympatia, taka empatia też dla tego klienta. My w ogóle mamy rynek taki bardzo relacyjny, czyli my pracujemy w ogóle na wielu relacjach i czasami te emocje też są związane z naszymi klientami. Dowiaduję się na przykład, że księgowa, do której dzwonię, zmarła tak nagle i w ogóle. To też jest przykre. Czasami odchodzą na emeryturę, więc staram się też z jakiegoś tam naszego budżetu firmowego kupić jakąś czekoladkę, jechać, pożegnać się (kobieta, 30 lat, menadżer ds. relacji biznesowych – cyt. za: Skiera 2021).

Ponadto rozmówcy wskazują na rodzaje klientów i różne strategie stosowane wobec nich. W następującym cytacie rozmówczyni dzieli klientów na zasadzie dychotomii na małomównych *versus* gadatliwych oraz miłych *versus* niemiłych. Jednocześnie występuje tu rodzaj emocjonalnej samoobrony polegający na niedopuszczeniu do wystąpienia negatywnej emocji. Emocjonalna zasłona nakazuje dodać respondentce, że posiada ona raczej klientów sympatycznych, bo przecież z innymi by nie rozmawiała.

Klienci są różni: małomówni, gadatliwi, mili, nieprzyjemni. Oczywiście musimy rozmawiać z każdym, ale są wyjątki. Nie musimy przecież znosić chamstwa i agresji, a i takie przypadki się zdarzały. Ja osobiście nigdy się z tym nie spotkałam. Raczej mam klientów sympatycznych (kobieta, 26 lat, przedstawiciel handlowy).

Podobny mechanizm widoczny jest w kolejnym cytacie. Możemy tu łatwo zauważyć pojawiające się emocje dumy i satysfakcji. Rozmówca podkreśla fakt posiadania przez niego umiejętności komunikacyjnych oraz znajomość technik negocjacyjnych, kompetencji pożądaných u przedstawiciela handlowego.

No wiadomo, jest różnie. Są różni kupcy w Polsce. Są tacy, że potrafią porozmawiać z człowiekiem, są nastawieni bardzo pozytywnie. Są tacy, od których każdą informację musisz wyciągać [...]. Takie nastawienie, że zawsze wszystko jest złe. To trzeba tak długo rozmawiać i przekonywać. Ja z tym nie mam problemu na szczęście. Potrafię zagadać, jak potrzeba (mężczyzna, 23 lata, przedstawiciel handlowy).

Przedstawiciele handlowi podkreślają pozytywne nastawienie klientów oraz miłą atmosferę podczas dokonywania transakcji i podpisywania umów. Wskazują na bezpośredni i nieoficjalny charakter interakcji:

W tych sklepach, w których mnie znają, no to jest super. Jest „Panie Maćku, no witamy” i jest supergadka. Jest generalnie sympatycznie (mężczyzna, 25 lat, przedstawiciel handlowy).

Ja już tam byłem słoneczkiem, kwiatuszkiem, skarbeczkiem, serduszkciem, no po prostu wszystkim, co możliwe już. Czekoladką nazywany nawet już byłem. Na początku to był dla mnie szok, jak zacząłem współpracować z tymi sklepami. Teraz już się przyzwyczailem i wiem, że tak jest. Przeszedłem z tego „pani” [rozmówca pokazuje cudzysłów] i mówię „ej dziewczyny”. Widać, że tak chcą rozmawiać, to trzeba się przystosować, żeby było miło i sympatycznie (mężczyzna, 23 lata, przedstawiciel handlowy).

W wypowiedzi widoczna jest konieczność wykonywania pracy z emocjami i dostrajania się do poszczególnych klientów. Sytuacja wymiany handlowej wymusza zmianę zachowania przedstawiciela handlowego tak, aby mógł on dostosować się do konkretnego klienta. Zmiana zachowania wiąże się z przyjęciem określonego repertuaru gestów i emocji. Bywa tak, że podczas całego dnia pracy, mając do czynienia z różnymi klientami, przedstawiciel handlowy posługuje się różnymi schematami zachowań i wzbudza u siebie różne określone emocje. Praca z emocjami jest zatem ciągła i wymuszona przez interakcję z danym klientem.

W relacji pracownik – klient konieczne jest porozumienie się i wzajemna współpraca. Proces poznawania się oraz kształtowania więzi oparty jest zarówno na interakcjach pośrednich, jak i bezpośrednich. Istotny jest w tym kontekście wzajemny kontakt. Ważne są nie tylko rozmowy telefoniczne, lecz także *face-to-face*, również na gruncie prywatnym. Relacja z klientem nie zawsze ma charakter czysto biznesowy. Partnerzy interakcji poznają się, zaprzyjaźniają, pomagają sobie, tworząc więzi osobiste:

Nawet ludzi mogą poznać, to znaczy poznać, no takie, że [...] może nie tyle co poznać, co pogadać. A ja jeszcze mam kontakt, powiedzmy, z księgowymi ze szpitali, a tam są takie „Grażynki” i one czasami, no, nie ogarniają, mam wrażenie, tego, co robią. I ja im muszę coś wytłumaczyć, one później mi dziękują i w ogóle takie miłe to jest, tak? Bo potem one cię kojarzą, dzwonią, rozmawiają z tobą nawet tak prywatnie. Nie raz się doradziło w jakichś prywatnych sprawach (kobieta, 28 lat, profesjonalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

Przedstawiciele handlowi opowiadając o relacjach z klientami, mówią przede wszystkim o relacjach z kobietami – szczególnie dotyczy to branży spożywczej i kosmetycznej. Częściej zauważalne jest to wśród przedstawicieli handlowych zajmujących się sprzedażą bezpośrednio do mniejszych sklepów, nazywanych przez handlowców sklepami detalicznymi (kod *in vivo*). Rozmówcy obsługujący sklepy wielkopowierzchniowe lub hurtownie nie wskazują na tego typu zależności i nie dzielą klientów ze względu na płeć. Może to wynikać z faktu, że w handlu detalicznym pracuje więcej kobiet, zatem przedstawiciele handlowi mają częstszy kontakt właśnie z nimi. Kierownikami hipermarketów i hurtowni są w dużej mierze mężczyźni, być może stąd brak podziału klientów ze względu na ich płeć.

[...] trzeba rozmawiać z pracownikami tych sklepów. Większość jest kobiet. Mnie się wydaje, że przedstawiciel to jednak facet. Ma dużo łatwiej. Kontakt z kobietą to jest zawsze jakoś tak eee, takie mam wrażenie. Większość przedstawicieli to są jednak mężczyźni. I coś w tym jest, że łatwiej tam jakoś jest. Pani Jadziu, Pani Asiu, gadka szmatka i jakoś tam pójdzie. Pośmiejemy się razem i jest wesoło [*śmiech*] (mężczyzna, 28 lat, przedstawiciel handlowy).

Z kobietami jest sympatycznie, tyle że kobiety są takie, no, bardziej koncentrują się na takich sprawach, takich pierdólkach. A mniej potrafią tak ogólnie powiedzieć, co w tym sklepie jest, a czego brakuje [...]. Nasza firma współpracuje ze sklepami S. To za PRL-u były już S. No to jest specyficzny w ogóle rodzaj sklepów. I takie moje spostrzeżenie. Inny personel tam pracuje. Kobiety, bo tylko kobiety tam pracują, nie spotkałem żadnego mężczyzny, który by tam pracował, są bardzo specyficzne. We wszystkich prywatnych sklepach na początku jak przychodzę, to zawsze jest per pan, a tam od razu jest „ej, ty”. I ja przychodzę, no wiadomo, jestem młodym

człowiekiem i też to jest inaczej. Dla tych kobiet jest to może jakaś sensacja, że młody chłopak sobie przyjeżdża (mężczyzna, 23 lata, przedstawiciel handlowy).

W kontaktach z klientem, szczególnie w przypadku przedstawicieli handlowych z krótszym stażem, widoczna jest płytką praca emocjonalna. W ekspresji nie pojawiają się emocje negatywne. Badani podkreślają, że w kontakcie z klientem nie mogą okazywać złości, irytacji czy zniecierpliwienia. Muszą wykonywać pracę emocjonalną w celu utrzymania dobrych i trwałych relacji z klientem. Od tego zależy ich wynagrodzenie i pozycja w organizacji. Zakładana jest maska z emocją pozwalającą na dokonanie transakcji:

[...] już mówiłem mu sześć razy. Opowiadałem, na czym to polega, a on po raz kolejny się pyta. Ja nie mogę pokazać irytacji. Muszę mu cierpliwie jeszcze raz odpowiedzieć na to pytanie (mężczyzna, 36 lat, przedstawiciel handlowy).

Taką maskę nakładam na siebie, udaję taką osobę [...], no właśnie, yyy, jak by ci to powiedzieć, no taką niby staram się udawać profesjonalistkę [nerwowy śmiech], że niby mnie nie rusza ta presja i ten stres, no ale tak naprawdę wiesz. Ciężko jest czasem z tym [...] (kobieta, 30 lat, specjalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

Rozmówcy mówią o „postępowaniu politycznie poprawnym” (kod *in vivo*), czyli zapewniającym trwałość więzi społecznych. Jednocześnie wskazuje to na podejmowanie działań związanych z płytką pracą emocjonalną:

Oj, paru mnie już do żywego zdenerwowało. Takie jest życie, trudno spodziewać się ideału. Uczę się kontrolować swoje własne emocje. Trzeba panować nad własnymi emocjami, to przydaje się w życiu – właściwie w każdej sytuacji. Ta praca nauczyła mnie postępować politycznie poprawnie (mężczyzna, 42 lata, przedstawiciel handlowy).

Pracy z emocjami pojawiającymi się w trakcie interakcji z klientem przedstawiciele handlowi uczą się w trakcie czynności zawodowych, a także podczas szkoleń.

Kiedyś przejmowałam się, gdy przychodził klient i od razu krzyczał, był niezadowolony. Brałam to do siebie. Przejmowałam się. Dzisiaj jest inaczej. Często przychodzą klienci i mówią, że ich oszukano, bo cena jest inna. Czasem wyzywają na firmę. Staram się tego nie słuchać. Oddaję różnicę w rachunku i tyle. Kiedyś to aż mi się płakać chciało. Wracalam do domu i na córkę wrzeszczałam. Dzisiaj jestem spokojniejsza. Przyzwyczyłam się. Kierowniczka często mówiła: „Nie przejmuj się. Rób swoje”. I tak robię (kobieta pracująca w dziale obsługi klienta w jednym z łódzkich hipermarketów, 41 lat).

Tak, szkoleń jest u nas dużo [...]. Uczą głównie komunikacji i negocjacji, jak radzić sobie z trudnym klientem. Przecież jak klient wybrzydza i marudzi, to nie powiem mu „spadaj”. Czasem mam ochotę krzyknąć albo powiedzieć coś niemilego, ale nie mogę przecież obrazić klienta. Celem jest długoterminowa współpraca i ja to wiem. Dlatego w takich sytuacjach nauczyłem się milczeć, czasem potakiwać, a potem jeszcze raz spokojnie przedstawiam ofertę. Tak, tak to już jest (mężczyzna, 32 lata, przedstawiciel handlowy).

Wyuczone w trakcie szkoleń sposoby działania sprawdzane są w bezpośrednich sytuacjach interakcyjnych. To wtedy odbywa się właściwa praca z emocjami:

Zawsze staram się skoncentrować na indywidualnych odczuciach i potrzebach określonego człowieka. Biorę pod uwagę preferencje moich klientów – przecież w istocie to oni mają być zadowoleni! [...] Uczę się kontrolować swoje własne emocje! [...] Ignoruję czyjeś nieuctwo i chamstwo, które aż nas przytłacza. To mój emocjonalny wentyl bezpieczeństwa (mężczyzna, 31 lat, terenowy przedstawiciel handlowy).

Płytką pracą emocjonalną na skutek trwałej i długofalowej interakcji z klientem zamieniana jest w głęboką pracę emocjonalną. Warunkiem pojawienia się takiej zmiany są pozytywne relacje z klientami. Handlowcy stopniowo uczą się sterować własnymi emocjami, faktycznie je odczuwając.

5. Kontakt z klientem w trakcie pandemii COVID-19

Zauważyć można, że przedstawiciele handlowi stosują różne sposoby kontaktowania się z klientami. Niektórzy preferują kontakt telefoniczny, który zazwyczaj jest sporadyczny. Z klientami, z którymi przedstawiciel intensywnie współpracuje, utrzymywany jest kontakt bezpośredni. Większość przedstawicieli uznaje ten rodzaj kontaktu za skuteczniejszy, gdyż dzięki niemu mogą bardziej zbliżyć się do klienta i lepiej go poznać:

Jak już wspomniałem, liczy się długofalowość umów handlowych. Ci najbardziej zadowoleni nigdy mnie nie opuszczają, a ja przecież ciągle się uczę. W tej pracy można się ciągle wiele nauczyć o ludziach, specyficznych gustach i oczekiwaniach (mężczyzna, 42 lata, przedstawiciel handlowy).

W trakcie pandemii COVID-19 oraz związanego z nią lockdownu handlowcy podkreślali ograniczone możliwości odbywania podróży służbowych oraz bezpośrednich kontaktów z klientami. Pandemia wymusiła zmianę sposobu pracy, którą badani uznali za niekorzystną w wymiarze interakcji i skuteczności zawierania transakcji i umów. Pracownicy przeprowadzali z klientami głównie rozmowy telefoniczne. Kontaktowali się także za pomocą dostępnych komunikatorów i aplikacji takich jak Skype, MS Teams czy Zoom, co wymuszało pośredni kontakt z klientem. Badani (zob. Skiera 2021) twierdzili, że skutkowało to obniżeniem jakości przeprowadzanych spotkań i negatywnie wpływało zarówno na sprzedaż produktów, jak i nawiązywanie relacji z klientem:

Na spotkaniu takim *face-to-face*, nawet nie przez aplikację Teams, no, te relacje budują się lepiej. Zazwyczaj klient jest skłonny do powiedzenia czegoś więcej, ale przede wszystkim bardziej chodzi o taki kontakt bezpośredni, więc on większe, wydaje mi się, wzbudza zaufanie. [...] Widać też wtedy lepiej emocje drugiej osoby (mężczyzna, 34 lata, menadżer ds. relacji biznesowych – cyt. za: Skiera 2021).

Zmiana trybu pracy i przejście na pracę zdalną wymusiło pośredniość kontaktu z klientem, ale także zdobycie nowych umiejętności związanych z kontaktem z nabywcą. Intensyfikacji poddana została także praca emocjonalna przedstawicieli

handlowych. Do tej pory w znacznym stopniu wykonywana była ona podczas bezpośrednich interakcji, rozmów i negocjacji, nagle zaczęła dotyczyć przede wszystkim rozmów telefonicznych. Pośredni kontakt z klientem, który jeszcze niedawno odgrywał drugorzędną rolę, stał się czynnikiem najistotniejszym, podtrzymującym funkcjonowanie firmy, a nawet o nim przesądającym. Gesty emocjonalne widoczne w komunikacji bezpośredniej w związku z pracą zdalną musiały pojawiać się w komunikacji pośredniej, w tym telefonicznej. Uśmiech, sympatia, zadowolenie i cała gama innych pozytywnych emocji musiały zostać wyrażone jedynie w głosie handlowca. Rozmówcy w badaniach prowadzonych przez Paulinę Skierę (2021) wskazywali na nowe elementy pojawiające się w szkoleniach handlowców. Mówiono im, że klient ma „usłyszeć ich uśmiech”, co bazowało na płytkiej pracy emocjonalnej:

Mówili nam, że „uśmiech słyszeć przez telefon” i jak się uśmiechasz, to twój rozmówca to słyszy. To może i jest prawda generalnie, ale nie da się uśmiechać, kiedy jesteś zły. No [...] nie da się, ale trzeba. Nie masz innego wyjścia, musisz hamować te nerwy, starać się nie myśleć. Zazwyczaj próbuję robić wszystko, żeby nie było słyszeć tej złości czy coś. Po tym to jestem normalnie zmęczony (mężczyzna, 26 lat, młodszy specjalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

Jak wskazują badani, praca zdalna (z domu) wiąże się również ze zmniejszoną efektywnością pracownika. Choć, jak mówią, praca w domu pozwala na większy komfort, to jednocześnie zauważają, że będąc w siedzibie firmy, są w stanie wykonać więcej obowiązków, a wydajność ich pracy rośnie. Dzieląc przestrzeń, mogą się bezpośrednio komunikować, konsultować, wzajemnie motywować, wspierać, pomagać sobie i w łatwy sposób przekazywać dokumenty. W przestrzeni internetowej takie czynności są mocno ograniczone. Badani zdają sobie sprawę, że ich motywacja do pracy oraz efektywność znacznie spadły.

Pomimo że zdają sobie sprawę, że będąc na pracy zdalnej, z każdym miesiącem ta motywacja jest taka, coraz gorsza, wydaje mi się, i ta wydajność też nie jest aż taka wysoka, jak mogłaby być (kobieta, 29 lat, specjalista ds. zarządzania danymi – cyt. za: Skiera 2021).

Choć wielu handlowców negatywnie ocenia konieczność kontaktu pośredniego z klientem oraz wykonywania płytkiej pracy emocjonalnej „widocznej” w głosie pracownika, to chwalą sobie pracę zdalną, wskazując jednocześnie, że najlepszym rozwiązaniem byłaby praca w trybie hybrydowym. Handlowcy podkreślają komfort czasowy związany z brakiem konieczności dojazdu do siedziby firmy. Ważny jest dla nich również zysk finansowy związany z tym, że nie muszą ponosić kosztów dojazdu do pracy czy opłat parkingowych. W ich wypowiedziach pojawiają się te same argumenty co w przypadku innych grup zawodowych.

Wiadomo, teraz w domu jak się siedzi, no to jest tak bardziej luźno, wiesz. Ja sobie wstaję godzina 7:55, odpalam komputer, jeszcze w piżamie, i ogólnie sobie kawkę parzę, no więc jest lepiej. No ale też brakuje mi takiego kontaktu z ludźmi. Tego pójsia na kawę, jak zawsze chodzimy. Ale jakbym miała wybierać, to chyba bym jednak wolała w domu pracować na stałe (kobieta, 30 lat, specjalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

Jakbym miała wybierać, czy tak, czy tak, to bym wybrała chyba zdalnie (kobieta, 28 lat, specjalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

Jednocześnie handlowcy podkreślają brak kontaktu z drugim człowiekiem. Nie chodzi tu wyłącznie o bezpośredni kontakt z klientem, ale także ze współpracownikami. Brakuje im codziennych rozmów i spotkań „przy kawie”. Dostrzegają wspomniany już wcześniej spadek efektywności i motywacji do pracy.

Ja już się przyzwyczałam do pracy w domu, ja mogę pracować w domu. Pomimo tego, że głównie brakuje mi spotkań z ludźmi, relacji (kobieta, 28 lat, profesjonalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

Pandemia COVID-19 z pewnością zmieniła podejście pracowników i osób zarządzających do pracy i sposobów jej wykonywania. Na razie pytanie, czy i na jak długo pozostanie z nami praca zdalna realizowana w takim wymiarze jak obecnie, pozostaje otwarte. Można przypuszczać, że rozpowszechni się model pracy hybrydowej, za którym opowiadają się nie tylko badani przedstawiciele handlowi. Prawdopodobne jest, że model, który pozwala na elastyczność, mobilność i pewną wolność, będzie na współczesnym rynku pracy wariantem pożądanym nie tylko przez pracowników, lecz także przez same organizacje.

Z mojej perspektywy ja bym chciała pracować na przykład dwa dni w spółce, a trzy na przykład zdalnie, tak, żeby mieć troszeczkę pół na pół, bo jednak takie siedzenie cały czas w domu, no, tym bardziej, że jest wszystko zamknięte, no to też może być, no, na dłuższą metę dla mnie takie trochę [...], że czegoś jednak brakuje, brakuje kontaktu z ludźmi (kobieta, 28 lat, specjalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

Znaczy no, najlepiej to by było oczywiście, wiesz, tak jak [...] kiedyś jeszcze chyba w sierpniu nam taki model zrobili, że pracujemy dwa dni w biurze, trzy dni w domu i tam w następnym tygodniu na odwrót. No to dla mnie spoko, bo tak, wiesz, i w miarę można było sobie te dwa–trzy dni z ludźmi pogadać, no i też miałaś czas w domu, żeby sobie, yyy, na luzie wszystko zrobić (kobieta, 30 lat, specjalista ds. sprzedaży – cyt. za: Skiera 2021).

6. Podsumowanie

Praca, jak pisał Jan Szczepański (1961: 171 i nast.), jest to „każda celowa czynność prowadząca do zaspokojenia dowolnych potrzeb ludzkich, posiadająca społeczną doniosłość, zapewniająca jednostkom lub grupom, które ją wykonują, określoną pozycję w społeczeństwie”. Zatem praca jest świadomym i celowym działaniem człowieka. Może być ono podyktowane swobodnym wyborem jednostki bądź też przymusem (zob. Lis 1982: 9). Swoboda wyboru nie dotyczy tego, czy wykonywać pracę, lecz jaką. Na to zaś mają wpływ nie tylko nasze wykształcenie, zdolności i predyspozycje, ale również sytuacja gospodarcza państwa, w tym dostęp do pracy. Praca decyduje o pozycji społecznej jednostki. Jest wyznacznikiem jej statusu i roli społecznej. Tym samym będzie wpływać na charakter powstawania

emocji oraz sposoby zarządzania (kierowania) nimi. Praca posiada wymiar kulturowy (por. Fukuyama 1997). Kultura danej społeczności oraz grupa pracownicza kształtują nie tylko stosunek pracowników do pracy, ale także sposób jej wykonywania.

Praca jest czynnością społeczną, co oznacza, że sposób jej przygotowania i realizacji ma wpływ na dążenia, postawy, zachowania i interesy innych osób lub grup. Praca w tym rozumieniu jest jednym z najważniejszych elementów więzi społecznej. Kształtuje współzycie z innymi ludźmi. Jej społeczny charakter przejawia się w tym, że praca wykonywana przez jednostkę jest zawsze związana z pracą innych. Pracownik konfrontuje swoje poglądy z przekonaniami innych ludzi, co prowadzi do wykształcenia społecznie oczekiwanych i pożądanых postaw. W toku pracy ludzie ciągle się komunikują, czy to coś nakazując, informując, perswadując, czy negocjując.

Niemożliwa jest praca bez koordynacji działań ze strony tych, którzy ją definiują, wykonują, dostarczają koniecznego wyposażenia pracy, kontrolują i naprawiają to wyposażenie. Praca jest niemożliwa bez publiczności, która może współpracować czynnie, a nawet już samą swoją obecnością wywierać wpływ na proces pracy (Konecki 1988: 234).

Jak zostało wskazane w artykule, w trakcie pandemii praca zatraciła jedną z najważniejszych swoich funkcji. Praca zdalna odbywa się bez udziału publiczności, bez widocznej koordynacji działań i możliwości bezpośredniej komunikacji z innymi członkami zespołu. Rozmówcy wskazywali na fakt obniżenia efektywności ich pracy, a także na spadek motywacji. Przekształceniu uległy nie tylko więzi pracownicze, lecz także więzi z klientem, co wymusiło inne działania emocjonalne. Praca emocjonalna wykonywana przez przedstawicieli handlowych zaczęła być widoczna w ich głosie. Nauczyli się tak komunikować, aby kontrahent mógł „usłyszeć” ich uśmiech. Podjęcie tej płytkiej pracy emocjonalnej pozwalało im na podtrzymanie relacji z klientem, a także na nawiązywanie nowych kontraktów, podpisywanie umów i prowadzenie satysfakcjonujących negocjacji.

Przed pandemią COVID-19 przedstawiciele handlowi z dłuższym stażem zawodowym na tyle zinternalizowali wszelkie normy, wartości i działania organizacyjne, aby móc sprawnie i z satysfakcją negocjować z klientem w bezpośredniej komunikacji. Wykonywali przy tym głęboką pracę emocjonalną. Pracownicy młodszy, debiutujący w roli przedstawiciela handlowego, opierali swoje działania na płytkiej pracy emocjonalnej. W trakcie pandemii, gdy zmieniły się sposoby kontaktu z klientem, zarówno jedni, jak i drudzy musieli nauczyć się nowych sposobów komunikacji. Z pewnością było to łatwiejsze zadanie dla pracowników młodszych, którzy swoje dotychczasowe działania interakcyjne i tak opierali na płytkiej pracy emocjonalnej. Handlowcy z dłuższym stażem zawodowym musieli niejako powrócić do momentu, gdy sami przybierali emocjonalną maskę. Dokonywali ponownie wewnętrznej modyfikacji faktycznie odczuwanych emocji. Aby kontrahent mógł „usłyszeć” w głosie przedstawiciela handlowego uśmiech, pracownik musi korygować swoje emocje, udawać pewne z nich i ukrywać te faktycznie

odczuwane. Przedstawiciele handlowi wskazywali na to, że jest to dla nich trudna i niecodzienna sytuacja. Wcześniej kontakt telefoniczny stanowił jedynie ułamek ich interakcji z klientem, a w czasie pandemii (szczególnie w pierwszym jej roku) okazał się to główny, a czasami jedyny sposób komunikacji z kontrahentem. Niektórzy podnosili także, że kontakt z nabywcą odbywał się nieraz jedynie poprzez maila i nie mieli okazji się poznać. Taka interakcja nie pozwalała na wytworzenie się więzi społecznych i obustronnego zaufania. Pandemia COVID-19 z pewnością zmieniła charakter interakcji handlowca z klientem. Trudno powiedzieć, czy zburzone lub niewytworzone na skutek zmiany warunków pracy więzi z kontrahentem zmienia całkowicie charakter pracy przedstawicieli handlowych, czy jest to jedynie pewien stan przejściowy, w którym dotychczasowy charakter relacji z klientem został tylko zawieszony.

Praca w artykule rozumiana była jako zorganizowana działalność wielu podmiotów, czyli jednostek, które wzajemnie przystosowują się i współdziałają ze sobą. Działania oraz podtrzymywanie wszelkich stosunków społecznych możliwe jest dzięki wzajemnym interakcjom. Mogą one zachodzić w środowisku fizycznym lub wirtualnym. Ten proces wzajemnej komunikacji wpływa jednoznacznie na powstawanie określonych emocji. Emocje zawsze powstają w wyniku interakcji. Według Straussa są elementem działania i nigdy nie są od niego oddzielone. Oddzielenie emocji od działania powoduje ich reifikację (Strauss 1993: 31–32). Interakcje te mogą przebiegać na wielu płaszczyznach. Możemy komunikować się z innymi jednostkami, grupami (o różnej wielkości), ale także ze sobą samym. Przedstawiona analiza sytuacji pracy sprowadzona została do opisu interakcji przedstawicieli handlowych z ich klientami oraz do uchwycenia tego, jak wpływa to na powstawanie i kierowanie emocjami pracownika. Tytułowe „usłyszenie uśmiechu” stało się częścią roli zawodowej pracownika i integralnym zadaniem realizowanym w ramach obowiązków zawodowych. Chcąc przekonać klienta, trzeba okazywać zadowolenie, satysfakcję z interakcji oraz należy się uśmiechać. Nie mając do dyspozycji bezpośrednich instrumentów w postaci gestów czy mimiki, należało uczynić je słyszalnymi podczas rozmowy telefonicznej lub za pośrednictwem platform komunikacyjnych.

Interesującym zadaniem byłoby zbadanie, czy podobne działania interakcyjne można obserwować w innych zawodach i czy inne grupy zawodowe również dokonują przedefiniowania odczuwanych emocji i związanej z tym pracy emocjonalnej (np. lekarze, nauczyciele). Ciekawe mogłoby być także odniesienie się do wypalenia zawodowego mogącego pojawić się w szybko zmieniającej się rzeczywistości społecznej, w tym w efekcie zmiany warunków pracy. Mam nadzieję, że artykuł stanie się głosem w dyskusji dotyczącej pracy zdalnej – poprzez wskazanie na zmniejszenie efektywności pracownika i jego motywacji. Wraz z pojawieniem się na szerszą skalę nowego modelu pracy zawodowej powinniśmy poruszyć temat nowych sposobów motywowania pracowników oraz głębokiej pracy emocjonalnej.

Bibliografia

- Bednarski M., Machol-Zajda L. (2003), *Telepraca*, [w:] E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, s. 148–168.
- Brotheridge C.M., Grandey A.A. (2002), *Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of „people work”*, „Journal of Vocational Behavior”, t. 60(1), s. 17–39, <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Deegan M.J. (2001), *The Chicago School of Ethnography*, [w:] P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, L. Lofland (red.), *Handbook of Ethnography*, Sage, Thousand Oaks, s. 11–25, <https://doi.org/10.4135/9781848608337.n1>
- Denzin N.K. (1978), *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, McGraw-Hill, New York.
- Dolot A. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „e-mentor”, nr 1(83), s. 35–43, <https://doi.org/10.15219/em83.1456>
- Dzięcielska-Machnikowska S. (1990), *Socjologia pracy i przemysłu*, [w:] Z. Krawczyk (red.), *Socjologia polska*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- European Commission (2002), *eWork 2002. Status Report on New Ways to Work in the Knowledge Economy*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Eurostat (2021), *Percentage of employed adults working at home by sex, age groups, number of children and age of youngest child*, https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_hhwahchi&lang=en (dostęp: 12.02.2022).
- eWork (2000), *Status Report on New Ways to Work in the Information Society*, ECaTT Final Report.
- Fukuyama F. (1997), *Ostatni człowiek*, przeł. T. Bieroń, Zysk i S-ka, Poznań.
- Goffman E. (1981), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, przeł. H. Datner-Śpiewak, P. Śpiewak, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Grandey A.A. (2000), *Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor*, „Journal of Occupational Health Psychology”, t. 5(1), s. 95–110, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Gross J.J. (1998), *Antecedent- and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology*, „Journal of Personality and Social Psychology”, t. 74(1), s. 224–237, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>.
- Hammersley M., Atkinson P. (2000), *Metody badań terenowych*, przeł. S. Dymczyk, Zysk i S-ka, Poznań.
- Hammersley M., Atkinson P. (2007), *Ethnography: Principles in Practice*, Taylor and Francis, New York.
- Hochschild A.R. (2009), *Zarządzanie emocjami. Komerccjalizacja ludzkich uczuć*, przeł. J. Konieczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hughes E.C. (1958), *Men and Their Work*, Free Press, Glencoe.
- Jeran A. (2016), *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica”, nr 2/16, s. 49–61, <https://doi.org/10.18276/os.2016.2-04>
- Johnson H.-A.M., Spector P.E. (2007), *Service with a smile: Do emotional intelligence, gender and autonomy moderate the emotional labor process?*, „Journal of Occupational Health Psychology”, t. 12(4), s. 319–333, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.4.319>
- Kemper T.D. (2005), *Modele społeczne w wyjaśnianiu emocji*, [w:] M. Lewis, J.M. Haviland-Jones (red.), *Psychologia emocji*, przeł. M. Kacmajor i in., Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 72–87.
- Kemper T.D. (2008), *Power, Status, and Emotions*, [w:] M. Greco, P. Stenner (red.), *Emotions. A Social Science Reader*, Routledge Taylor and Francis Group, London–New York, s. 369–383.

- Kempny D. (2008), *Obsługa logistyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamickiego, Katowice.
- Konecki K. (1988), *Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej*, „Studia Socjologiczne”, t. 1(108), s. 225–245.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M. (red.) (2011), *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Kostera M. (2012), *Etnografia organizacji*, [w:] K. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Słownik socjologii jakościowej*, Difin, Warszawa, s. 73–77.
- Kryńska E. (red.) (2003), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Krysiński D. (2020), *Raport z badania: Możliwości zastosowania pracy zdalnej w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych*, Instytut Badawczy IPC–Openfield–EDBAD, <http://docplayer.pl> (dostęp: 2.02.2022).
- Kulpińska J. (1986), *Tendencja rozwoju socjologii pracy*, [w:] S. Dziecielska-Machnikowska, J. Kulpińska (red.), *Socjologia pracy i przemysłu*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Kvale S. (2004), *InterViews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, przeł. S. Zabielski, Trans Humana, Białystok.
- Lee R.T., Brotheridge C.M. (2011), *Words from the heart speak to the heart: A study of deep acting, faking, and hiding among child care workers*, „The Career Development International”, t. 16(4), s. 401–420, <https://doi.org/10.1108/13620431111158805>
- Lis F.J. (1982), *Człowiek w procesie pracy. Praca: chęć czy przymus?*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- Lutyński J. (1968), *Ankieta i jej rodzaje na tle podziału technik otrzymywania materiałów*, [w:] Z. Gostkowski, J. Lutyński (red.), *Analizy i próby technik badawczych w socjologii*, t. 2, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Lutyński J. (1994), *Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.
- Pawłowska B. (2013), *Emocje społeczne w pracy nauczyciela i przedstawiciela handlowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <https://doi.org/10.18778/7525-862-2>
- Pawłowska B. (2020), *The Work of Sales Representatives in the Context of Interactions and Work with Emotions*, „Qualitative Sociology Review”, t. 16(4), s. 64–88, <https://doi.org/10.18778/1733-8077.16.4.05>
- Prus R. (1989), *Making Sales: Influence as Interpersonal Accomplishment*, Sage, Newbury Park.
- Prus R. (1997), *Subcultural Mosaics and Intersubjective Realities. An Ethnographic Research Agenda for Pragmatizing the Social Sciences*, State University of New York Press, New York.
- Prus R., Grills S. (2003), *The Deviant Mystique: Involvements, Realities and Regulation*, Praeger, Westport.
- Przybyłowska I. (1978), *Wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych*, „Przegląd Socjologiczny”, t. 30, s. 53–68.
- Schwartz M.S., Schwartz C.G. (1955), *Problems in Participant Observation*, „American Journal of Sociology”, t. 60(4), s. 343–353, <https://doi.org/10.1086/221566>
- Silverman D. (2007), *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, przeł. M. Głowacka-Grajper, J. Ostrowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Skiera P. (2021), *Emocje społeczne w miejscu pracy i ich ekspresja na przykładzie jednostek zatrudnionych w dziale handlowym w korporacji*, niepublikowana praca licencjacka napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Beaty Pawłowskiej, prof. UŁ, Łódź.
- Springer A., Oleksa K. (2017), *Praca emocjonalna a wypalenie zawodowe – analiza porównawcza pracy nauczycieli i pracowników sektora usług komercyjnych*, „Medycyna Pracy”, t. 68(5), s. 605–615.
- Strauss A.L. (1988), *The articulation of project work: An organizational process*, „The Sociological Quarterly”, t. 29(2), s. 163–178, <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1988.tb01249.x>.
- Strauss A.L. (1993), *Continual Permutations of Action*, Aldine De Gruyter, New York.
- Stroińska E. (2012), *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca, zarządzanie pracą*, Poltext, Warszawa.
- Szczepański J. (1961), *Uwagi o przedmiocie i zadaniach socjologii*, [w:] B. Biegeleisen-Żelazowski, T. Tomaszewski, A. Sarapata, J. Rosner (red.), *Jak pracuje człowiek*, Książka i Wiedza, Warszawa, s. 169–184.
- Szczygieł D., Bazińska R., Kadzikowska-Wrżosek R., Retowski S. (2009), *Praca emocjonalna w zawodach usługowych – pojęcie, przegląd teorii i badań*, „Psychologia Społeczna”, t. 3(11), s. 155–166.

Akty prawne


- Ustawa z 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 r. poz. 1842).

“HEAR THE SMILE” – THE EMOTIONAL LABOUR OF A SALES REPRESENTATIVE IN THE CONTEXT OF CUSTOMER INTERACTION BEFORE AND DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract. The article discusses the interactive activities undertaken in their professional work by sales representatives in the context of their relationship with the customer (buyer, contractor). Actions taken by traders during negotiations and cooperation with the client are described. At the same time, differences in interaction with the contractor during the COVID-19 pandemic were indicated. The emotional work of traders that is performed by them during negotiations and transactions with the buyer is described. The necessity to use shallow emotional work in the current pandemic situation was indicated. The emotional state of the sales representative should be “visible” in the voice of the employee. Due to the transfer of interaction from direct to indirect, by telephone, the client is to “hear the smile” of the employee. The interlocutors indicated lower effectiveness of their work and lower motivation to work. All considerations were based on research conducted for many years by the author of the article in the group of sales representatives and on research conducted in 2021 by Paulina Skiera as part of the bachelor’s seminar conducted by the author. The research was qualitative research with the use of, inter alia, unstructured interviews and observations.

Keywords: emotions, emotional work, interaction, sales representative, client, symbolic interactionism, work, teleworking.

Scott Grills*

 <https://orcid.org/0000-0002-2596-2068>

ENGAGING TEAMS: MISSIONS, MANAGEMENT AND EVERYDAY LIFE

Abstract. Drawing upon the extended symbolic interactionist tradition, this paper examines management activities in the context of office holders and teams. As researchers, if we wish to fully appreciate management in everyday life, then we must pay particular attention to teams, team creation and teamwork, for it is through people doing things together that organizational life is realized. Specifically, I examine the relevance of performance teams, legacy teams, legislated teams, mission-based teams, and the relevance of secrecy for enacting teams. Encouraging an attentiveness to perspectives and activities of office holders, this paper resists more structural renderings of organizational life and encourages researcher to attend to management in the making.

Keywords: generic social process, management, symbolic interaction, secrets, teams.

1. Introduction

A particularly consequential aspect of the work of office holders involves creating, assembling, managing, and otherwise engaging in team-based activities. I use the term “team” here as a sensitizing concept in the Blumerian tradition (Blumer 1954; van den Hoonaard 1997; Faulkner 2009). Rather than viewing teams in more structural or organizational terms, teams are understood as reflecting the various associations, identities, and allegiances (no matter how potentially fleeting) that accompany the everyday work of “getting things done” in organizational settings. The approach taken herein emphasizes the cooperative endeavors that may be undertaken in organizational settings oriented to accomplishing missions – the

* PhD, Professor, Department of Sociology, Brandon University, 270-18th Street, Brandon, MB, Canada, R7A 6A9, e-mail: grillss@brandonu.ca

“organizational objectives that one or more people pursue in a group context” (Grills, Prus 2019: 132).

While organizations may devote considerable resources to aspects of planning, developing missions and creating value statements, it is by engaging teams that office holders may attempt to coordinate the activities of others towards creating and realizing particular missions. As such, the creation of teams and their relative success with respect to the various projects they undertake may be highly consequential for office holders, team members, and others within the organization. In fact, team activities can be so central to organizational maintenance that various versions of failure may put the team and/or the organization itself at considerable risk. Therefore, realizing missions and creating and sustaining teams are central aspects of management activities. This paper examines office holders’ lived experience with teams and the salience of attending to teams in the study of management in the making. By paying particular attention to performance teams, legacy teams, legislated teams, mission-oriented teams, and the relevance of secrecy in the context of enacted teams, this paper offers a symbolic interactionist examination of teams and the practical accomplishment of management activities.

2. On teams

One of the enduring lessons from the pragmatic tradition is that human group life is, in part, problem solving. A rather central challenge for researchers, however, is that forms of human association that may have similar qualities may be solving quite distinct and differentiated problems within the setting at hand. While Goffman (1959: 50) understands teams as “a set of performers who cooperate in presenting a single performance”, and as such all teams share certain qualities of teamness, it is profitable to consider teams in the context of the underlying pragmatic qualities of human group life.

In the discussion to follow, I pay particular attention to teams in the context of management, office holders and the various teams that are ongoing features of organization life. By so doing I am drawing on the approach to examining management in the making advocated for by Grills and Prus’ (2019) work *Management Motifs: An Interactionist Approach for the Study of Organizational Interchange*. Unlike more overly rationalized and often deterministic accounts of management and managing, the approach taken in the following emphasizes the emergent, negotiated and often-times problematic nature of engaging offices held, undertaking missions (e.g. shared projects of quite variable durations), and creating, enacting, and managing teams.

For students of organizational life, it is profitable to locate teams and teamwork as something of a meso-level performance (e.g. Maines 2001). As Goffman (1956: 49) writes, “an emergent team impression arises which can conveniently

be treated as a fact in its own right, as a third level of fact located between the individual performance on one hand and the total interaction of participants on the other". The interactional reality that Goffman points us to, echoes the formalism of Simmel (1950; e.g. dyads and triads) and foreshadows Becker's organizational studies (e.g. Becker et al. 1961; Becker et al. 1968; Becker 1982). People in organizational settings can and do act as more solitary actors as they undertake more personalized missions and attend to matters related to reputation, identity, and career progress. And office holders may focus on broader themes related to institutional dynamics captured by the concept of "total interaction", everything from share price to outstanding labor grievances, advertising campaigns to carbon emissions. However, much of organizational life is lived out in the context of teams as people come together to advance agendas, pursue missions, and do the everyday work of organizational life. As researchers, if we wish to fully appreciate management, then we must pay particular attention to teams, team creation and teamwork, for it is through people doing things together that organizational life is realized.

I think the real action is close to the earth, down here where people are doing things with each other, creating what we like to call, not realizing we're speaking metaphorically, "social structure", and "organization", though what they are really doing is finding ways to collaborate in the day-to-day here-and-now, getting life done. That is where I like to work and think. The air is not as thin down here (Becker 2014: 187).

3. Considering teams: A view from the office

Office holders may find that considerable time, energy, and personal resources are devoted to creating, maintaining, and coordinating team efforts and agendas. While those who anticipate taking up offices may envision having considerable latitude or control over establishing missions and team creation, the practical constraints that accompany entering office may be more consequential than imagined. While there is negotiated quality to human group life, we do live within settings where prior action constrains the extent to which office holders have a free hand to act. As Dingwall and Strong (1985: 218) suggest, "there is an enormous difference between saying that (organizations) are, in principle, indefinitely negotiable and recognizing that they are in practice, determinate. Our argument is for the study of the ways in which that actual determinateness is accomplished". And one of the ways in which determinateness is accomplished is found via the ways in which teams are created, sustained, and engaged.

We might profitably examine the necessary tension between the negotiated and emergent aspects of holding office and the accomplishment of determinateness in organizations by attending to the problem-solving qualities associated with teams from the perspective of office holders. Reflecting the Blumerian (1969) assertion that attending to meaning (and accompanying themes of language, interpretation,

and sense-making) is essential for understanding human action and that human group life is perspectival, it is essential to frame teams and teamness in meaning terms (e.g. Prus 1996). Simply put, how might we frame the various teams that office holders encounter through a pragmatic lens? And how might this framing provide a useful analytical reference point for a trans-contextual and trans-situational consideration of office holders in multiple settings? While teams may share various qualities in common, from the perspective of office holders' teams encountered in everyday life may have a variety of purposes, be marked by quite distinct relational dynamics, and be oriented towards multiple missions. Much as Sutherland (1949) encourages those who study organizational life to attend to the "crooked practices" that researchers may find within, there are considerable analytical benefits for those pursuing an understanding of organizational life in the making by attending to teams, their creation, and their various mission-related qualities. Towards this end, I examine some of the ways in which teams may be contextualized, understood, and engaged by office holders. By so doing we gain an appreciation of the interactional complexity that teams represent in organizational settings.¹

4. A preliminary framing: Performance teams

As Goffman (1956: 48) suggests, performance teams are cast as "a set of individuals who co-operate in staging a single routine".² However, cast in more organizational terms and as used herein, performance teams reflect the more fleeting and episodic cooperative performances that are associated with the often-emergent set of alliances and interests that may mark organizational life. Reflecting this, teams "denote situations in which two or more people knowingly strive towards objectives that they envision themselves to share with others" (Grills, Prus 2019: 142). Given the episodic qualities of teams, team membership itself may be somewhat uncertain. For example, within the very same meeting, those who hold similar offices within a setting (e.g. regional directors, academic deans, parish priests) may find that a certain level of cooperative action and enacted teamness holds various strategic advantages. As such, office holders may view certain advantages for pursuing team performances that offer something of a common front or that "speak with one voice". In such contexts, performance teams may hold considerable perceived advantages over going it alone.

¹ For example, readers are directed to Hall et al.'s (2021) examination of the complexity of those occupying the office of coach in high level sports and the multi-faceted aspects of the work of leading, managing and coaching.

² In this sense, all teams are in some ways performance teams. Given this, Goffman uses "performance" as a modifier for "teams" infrequently in his classic discussion of teams in the *Presentation of Self in Everyday Life*.

However, in the very same setting those holding peer positions may find that enacting teams also may pose challenges and limitations relative to superordinates, accessing resources, or securing perceived successes or gains. For example, university departmental chairs may share a certain sense of teamness enacted in part through their shared roles and may find considerable advantages in invoking office to advocate or push for specific outcomes (e.g. improved technology in classrooms). However, this role denotes another highly consequential team affiliation – to the department one leads. In the context of resources over which various teams may compete (e.g. staffing, sabbaticals, graduate and teaching assistantships), prior alliances may prove considerably less consequential as actors move between (competing) team performances.

By enacting and invoking team performances, participants may adopt strategies that clearly delineate those who are team members and those who are outsiders – those who are excluded from team planning and performance and those who may be the targets of performance objectives. For example, as Smith (2011: 367) suggests in their examination of outreach workers and street affected persons, the “performance of »outreach worker« requires a careful team performance by the workers, which must consistently demonstrate that they are on the side of the client while fulfilling their role of managing the client group more generally”. There is considerable complexity in play here.

The discussion that follows attends to some of the highly consequential forms that teams may take relative to the perspectives and activities of office holders. As such, the distinctions and differentiations made in what follows are relevant to the everyday activities of those engaging office. As these are perspectively-situated distinctions, researchers are encouraged to pay close attention to the definitions and interpretations that office holders may bring to team-related activities. Nevertheless, the distinctions that follow are, I would suggest, helpful in capturing something of the range of teams that office holders may work with in an ongoing and dynamic way as organizational life is realized. In this context, I turn my attention to 1) engaging legacy teams, 2) enacting mission-oriented teams, 3) legislated teams, 4) and the processes associated with attending to secrecy in the context of team and team performances.

5. Engaging legacy teams

Those moving into administrative roles may find that a wide range of teams and their membership are well established in the local culture of the setting. Therefore, for office holders, the challenge may not be so much in establishing and sustaining such teams (in that they may have something of an objectified presence within organizational life) but in effectively managing inherited teams in such a way that one might successfully realize desired outcomes.

In some instances, inherited teams may be problematic for newcomers to office. Team members may hold allegiances to prior office holders and be somewhat reticent to view the team as having any obligation to support current office holders. Relatedly, teams may include those who aspired to office yet failed to realize that objective. As such inherited teams may include those with an interest in limiting, subverting or otherwise challenging office holder success. While something of an extreme example, President Biden's transition to office involved the challenges of addressing various inherited teams who included members who denied the legitimacy of his entrance into office and apparently were working to over-turn his Presidency.³

More typically however, engaging and working with inherited teams is a central aspect of undertaking office (Grills 2020b). For those entering management roles, pre-existing teams may contribute to learning the ropes of the setting. Some team members may have considerable institutional memory, have a sense of mission and purpose associated with the team at hand, or may contribute to generating a sense of teamness. In fact, in more complex settings, members may come to identify with and build reputations around being members of specifically organizationally situated teams.

Pre-existing teams are indicative of the prior management work of office holders – they denote aspects of the local culture and history of a setting. Such teams may constrain or limit the latitude that office holders may experience but at the very same time may be highly consequential for enabling or otherwise supporting office holder agendas. For researchers, attending to established and persistent teams may be instructive for understanding the social processes that have been routinized into teams such as standing committees, advisory boards, regional associations, or steering committees. It is profitable to view inherited teams as reflective of what Prus has referred to as “slow process” – aspects of organizational life that may have structural qualities but are best framed relative to the subculturally-situated processes that enable and sustain them.⁴

For example, that a setting has a team dedicated to addressing issues such as gender equity, Indigenization, or shareholder relations alerts us to the situational reality that some within the setting view these missions as salient enough to warrant team creation, to establish what may pass for terms of reference for the team and that the team has sustained its presence in the setting. As researchers, it is important to more fully appreciate the social processes that facilitate team creation, the role of insiders and outsiders to the setting in creating teams and how those undertaking office engage and manage these legacy teams.

³ At the time of writing the work of the National Commission to Investigate the January 6 Attack on the United States Capitol Complex is ongoing.

⁴ The framing of social structure as “slow process” is a phrase that Bob Prus has used throughout the years when speaking about what some refer to as social structure but is best framed relative to the outcome of people doing things together. Readers are directed to his work *Subcultural Mosaics* (Prus 1997) for an extended and detailed discussion of these themes.

Office holders may adopt a wide range of strategies to manage, engage or challenge legacy teams. For example, office holders may challenge legacy teams by: 1) adopting more formal strategies to disband them (e.g. altering by-laws, seeking approval from other teams to suspend or otherwise “mothball” legacy teams); 2) adopting strategies to sideline or marginalize legacy teams (e.g. assigning teams secondary or peripheral missions); 3) creating alternate or competing teams (e.g. establishing committees that “round-end” or provide more viable alternatives to legacy teams); 4) reducing or constraining resources available to legacy teams (e.g. contracting team budgets, intentionally allowing vacancies on teams to go unfilled); and 5) sabotaging or otherwise discrediting legacy teams/team members (e.g. casting blame/aspersions, associating failed missions with teams and team members). While there is no claim that this framing is complete or represents the full range of strategies that office holders may employ in challenging legacy teams, what is most relevant here is the consideration that office holders do not simply inherit legacy teams but may take quite active roles in addressing perceived issues.

In fact, members of the setting at hand may view office holders’ efforts to remedy perceived deficits relative to legacy teams and their members as indicators of office holder effectiveness – the ability to assess situations at hand, identify those who are defined by some audiences as marginal team members, and to find solutions to the pragmatic challenges that legacy teams may hold. In this sense, audiences may be looking for office holders to act to address perceived team-related challenges.

For office holders however, doing nothing relative to legacy teams may be perceived to have some meaningful advantages. As Grills and Prus (2019) have argued, an absence of action may be quite deliberative, and may advance office holder interests. Researchers are encouraged to attend to how office holders may attempt to manage legacy teams through strategic inaction. For example, office holders may elect to allow vacancies/openings on teams to go unfilled, opt to not assign missions to particular teams, or strategically opt to not invoke or reconstitute teams at hand. Where office holders have some institutional responsibility for legacy teams (e.g. serving as their Chair, providing instruction or guidance, having the organizational responsibility to call meetings), electing not to enact teams or opting not to establish agendas or assign/delegate tasks to legacy teams may quite effectively subvert or marginalize teams that are defined as problematic or otherwise troublesome in some way.⁵ In short, inaction may be a strategic act on the part of office holders.

⁵ See Scott (2018) for a helpful examination of a sociology of “nothings”.

6. Establishing and engaging mission-oriented teams

As Grills and Prus (2019: 132) suggest, “mission refers to any organizational objective that one or more people pursue in a group context”. Much like solitary actors in other settings, office holders may find advantages to “going it alone” relative to more limited missions. More solitary action relative to missions is enhanced where: 1) office holders have decision-making authority over the mission at hand, 2) accountability to outsiders is low, 3) the office holder has the organizational resources to implement the mission at hand, or 4) there is little perceived need to seek the consent or cooperation of subordinates or superordinates in the realization of the mission.

However, as instances of collective action, missions are productively framed in terms of joint action – where actors are attending to self and other in selecting from lines of action (Blumer 1969). A great deal of the enduring aspects of organizational life and human culture more generally reflects the outcomes of teamwork and the various missions they undertake (Grills, Prus 2019: 142). For example, if one reviews the internal history of organizations as offered by organizational actors, these accounts may be profitably cast in mission and team terms. Universities may include aspects that are defined as noteworthy concerning an institutions’ past in their course calendars or online recruitment materials – the foundation of the institution, the addition of faculties and schools, the launching of new majors and credentials, and the opening of various buildings and facilities. For our purposes, however, these milestones represent the realized outcomes of team-based missions – as people go about the work of undertaking initiatives, coordinating action, and bringing various missions to a conclusion of sorts.

Researchers are encouraged to attend explicitly to the activities of office holders with respect to mission-oriented teams. While office holders may express a certain sense that team building and maintenance somehow takes away from doing the “real” work of the office held, in many respects realizing anticipated outcomes may be associated with office holders’ abilities to strategically establish and manage teams. Rather central here are people’s abilities to: 1) establish teams relative to missions at hand (e.g. Prus, Sharper 1991); 2) assemble teams and manage team members within (e.g. Gómez-Zarà et al. 2019); 3) provide guidance and direction; 4) work at producing and generating a sense of team-related identity and cohesion (e.g. Vaz 1982); or 5) coordinate or align the actions of team members and manage team identities relative to various audiences within and outside of the organizational setting.⁶

For audiences, a rather minimal expectation of those holding office is that they be perceived to be “doing something” – to be undertaking the work of office as defined by those who look to managers to act in various ways. There is a perspectival

⁶ See Bennett (2003) for a discussion of how charities and those in the not-for-profit sector may pay particular attention to outsiders and competing missions and teams.

element here that is rather central. While office holders may move from audience to audience within their day-to-day activities and may perceive themselves to be rather fully engaged, subordinates may have a decidedly different definition of the situation. As such, perceived inaction, or a lack of attentiveness to a relevant aspect of office, may be defined in more negative terms. Those in the setting may attempt to address perceived inaction, disinterest, or indifference by encouraging office holders to act relative to issues of import to audience member interests and agendas.

In such contexts, team creation may become something of an end in and of itself. For office holders, creating teams may be utilized to demonstrate their interest in particular issues at hand, provide evidence of a willingness to commit resources towards the mission and demonstrate that “something is being done”. Creating and populating teams to address matters defined as critical by some audiences may be seen by organizational insiders and outsiders as an indicator of managerial successes. We have seen this relative to a variety of issues in university settings over the past two decades as teams/committees have been established to address matters such as research ethics, biohazards, the care and treatment of animals in research, sexual harassment and assault, equity, diversity and inclusion.⁷ While not wishing to suggest that the missions and work undertaken by such teams is not highly salient for organizational life, I do wish to stress that the act of establishing such teams is in and of itself consequential and may be employed as a part of impression management strategies by office holders.

Researchers would be remiss were they not to attend to circumstances where team creation may be strategically utilized by office holders to delay, thwart, or otherwise obstruct missions proposed by others. Where proposed missions are defined in less than desirable terms, office holders may find that team creation allows for strategic advantages over more overt or direct forms of opposition. Where superordinates are particularly supportive of embarking on missions that office holders may be less enthused about, team creation may allow for the adoption of a cloak of support while at the very same time utilizing team establishment, creation, and fully enacting the team at hand as a form of resistance.⁸ Office holders may adopt a wide range of strategies with respect to mission-based teams to attempt to thwart or resist the initiatives of others such as: 1) referring team establishment to a committee on committees; 2) engaging in far reaching “consultaganda” relative to the mission, terms of reference and team composition; 3) strategically appointing team members

⁷ For a discussion of ethics committees in the context of qualitative research see van den Hoonaard (2002).

⁸ Such strategies speak to the larger themes associated with impression management and adopting various cloaks, masks, or enacted versions of self. Readers are directed to studies that attend to more individualized performances of competence such as those with an intellectual impairment (Edgerton 1967) or medical students (Haas, Shaffir 1987). For some instances of impression management that attend to team objectives, see research on professional thieves (Prus, Sharper 1991), police work (Meehan 1992), chefs (Fine 1996) and the supervisors of whitewater recreational rafting expeditions (Holyfield 1999).

who are anticipated to oppose the mission at hand (e.g. sabotaging the team); 4) embarking on strategic planning exercises (and deferring selected future missions until “plans are in place”); and 5) pursuing “mission interruptus” – altering, modifying or redirecting teams via shifting missions.

Such practices are recognized in the argot of the workplace – members may refer to such strategies as “death by committee”, the creation of “luddite committees” or “bad faith engagement”. These terms denote circumstances where members attribute more cynical intentions to team creation and management. The relative effectiveness of sabotage via team creation and practice was attended to in the *Simple Sabotage Field Manual* which suggests, “[w]hen possible, refer all matters to committees, for further study and consideration. Attempt to make the committees as large as possible – never less than five” (Strategic Services 1944: 28). While this advice was intended to foster disruption during wartime, its strategic relevance for managers remains.

7. Acknowledging legislated teams

For office holders, legislated teams may hold particular and unique challenges for management practice. But first some clarification is in order. Whereas legacy teams may be profitably cast as reflecting associational and relational dynamics within settings that have been established and realized by superordinates and subordinates within a setting, legislated teams are enacted by those outside of the setting at hand. While potentially no less consequential for office holders than legacy teams, legislated teams may pose unique challenges for office holders.

Researchers are encouraged to examine various legislated teams that may be salient for the research setting at hand. In some cases, these teams may be relatively inconsequential on a day-to-day basis for office holders. In other cases, however, legislated teams may consume considerable time, effort, and resources. Examples of such teams include: teams established through collective bargaining processes and established via collective agreements (e.g. mediation and arbitration); teams required by external bodies to access resources controlled by those agencies (e.g. quality assurance councils, financial oversight bodies); legislatively enacted governance bodies (e.g. school boards, boards of directors, university senates); supervisory bodies (e.g. civilian oversight related to police activities, disciplinary committees); external appeals bodies (e.g. real estate boards, radio and television communications commissions); and legislatively established teams intended to address injustices (e.g. South African (1996–2003) and Canadian (2008–2015) Truth and Reconciliation Commissions).⁹

If we may profitably cast human group life as, in part, problem-solving activity, then researchers are encouraged to attend to the problems that legislated teams were ostensibly created to solve and to ask how that mission, intent and purpose is realized

⁹ Horowitz (2012) offers a detailed examination of medical licensing and disciplinary processes.

in the day-to-day activities of its team members. That is, researchers are encouraged to attend to the lived activities of members of legislated teams, to get to where that action is, and not assume that more formalized terms of reference speak fully to the activities undertaken therein. Unlike legacy teams where office holders may have latitude over various aspects of team activities, there may be many challenges to exercising similar influence over legislated teams. In fact, members of legislated teams may perceive that their interests and identities more fully align with the team than with particular missions in progress or the office holders with which they interact. While Presidents of Colleges may interact with legislatively enabled Boards of Governors/Regents on an ongoing basis, the reality that they serve in that role “at the pleasure of the Board” helps to define and shape relationships within the setting.

For office holders, such legislated teams may vary considerably over time with respect to their relevance and presence in the work and life of the office holder. Office holders may routinely pay relatively little attention to their potential accountability to external bodies. However, some legislated teams may be in fact drive sequences of events that may be threatening to missions defined as central to the organization and its continuance. Deans of professional programs that require the accreditation of external bodies may find that their ability to credential students within the profession is placed at short-term or longer-term risk, church leaders may confront the role that their organizations have played in the deaths of Indigenous children via government legislated inquiries or commissions, and medical facilities may be subject to ongoing licensure reviews. While legislated teams may differ greatly, researchers would be remiss in not attending to the various ways in which office holders attend to legislated teams, utilize personal and organizational resources in response to their place within the setting, and the ongoing relevance for engaging legislated teams for effectively discharging the obligations of office.

8. Acknowledging secrecy and enacting teams

Goffman’s (1959) discussion of teams and teamness helpfully attends to secrecy as a central aspect of team activities. Specifically, Goffman examines various types or forms those secrets may take in the context of team members doing things together in everyday life. As forms of social life, Goffman distinguishes between various secrets – dark secrets, strategic secrets, inside secrets, free secrets, and entrusted secrets. While I would encourage researchers to attend to Goffman’s thoughtful framing here, there is much to be gained by moving beyond classification and to attending to how secrets may be engaged, enacted, and realized relative to team enactment in managerial settings. I turn my attention to secrets, teams, and related social process through a brief consideration of dark secrets and strategic secrets.¹⁰

¹⁰ Goffman (1959: 143) also discusses two additional types of secrets relative to the knowledge one has of the secrets of others – entrusted secrets (which bind an individual to other team members

8.1. Dark secrets

Dark secrets refer to aspects of the team that are incompatible with the performance undertaken by the team and that the team conceals or at least shields from audiences (Goffman 1959: 141). Dark secrets may be highly consequential for office holders, team creation and team management over time. While Goffman's concept of dark secrets may be a useful heuristic device for researchers, for the purposes of this paper, the notion is most helpful when understood in perspectival and processual terms. That is, the qualities that make a secret dark are best understood from the perspectives of office holders and related team members as they are managed and modified overtime. It is not a quality of the secret(s) in play that makes them threatening in some way, but a reflection of a definitional quality attributed to an aspect of the everyday life by some audience. As such, understanding dark secrets requires that researchers develop an intimate familiarity with the setting at hand (Blumer 1969).¹¹

Some team performances depend rather fully on maintaining dark secrets – consider for example those teams engaged in hustles, cons, frauds, or espionage. Some team performances are so centrally contingent on team members maintaining dark secrets that were the secret to be revealed the existence of the team and in fact the organizational setting at hand may be placed at considerable risk.¹² As Prus and Sharper's (1991) *Road Hustler* illustrates, the team performance of card and dice hustler's is contingent, in part, on targets failing to recognize that they are in the presence of a team and that the team's definition of the situation at hand differs markedly from that of the mark(s). In such circumstances the revelation of the dark secret irrevocably alters the interaction sequence in play – as the target of the hustle's definition of the situation may move from “recreational gambling” to “being conned”.

Dark secrets differ from a consideration of secrecy and teams more generally through the perceived threat to team and performance that such secrets hold. For those entering office, discovering the dark secrets of the setting may be a crucial aspect of learning the ropes and effectively discharging the duties of the office holder. To the extent that team members have successfully engaged in concealment strategies, those approaching office will have little if any prior knowledge of the specifics of dark secrets in play. For newcomers, the extent to which they come to be entrusted with the dark secrets of the group, serves as an indication of the inclusion of the office holder as a member of the team at hand.

through the shared secret), and the free secret (secrets that can be shared without threat to team performances or self/other identities).

¹¹ It is far beyond this paper to attend to the methodological issues in play here, but I would caution that access to the dark secrets of a team requires the development of considerable rapport on the part of researchers. Towards this end there is no substitute for patience in the field and a commitment to field sites and developing the trust of participants (Shaffir 1998; Grills 2020a).

¹² See Jaworski (2021) for a detailed and thoughtful discussion of Goffman's interest in secrets and their relationship to espionage and the Cold War.

8.2. Strategic secrets

For researchers, an attentiveness to strategic secrets – secrets that have an instrumentality and that may be used tactically relative to individuals or other teams that are defined in more oppositional terms – may offer an important context for team action (Goffman 1969). Whereas dark secrets threaten the team and its missions (and as such may be held in perpetuity), strategic secrets have an operational and organizational relevance for office holders. Through attending to strategic secrets and their relevance for teams at hand, we gain a sense of how strategic action may contribute to framing team membership and generating a sense of teamness (Grills, Prus 2019).¹³

It may be helpful to attend to secrecy work as a generic aspect of realizing team-based missions. Goffman encourages us in this direction. For example, he suggests that teams form something of a society of secrets “in so far as a secret is kept as to how they are cooperating together to maintain a particular definition of the situation” (Goffman 1959: 105).¹⁴ Organizational life is marked by a wide variety of teams. As such, participants may be a part of multiple teams not all of which are engaged in missions that are entirely compatible. Office holders may find that they are the co-keepers of a variety of strategic secrets – some of which, if revealed, may expose missions, team members and the larger organization to considerable risk.¹⁵ As such, Goffman encourages researchers to attend to the shared experience of (strategic) secrets. He writes, “[s]ince we all participate on teams we must all carry within ourselves something of the sweet guilt of conspirators” (Goffman 1959: 105).

While Goffman’s conspiratorial reference may seem to overstate the case relative to the more mundane strategic secrets of everyday organizational life, a helpful trans-contextual point is made here. The shared experience of maintaining the secrets of the group addresses the perspectival, relational, and inter-subjective qualities of teams as enacted and realized human constructs.

Successfully maintaining strategic secrets may prove essential to the realization of missions at hand. The extended ethnographic research tradition sheds insight into office holders, teams and the management of strategic secrets that may prove helpful for researchers pursuing a rich understanding of these themes in the context of generic social processes. For example, Wolf’s (1991) ethnography of the Rebel’s

¹³ I direct readers to Goffman’s (1969) work *Strategic Interaction* for a discussion of this theme and an extension of themes initially developed in the *Presentation of Self in Everyday Life*.

¹⁴ Goffman uses the term “secret society” rather than “society of secrets” – in organizational settings however, the existence of the team may be readily known, but their strategic secrets less so. For my purposes, “society of secrets” is a more adept modification without losing the spirit of Goffman’s position.

¹⁵ For a discussion of the complexity of secrets and secrecy in educational administration see Samier (2014).

outlaw motorcycle gang may be read in the context of a deviant subculture whose office holders (e.g. sergeant-at-arms, club president) manage teams and whose strategic secrets allow for club activities to successfully operate in the context of rival gang activity and concerns related to detection by law enforcement. All of this is strikingly similar to Grills' (2022) study of the dominative practices utilized by university administrators who may employ strategic secrets such as concealment or deception to advantage their team relative to competing universities or oversight bodies.

As office holders attend to maintaining and enacting strategic secrets, the flow of information within the organizational setting is altered by secret keeping. Managing strategic secrets is an exercise of power in everyday life. As Prus (1999: 152) writes, "power implies an intent and a capacity on the part of a person or collectivity to influence, control, dominate, persuade, manipulate or otherwise affect the behaviors, experience, or situation of some target". As team members enact strategic secrets they are, in part, manipulating the experience of selected others outside the team and the secret at hand. Lemert's (1962) *Paranoia and the Dynamics of Exclusion* can be interpreted in this light. Where office holders collude with other team members to withhold information from co-workers deemed untrustworthy or troublesome, the enacted secret may serve to alter the flow of information to those defined as "paranoid". Here the secret serves the strategic purpose of exclusion and by so doing both isolates the target and reaffirms the teamness of those "in on" the secret. As Goffman (1956: 55) asserts, "[t]o withhold from a team-mate information about the stand his team is taking is to withhold his character from him, for without knowing what stand he will be taking he may not be able to assert a self to the audience".

For researchers interested in pursuing a more processually-attentive understanding of secrecy as an enacted feature of human group life, an attentiveness to the following may prove particularly fruitful:

- learning the secrets of the team;
- attending to perceived risks, threats, and vulnerabilities;
- responding to insider concerns;
- employing concealment strategies;
- anticipating disclosure, leaks, or related "whistle-blower" activities;
- anticipating mitigation strategies via accounts (Scott, Lyman 1968), disclaimers (Hewitt, Stokes 1975), rationalizations or scapegoating;
- creating situated vocabularies of motive to rationalize (e.g. every organization has "one bad apple"), justify or otherwise make reasonable previously concealed acts (Mills 1940);
- attending to audience expectations that "something must be done" in light of the secret disclosed;
- managing audience expectations by targeting team members for sanction/dissmissal.

Simmel (1906; 1950) adds an important caveat to our understanding of secrets, office holders and the teams they interact with. The power of the secret may be

lost in the telling or in its revelation. A historical example is illustrative here. The cracking of Germany's Enigma code by the Allies created a secret of the secret. The value of the successful code breaking hinged not only on obtaining a vital strategic secret but keeping this fact itself a secret. If opposing forces were to learn of the code breakers' success, then the strategic value of the secret would be lost as the compromised coding system would most surely be abandoned (Sebag-Montefiore 2011).

9. In sum

The study of management is the study of organizational life in the making. We see this commitment to the study of process in Blumer's (1947: 272) essay on industrial relations wherein he emphasizes the "dynamic, uncrystallized and changing" qualities of organizationally situated relations between workers/unions and management. And as Hughes (1937: 413) concludes, "institutions are but the forms in which the collective behavior and collective action of people go on". We lose much if we fail to attend to the practical accomplishment of organizational life.

This paper has argued for the importance of attending to office holders' engagement with teams – in the context of shared performance, as established aspects of organizational life, as consequential for understanding organizational life in the context of legislated requirements, and in terms of missions at hand and the secrets that may accompany and inform team performances. In all of this, social process and the intersubjectively enabled and shared understandings that accompany them are crucial for students of management and organizational life.

For researchers, an appreciation of the situational complexity of team creation and management is in many respects crucial to the successful study of management and management activities. While office holders can and do "go it alone", there are few missions, objectives and outcomes in organizational settings that are best understood in terms of more solitary action. Rather, a crucial aspect of successfully engaging office is to be found in the capacity of office holders to effectively enact, manage, and coordinate while attending to the various missions at hand. There is no adequate substitute for getting close to the action, and of attending to teams in the context of joint action – of people doing things together, managing and concealing aspects of their joint undertakings that may be defined as problematic and getting the work of organizational life done. Attending to the generic social processes that accompany enacting, engaging, and managing teams contributes to this end.

Bibliography

- Becker H.S. (1982), *Art Worlds*, University of California Press, Berkeley.
- Becker H.S. (2014), *What About Mozart? What About Murder?: Reasoning From Cases*, University of Chicago Press, Chicago.
- Becker H.S., Geer B., Hughes E.C. (1968), *Making the Grade: The Academic Side of College Life*, Wiley, New York.
- Becker H.S., Geer B., Hughes E.C., Strauss A. (1961), *The Boys in White: Student Culture in Medical School*, University of Chicago Press, Chicago.
- Bennett R. (2003), *Competitor Analysis Practices of British Charities*, “Marketing Intelligence & Planning”, vol. 21(6), pp. 335–345.
- Blumer H. (1947), *Sociological Theory in Industrial Relations*, “American Sociological Review”, vol. 12(3), pp. 271–278.
- Blumer H. (1954), *What is Wrong with Social Theory?*, “American Sociological Review”, vol. 19(1), pp. 3–10.
- Blumer H. (1969), *Symbolic Interaction: Perspective and Method*, University of California Press, Berkeley.
- Dingwall R., Strong P.M. (1985), *The Interactional Study of Organizations: A Critique and Reformulation*, “Journal of Contemporary Ethnography”, vol. 14(2), pp. 205–231.
- Edgerton R.B. (1967), *The Cloak of Competence: Stigma in the Lives of the Mentally Retarded*, University of California Press, Berkeley.
- Faulkner R. (2009), *On Sensitizing Concepts*, [in:] A.J. Puddephatt, W. Shaffir, S.W. Kleinknecht (eds.), *Ethnographies Revisited: Constructing Theory in the Field*, Routledge, Taylor & Francis Group, New York, pp. 79–91.
- Fine G.A. (1996), *Kitchens: The Culture of Restaurant Work*, University of California Press, Berkeley.
- Goffman E. (1956), *The Presentation of Self in Everyday Life*, University of Edinburgh Social Sciences Research Centre, Monograph No. 2, Edinburgh.
- Goffman E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Books, New York.
- Goffman E. (1969), *Strategic Interaction*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- Gómez-Zarà D., Andreoli S., DeChurch L.A., Contractor N.S. (2019), *Discovering Collaborators Online: Assembling Interdisciplinary Teams Online at an Argentinian University*, “Cuadernos. info”, vol. 44(1), pp. 21–41, <https://doi.org/10.7764/cdi.44.1575>
- Grills S. (2020a), *The Virtue of Patience*, “Qualitative Sociology Review”, vol. 16(2), pp. 28–39, <http://dx.doi.org/10.18778/1733-8077.16.2.03>
- Grills S. (2020b), *Understanding Everyday Life: Generic Social processes and the Pursuit of Transcontextuality*, “Symbolic Interaction”, vol. 43(4), pp. 615–636, <http://dx.doi.org/10.1002/symb.468>
- Grills S. (2022), *Dominance Encounters in University Management*, [in:] D. Poff (ed.), *University Corporate Social Responsibility and University Governance*, Springer International Publishing, Cham [in press].
- Grills S., Prus R. (2019), *Management Motifs: An Interactionist Approach for the Study of Organizational Interchange*, Springer, Cham.
- Haas J., Shaffir W. (1987), *Becoming Doctors: The Adoption of a Cloak of Competence*, JAI Press, Greenwich.
- Hall E.T., Gray S., Martindale A., Sproule J., Kelly J., Potrac P. (2021), *Doing Hybrid Management Work in Elite Sport: The Case of a Head Coach in Top-Level Rugby Union*, “Sport Management Review”, vol. 24(2), pp. 271–296, <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1880690>
- Hewitt J.P., Stokes R. (1975), *Disclaimers*, “American Sociological Review”, vol. 40(1), pp. 1–11.


- Holyfield L. (1999), *Manufacturing Adventure: The Buying and Selling of Emotions*, "Journal of Contemporary Ethnography", vol. 28(1), pp. 3–32.
- van den Hoonaard W.C. (1997), *Working with Sensitizing Concepts: Analytical Field Research*, Sage, Thousand Oaks.
- van den Hoonaard W.C. (ed.) (2002), *Walking the Tightrope: Ethical Issues for Qualitative Researchers*, University of Toronto Press, Toronto.
- Horowitz R. (2012), *In the Public Interest: Medical Licensing and the Disciplinary Process*, Rutgers University Press, New Brunswick.
- Hughes E.C. (1937), *Institutional Office and the Person*, "American Journal of Sociology", vol. 43(3), pp. 404–413.
- Jaworski G.D. (2021), *Goffman's Interest in Spies and Espionage: The University of Chicago Context*, "Symbolic Interaction", vol. 44(2), pp. 392–411, <https://doi.org/10.1002/symb.498>
- Lemert E.M. (1962), *Paranoia and the Dynamics of Exclusion*, "Sociometry", vol. 25(1), pp. 2–20.
- Maines D.R. (2001), *The Faultline of Consciousness: A View of Interactionism in Sociology*, Transaction Publishers, Piscataway.
- Meehan A.J. (1992), *"I Don't Prevent Crime, I Prevent Calls": Policing as a Negotiated Order*, "Symbolic Interaction", vol. 15(4), pp. 455–480.
- Mills C.W. (1940), *Situated Actions and Vocabularies of Motive*, "American Sociological Review", vol. 5(6), pp. 904–913.
- Prus R. (1996), *Symbolic Interaction and Ethnographic Research: Intersubjectivity and the Study of Human Lived Experience*, State University of New York Press, Albany.
- Prus R. (1997), *Subcultural Mosaics and Intersubjective Realities: An Ethnographic Research Agenda for Pragmatizing the Social Sciences*, State University of New York Press, Albany.
- Prus R. (1999), *Beyond the Power Mystique: Power as Intersubjective Accomplishment*, State University of New York Press, Albany.
- Prus R., Sharper C.R.D. (1991), *Road Hustler: Hustlers, Magic and the Thief Subculture*, Kaufman and Greenberg, New York.
- Samier E.A. (2014), *Secrecy and Tradecraft in Educational Administration: The Covert Side of Educational Life*, Routledge, New York.
- Scott M.B., Lyman S.M. (1968), *Accounts*, "American Sociological Review", vol. 33(1), pp. 46–62.
- Scott S. (2018), *A Sociology of Nothing: Understanding the Unmarked*, "Sociology", vol. 52(1), pp. 3–19.
- Sebag-Montefiore H. (2011), *Enigma: The Battle for the Code*, Weidenfeld & Nicolson, London.
- Shaffir W. (1998), *Doing Ethnographic Research in Jewish Orthodox Communities: The Neglected Role of Sociability*, [in:] S. Grills (ed.), *Doing Ethnographic Research: Fieldwork Settings*, Sage, Thousand Oaks, pp. 48–64.
- Simmel G. (1906), *The Sociology of Secrecy and of Secret Societies*, "The American Journal of Sociology", vol. 11, no. 4, pp. 441–498.
- Simmel G. (1950), *The Sociology of George Simmel*, transl. and ed. K.H. Wolf, Free Press, New York.
- Smith R.J. (2011), *Goffman's Interaction Order at the Margins: Stigma, Role, and Normalization in the Outreach Encounter*, "Symbolic Interaction", vol. 34(3), pp. 357–376, <https://doi.org/10.1525/si.2011.34.3.357>
- Strategic Services – Provisional (1944), *Strategic Service Field Manual*, <https://www.gutenberg.org/files/26184/page-images/26184-images.pdf> (accessed: 28.01.2022).
- Sutherland E. (1949), *White Collar Crime*, Holt, Rinehart & Winston, New York.
- Vaz E. (1982), *The Professionalization of Young Hockey Players*, University of Nebraska Press, Lincoln.
- Wolf D. (1991), *The Rebels: A Brotherhood of Outlaw Bikers*, University of Toronto Press, Toronto.

ANGAŻOWANIE ZESPOŁÓW: MISJE, ZARZĄDZANIE I ŻYCIE CODZIENNE

Abstrakt. Nawiązując do rozszerzonej tradycji interakcjonizmu symbolicznego, w zaprezentowanym artykule analizie poddane zostały działania zarządcze w kontekście aktywności osób zarządzających zespołami i funkcjonowania tychże zespołów. Jako badacze, jeśli chcemy w pełni zrozumieć zasady i funkcje zarządzania w życiu codziennym, musimy zwrócić szczególną uwagę na zespoły, proces ich tworzenia i pracę zespołową, ponieważ życie organizacyjne urzeczywistnia się poprzez wspólne działanie ludzi. W szczególności analizie poddane zostało znaczenie zespołów wykonawczych, zespołów o charakterze dziedzicznym (*legacy teams*), zespołów powołanych na mocy prawa (*legislated teams*), zespołów opierających się na misji (*mission-based teams*) oraz znaczenie zasady poufności dla zespołów uchwałodawczych (*enacting teams*). Zachęcając do zwrócenia uwagi na perspektywę i działania osób zarządzających, proponuję w artykule odejście od strukturalnych ujęć życia organizacyjnego na rzecz zwrócenia uwagi na zarządzanie w procesie tworzenia.

Słowa kluczowe: generyczny proces społeczny, zarządzanie, interakcja symboliczna, poufność, zespoły.

Alicja Łaska-Formejster*

 <https://orcid.org/0000-0002-8341-6268>

FUNKCJONOWANIE ŁÓDZKICH AGENCJI PRACY TYMCZASOWEJ W OPINII ZATRUDNIONYCH PRZEZ NIE PRACOWNIKÓW

Abstrakt. Celem przygotowanego artykułu jest prezentacja opinii pracowników zatrudnionych przez łódzkie agencje pracy tymczasowej na temat ich funkcjonowania. Szczególnie interesujące było stanowisko badanych dotyczące tej formy zatrudnienia oraz ocena tej instytucji ze względu na kompetencje i przestrzeganie przepisów ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych. Istotne znaczenie miały także motywy podjęcia pracy w tej formule. Badanie miało charakter ilościowy; zrealizowane zostało techniką ankietową za pośrednictwem łódzkich biur agencji pracy tymczasowej oraz w grupie na Facebooku poświęconej zatrudnieniu tymczasowemu w Łodzi. Wyniki analizy świadczą o tym, że głównym motywem podjęcia zatrudnienia przez badanych było przejściowe bezrobocie (51%) oraz fakt, iż konkretne firmy procedowały rekrutację jedynie poprzez pośrednictwo agencji (34%). Z kolei atrakcyjność formy tymczasowego zatrudnienia polega według badanych przede wszystkim na „łatwości rezygnacji z pracy”, „elastyczności”, „posiadaniu pracy”, „legalności”, „dorywczości” i że jest to „praca od zaraz”. Najczęściej wymienianymi negatywnymi aspektami były „krótkie umowy-zlecenia”, „tymczasowość” (brak pewności zatrudnienia). Pozytywną ocenę zatrudnienia przez agencje pracy tymczasowej wzmacniała opinia badanych o przestrzeganiu prawa pracy wobec pracowników.

Słowa kluczowe: agencja pracy tymczasowej, zatrudnienie tymczasowe, rynek pracy, prawa pracownika.

* Dr hab. prof. UŁ, Katedra Socjologii Polityki i Moralności, Instytut Socjologii, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, ul. Rewolucji 1905 r. 41/43, 90-214 Łódź, e-mail: alicja.formejster@uni.lodz.pl

1. Wprowadzenie

Rynek pracy jest dynamicznie zmieniającym się obszarem życia społecznego. Na przestrzeni lat zaobserwować można było liczne przemiany, na które wpływało wiele czynników. W kontekście powstawania agencji pracy tymczasowej jednym z nich było wstąpienie Polski do Unii Europejskiej, co spowodowało otwarcie zagranicznego rynku pracy dla Polaków oraz zachęciło zagranicznych przedsiębiorców do lokowania swoich zasobów i siedzib firm w naszym kraju. W Polsce pojawiło się wiele nowych przedsiębiorstw, a co za tym idzie, powstały nowe miejsca pracy. W związku m.in. z emigracyjnymi wyjazdami Polaków stopniowo zmniejszało się bezrobocie i zwiększał się popyt na pracowników „od zaraz”. W dużej mierze zjawisko to przyczyniło się do wdrożenia nowych form zatrudnienia i skutkowało tym, że na polskim rynku pracy znalazły swoje miejsce właśnie agencje pracy tymczasowej, które wpisały się w ówczesny model zapotrzebowania na pracowników.

Obecnie działalność agencji pracy tymczasowej na rynku pracy ma rzeszę zwolenników. Jak pokazują dane porównujące chociażby drugi kwartał 2017 roku z analogicznym kwartałem w roku 2016, odnotowany został wzrost liczby agencji zatrudnienia w Polsce o 32%. W drugim kwartale 2017 roku liczba agencji pracy tymczasowej wynosiła 7 974 i było to więcej o 1 920 w porównaniu z drugim kwartałem w poprzednim roku (6 054) (Błaszczuk 2017). Z bieżących danych rejestru zatrudnienia Ministerstwa Rozwoju i Technologii wynika, że na koniec 2020 roku w kraju funkcjonowało 8 818 agencji zatrudnienia, tj. o 61 agencji więcej niż w roku poprzednim. Do pracy tymczasowej skierowanych zostało 660 702 pracowników tymczasowych, tj. o ponad 51 tys. mniej niż rok wcześniej (w 2019 roku – 712 327), jednak należy pamiętać, że na ten stan wpływ miała epidemiczna sytuacja w Polsce, Europie i na świecie. Pomimo trwającej epidemii w 2020 roku w połowie województw nastąpił przyrost liczby agencji zatrudnienia w stosunku do roku poprzedniego. Są to województwa: dolnośląskie, lubelskie, lubuskie, łódzkie, mazowieckie, opolskie, podlaskie oraz pomorskie (Serwis Rzeczpospolitej Polskiej 2021). I choć dane świadczą o tym, że zatrudnienie z tytułu świadczonych usług pośrednictwa pracy znalazło mniej osób niż w 2019 roku (o ponad 106 tys.), to zaobserwowano, że spośród pozostałych 206 077 osób 142 298 skierowano do pracy za granicą. A zatem agencje zatrudnienia stwarzają coraz bardziej realną szansę osobom poszukującym pracy na znalezienie jej także poza granicami naszego kraju (Serwis Rzeczpospolitej Polskiej 2021).

W związku ze wzrostem liczby agencji zatrudnienia pojawiają się nowe wyzwania, którym rynek pracy musi sprostać. W trakcie realizacji projektu badawczego mówiło się np. o problemie rynku pracownika, czyli sytuacji, w której to pracownik, a nie pracodawca, dyktuje warunki zatrudnienia. Dotyczyło to głównie wysoko wykwalifikowanych osób, specjalistów, lecz okazało się, że „szeregowi pracownicy także starają się wynegocjować jak najkorzystniejsze warunki zatrudnienia”

(Poradnik Przedsiębiorcy 2016). Problem wynikał z emigracji Polaków, najniższej stopy bezrobocia od 25 lat oraz wzrostu wynagrodzeń. Spowodowało to dużą konkurencję w zakresie pozyskiwania pracowników. Lata pandemii 2019–2021 zasadniczo zmieniły warunki pracy także w agencjach pracy tymczasowej. W artykule zaprezentowane zostały zatem wyniki analizy dotyczące opinii osób zatrudnionych w łódzkich agencjach pracy tymczasowej w okresie sprzed pandemii.

2. Zatrudnienie tymczasowe – przyczyny i konsekwencje

Wystąpienie nowych zjawisk na rynku pracy w Polsce jest ściśle związane ze zmianami w jego obszarze. Bez wątplenia można do takich zmian zaliczyć pojawienie się pracy tymczasowej jako nowej formy zatrudniania pracowników. Jej początki w naszym kraju odnotowano w latach 90., zaś pierwsza ustawa jej dotycząca pojawiła się w 2003 roku (Dz.U. 2003 Nr 166 poz. 1608). Zgodnie z przywołaną ustawą praca tymczasowa definiowana jest jako:

[...] wykonywanie na rzecz danego pracodawcy użytkownika, przez okres nie dłuższy niż wskazany w ustawie, zadań: a) o charakterze sezonowym, okresowym, doraźnym lub b) których terminowe wykonanie przez pracowników zatrudnionych przez pracodawcę użytkownika nie byłoby możliwe, lub c) których wykonanie należy do obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez pracodawcę użytkownika (Dz.U. 2003 Nr 166 poz. 1608, art. 2, pkt 3).

Przywołując jednak opinię, że „omawiana forma stanowi instrument polityki zatrudnienia umożliwiający pracodawcy sprawne gospodarowanie personelem, a zarazem jest jednym z narzędzi zwalczania bezrobocia” (Spytek-Bandurska, Szyłko-Skoczny 2008: 7), warto zastanowić się, czy zaproponowaną formę zatrudnienia można uznać za atrakcyjną. Z analizy wyników badań na temat niestandardowych form zatrudnienia z 2014 roku, których celem była ocena atrakcyjności poszczególnych form zatrudnienia, wynika, że najbardziej cenioną formą jest umowa o pracę na czas nieokreślony. Daje ona pracownikom poczucie stabilizacji oraz podnosi wartość wykonywanej pracy i ich samoocenę. Jako najmniej atrakcyjne badani wskazali właśnie zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej (Bąk-Grabowska 2016: 119).

Jednak mimo że praca tymczasowa uznawana jest za nieatrakcyjną, i tak jest często wybieraną opcją zatrudnienia. Jak wynika z badań statystycznych OECD, Polska jest krajem o najwyższym odsetku osób zatrudnionych tymczasowo spośród państw Unii Europejskiej. W 2016 roku odsetek ten wynosił dla Polski 27,5%. Państwami o równie wysokim odsetku, które charakteryzuje częste zatrudnianie pracowników na czas określony, są Hiszpania (26,1%) oraz Portugalia (22,3%) (OECD 2018). Badania przeprowadzane we wcześniejszych latach również udowadniają, iż skala tego zjawiska w Polsce utrzymuje się na podobnym wysokim poziomie. Według Eurostatu w 2013 roku odsetek osób w przedziale wiekowym 15–64 lata pracujących na umowach czasowych wynosił 26,8%, zaś w 2016 roku

Polska miała najwyższy wskaźnik procentowy, wraz z Hiszpanią (23,2%) i Portugalią (21,5%), wśród krajów Unii Europejskiej (Urbaniak 2014a: 21). Z danych z 2019 roku wynika, że Polska wciąż ma czwarty najniższy udział zatrudnionych na czas nieokreślony w populacji na 28 krajów Unii Europejskiej (Indeks 2019).

Przyczyn tego zjawiska może być wiele: od sztywności regulacji pracy (skutkującej zatrudnianiem osób mniej wykwalifikowanych lub w rejonach o niskim poziomie płac na umowy-zlecenia, w ramach których nie obowiązuje kodeks pracy, bądź na umowy o dzieło albo samozatrudnienie, gdzie nie obowiązuje ani kodeks pracy, ani płaca minimalna), przez źle skonstruowany system pomocy społecznej, niski wiek emerytalny (w Polsce obowiązuje najniższy wiek emerytalny kobiet w UE), po niewielki sektor przedsiębiorstw (duży udział zatrudnienia w mikrofirmach i rolnictwie). Znaczenie i wpływ na daną sytuację może mieć także zjawisko pracy prekaryjnej, w ramach której pracownicy nie znają swojego statusu prawnego, „nie posiadają umowy o pracę i nie mają dostępu do podstawowych praw pracowniczych takich jak urlop czy przerwy w pracy. [...] zapłatę otrzymują do ręki, poniżej ustawowej płacy minimalnej, i [...] mogą nieświadomie pracować na tzw. czarnym rynku” (WoRC b.d.w.). Wciąż brakuje więc rozwiązań systemowych umożliwiających pracownikom i firmom elastyczne dostosowanie do zmian na rynku pracy.

Pojawienie się zjawiska uelastyczenia rynku pracy – elastyczności zatrudnienia rozumianego w szerokim zakresie (Rosenberg 1989; Sengenberger 1990; Adnett 1996; Solow 1998; Wiśniewski 1999; Standing 2000) – jest związane ze zmianami zachodzącymi w gospodarce światowej. Zdaniem badaczy za rozwój takiej sytuacji odpowiadają procesy globalizacji, wprowadzenie nowych technologii, otwarcie rynków pracy oraz rosnąca konkurencja. Związane jest to również z pojęciem tzw. deregulacji, która jest rozumiana jako „[...] działanie zmierzające do usuwania ograniczeń w swobodnym działaniu rynku czy też jako proces zmniejszania integracji państwa oraz zwiększania swobody podmiotów gospodarczych w dziedzinie stosunków pracy” (Spytek-Bandurska, Szyłko-Skoczny 2008: 10). Skutkiem deregulacji jest segmentacja rynku pracy, czyli usankcjonowanie podziałów na dobre i złe miejsca pracy oraz ograniczenie dostępu do niektórych z nich (Spytek-Bandurska, Szyłko-Skoczny 2008: 12). Przykładem mogą być rodzące się „[...] nowe konflikty – pomiędzy pracownikami stałymi pracującymi w pełnym wymiarze czasu pracy a pracownikami zatrudnionymi czasowo, w nietypowych formach” (Spytek-Bandurska, Szyłko-Skoczny 2008: 22). Taka sytuacja prowadzi do podziału grupy pracowników na zatrudnionych za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej i zatrudnionych bezpośrednio przez firmę, w której pracują, a tym samym odbiera jednej z nich dostęp do zatrudnienia na lepszych warunkach.

Okazuje się jednak, że niektórzy pracownicy są zmuszeni do procedowania zatrudnienia za pośrednictwem agencji, ponieważ to pracodawcy zlecają rekrutację pracowników agencjom pracy tymczasowej. W tym przypadku można więc mówić

o przymusowym zatrudnieniu w elastycznych formach. Zatrudnienie tymczasowe bywa również często wymuszone na bezrobotnych w związku z długotrwałym bezrobociem i wykorzystaniem wszelkich form poszukiwania pracy.

Kiedy jednak o takim zatrudnieniu nie decyduje przymus, możemy określić zatrudnienie na czas określony jako dobrowolne postanowienie jednostki, które może wynikać z różnych osobistych pobudek. Nietypowe zatrudnienie „[...] pozwala lepiej dostosować aktywność zawodową do indywidualnych, zróżnicowanych potrzeb wiążących się ze stylem życia i pracy” (Spytek-Bandurska, Szyłko-Skoczny 2008: 23). Przykładem osób, dla których tego typu forma zatrudnienia może być atrakcyjna, są: kobiety wychowujące dzieci – które dzięki zmniejszeniu wymiaru godzin pracy mogą pozostać aktywne zawodowo oraz mieć swój wkład w domowy budżet; osoby młode, dopiero wkraczające na rynek pracy, które mogą zyskać potrzebne im doświadczenie zawodowe; studenci chcący sfinansować studia; osoby zbliżające się do wieku emerytalnego, które chcą powoli wycofać się z rynku pracy; osoby niepełnosprawne i bezrobotne (Skórska 2016: 148). Taka forma zatrudnienia ma jednak wiele ograniczeń i niedogodności, do których należą: mniejsze poczucie stabilizacji zatrudnienia, większe prawdopodobieństwo wypowiedzenia umowy przez pracodawcę, fakt, że ciągłość wynagrodzenia nie jest chroniona prawem, niższe poczucie bezpieczeństwa, mniejsze możliwości awansu oraz wymagany udział w szkoleniach, mniejsza integracja ze środowiskiem pracowniczym i słabsze przywiązanie do pracodawcy, brak wyraźnej granicy między czasem pracy i czasem wolnym od pracy, uczucie odosobnienia (alienacji), wykluczenie pracowników tymczasowych związane z brakiem kontaktów z pozostałymi pracownikami oraz problemy z pogodzeniem roli zawodowej z życiem rodzinnym (Skórska 2016: 148). Jednak jedną z najbardziej charakterystycznych cech tymczasowego zatrudnienia w ocenach pracowników jest „[...] subiektywnie odczuwana niepewność zatrudnienia i jej konsekwencje psychologiczne wynikające z niestałości zawartego kontraktu” (Urbaniak 2014a: 23).

Tymczasowe zatrudnienie okazuje się atrakcyjną formą dla pracodawców, którzy biorąc pod uwagę np. sezonowość wykonywanych czynności związanych z działalnością przedsiębiorstwa, nie muszą zatrudniać stałego personelu. Ponadto zatrudniając pracowników za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, obniżają koszty związane z poszukiwaniem i rekrutacją pracowników, ich szkoleniem, rozwiązaniem z nimi umowy (Skórska 2016: 147) oraz testowaniem ich kompetencji i przydatności na danym stanowisku, gdyż „[...] pracodawcy wskazują, że w początkowym okresie pracy ujawniają się cechy i możliwości pracowników” (Bednarski 2012: 54). Ponadto pracodawcy mogą zatrudniać pracowników, kiedy istnieje rynkowa potrzeba, czyli kiedy popyt na produkty firmy jest większy lub kiedy konieczne jest zastąpienie pracowników etatowych podczas ich absencji spowodowanej np. chorobą czy urlopem macierzyńskim. Również w tych przypadkach korzystniejsze dla pracodawcy jest zatrudnienie na czas określony niż stałą umowę o pracę. „Pracodawcy obawiają się, że pracownik okaże się nierzetelny, pijący,

a procedury zwolnienia, nawet dyscyplinarnego, nie są proste. Obawy w przypadku kobiet budzą też ciężę” (Bednarski 2012: 40).

Wśród wad wymienia się mniejsze przywiązanie pracownika do firmy. Zdarza się, że skutkuje to odejściem wykwalifikowanego pracownika, który może jednak odczuwać alienację, samotność, brak satysfakcji z pracy, a odejście z danej firmy nie daje mu pewności, że znajdzie lepszą ofertę. Natomiast pracodawca dzięki współpracy z agencją pracy tymczasowej jest w stanie zastąpić „starego” pracownika nowym i wyszkolić go, nie tracąc na tym finansowo. Trudności w zatrudnianiu tymczasowym może sprawiać także właściwa organizacja i zarządzanie poszczególnymi komórkami, grupami pracowników czy ograniczona kontrola i rotacja pracowników (Skórska 2016: 147). Lecz bez wątplenia trudności związane z pracą tymczasową dla osób ją wykonujących są znacznie bardziej złożone i oddziałujące na ich życie niż w przypadku pracodawców (zob. Chojnacki 2014: 120–121). Mimo wskazanych konsekwencji pracy tymczasowej

[...] współcześnie zatrudnienie tymczasowe coraz częściej zastępuje zatrudnienie stałe. Korzystanie z pracowników tymczasowych jest traktowane jako mobilna grupa marginesowa, która pozwala w razie potrzeby uzupełnić stałą załogę i umożliwia pracodawcom zredukować poziom stałego zatrudnienia (Spytek-Bandurska, Szyłko-Skoczny 2008: 45).

Negatywne konsekwencje zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej można także scharakteryzować w uproszczeniu w kontekście opisywanego w literaturze zjawiska „substandardowego zatrudnienia” (*underemployment*), określanego jako fenomen ze względu na cztery wymiary, którymi są: „[...] określony czas zatrudnienia, niepełnoetatowość, istotnie niskie wynagrodzenie oraz praca poniżej kwalifikacji” (Bednarski 2012: 36). W konsekwencji „obok pełnowartościowych miejsc zatrudnienia istnieją na znaczącą skalę tzw. śmieciowe miejsca pracy (*junk jobs*), które kreują groźną z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia grupę biednych pracujących (*working poor*)” (Bednarski 2012: 36). Powiększać się zatem może rynek pracy prekaryjnej, skutkującej np. długoterminowym ubóstwem pomimo zatrudnienia, brakiem pewności owego zatrudnienia, izolacją społeczną czy nawet deportacją w przypadku pracowników z UE (WoRC b.d.w.).

3. Funkcjonowanie agencji pracy tymczasowej na rynku pracy

Analizując działania agencji pracy tymczasowej oraz zatrudnianych przez nią osób, czyli pracowników tymczasowych, nie można zapomnieć o regulach prawnych decydujących o postępowaniu stron zawierających umowę. Według ustawy o zatrudnieniu pracowników tymczasowych umowa ma charakter trójstronny i podpisują ją: agencja pracy tymczasowej, pracodawca użytkownik oraz pracownik tymczasowy (Reńda 2011: 49). By skierować pracownika tymczasowego do pracy, w pierwszej kolejności agencja pracy tymczasowej musi podpisać umowę z pracodawcą użytkownikiem,

na rzecz którego pracownik będzie wykonywać pracę, zaś pracodawca użytkownik „[...] ma prawa i obowiązki pracodawcy w zakresie niezbędnym do korzystania z pracy pracownika tymczasowego” (Drzewiecka 2004: 1).

W ustawie o zatrudnieniu pracowników tymczasowych ustawodawca nie zdefiniował jednak agencji pracy tymczasowej. „Z treści art. 1 u.zpt. wynika jedynie, iż agencje pracy tymczasowej to podmioty, które kierują pracownikami, a także osoby nieposiadające statusu pracowniczego, do wykonywania pracy na rzecz pracodawcy użytkownika” (Reda 2011: 50). Jednak z treści ustawy z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2004 r. Nr 99 poz. 1001) wynika, że agencja pracy tymczasowej, jako pracodawca pracownika tymczasowego, jest określana również jako instytucja rynku pracy, będąca niepublicznym podmiotem świadczącym usługi rynku pracy (Jończyk 2004: 3). Pozostałe instytucje rynku pracy w Polsce to: Publiczne Służby Zatrudnienia, Ochotnicze Hufce Pracy, instytucje szkoleniowe, instytucje dialogu społecznego, instytucje partnerstwa lokalnego (Kukulak-Dolata 2007: 31).

W związku z powyższym agencja pracy tymczasowej odgrywa podobną rolę jak inne tego typu instytucje (np. PUP – Powiatowy Urząd Pracy), odróżnia ją jednak fakt, iż jest niepubliczna. Działalność agencji „musi dotyczyć szeroko rozumianego zatrudnienia. Nie wymaga się jednak, aby zatrudnienie było jedynym lub podstawowym przedmiotem działalności agencji” (Makowski 2006: 44). W skład oferowanej pomocy wchodzi zatem usługi z zakresu „[...] pośrednictwa pracy, pośrednictwa do pracy za granicą u pracodawcy zagranicznego, poradnictwa zawodowego, doradztwa personalnego i pracy tymczasowej” (Makowski 2006: 44).

Kolejna ustawa z 7 kwietnia 2017 roku (o zmianie ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych oraz niektórych innych ustaw; Dz.U. z 17 maja 2017 poz. 962) wprowadza dwa rodzaje agencji zatrudnienia: a) świadczące usługi pracy tymczasowej oraz b) świadczące usługi: pośrednictwa pracy, doradztwa personalnego i poradnictwa zawodowego. Oba rodzaje agencji otrzymują odmienne certyfikaty. Wprowadzono także obowiązek certyfikacji usługi kierowania do pracy cudzoziemców do podmiotów działających na terytorium Polski oraz nowe zasady świadczenia tej usługi (Dz.U. z 17 maja 2017 poz. 962). Istotne jest, iż mimo tego, że APT¹ są niepubliczne, współpracują z publicznymi instytucjami rynku pracy, które mogą im zlecać zadania określone w ustawie. Dzięki temu spełniają one komplementarną funkcję dla publicznego rynku pracy, obsługując osoby niekorzystające z usług instytucji publicznych (Pichla 2008: 17–18). Ponadto wpisują się w lukę organizacyjną PUP-ów, gdyż te nie posiadając bieżących informacji o wolnych miejscach pracy, pozyskują je właśnie od APT. Agencje oferują zatem pomoc poprzez „[...] dysponowanie takimi ofertami, które można przedstawić bezrobotnym zarejestrowanym w urzędzie pracy, mającym niskie kwalifikacje zawodowe albo w ogóle nieprzygotowanym do wykonywania jakiegokolwiek

¹ APT – agencja pracy tymczasowej.

zawodu” (Kukulak-Dolata 2007: 85). Od 1 czerwca 2017 roku weszły w życie przepisy wspomnianej już ustawy z 7 kwietnia 2017 roku (Dz.U. z 17 maja 2017 poz. 962). Wprowadzone regulacje mają na celu poprawę warunków zatrudnienia pracowników tymczasowych, zwiększając zarówno ochronę klientów agencji zatrudnienia, jak i bezpieczeństwo prawne samej agencji pracy tymczasowej i pracodawców użytkowników. Rozwiązania prawne zawarte w ustawie mają także na celu podniesienie skuteczności kontroli prowadzonych przez Państwową Inspekcję Pracy. Wszystkie zmiany mają przyczynić się do podniesienia standardów pracy tymczasowej.

4. Formy zatrudnienia obowiązujące w agencjach pracy tymczasowej

W procesie współpracy z agencją pracy tymczasowej potencjalny kandydat może otrzymać propozycję zawarcia umowy o pracę na czas określony lub umowy prawa cywilnego. Specyfiką umów zawieranych z pracownikami tymczasowymi jest np. krótszy czas wypowiedzenia. Jeżeli umowa została zawarta na okres krótszy niż dwa tygodnie, to okres wypowiedzenia wynosi trzy dni. Natomiast w przypadku, gdy umowa obejmuje czas dłuższy niż dwa tygodnie, to okres wypowiedzenia wynosi tydzień. Ponadto pracownik zyskuje dwa dni urlopu za każdy przepracowany miesiąc.

Mogłoby się wydawać, że przedstawione reguły pracy tymczasowej mimo pewnych niedogodności są atrakcyjne, jednak polskie prawo pracy postawiło pewien warunek, który uniemożliwia dłuższą współpracę z jedną firmą. Otóż nowe przepisy wprowadzają 18-miesięczny limit pracy tymczasowej, wykonywanej w okresie 36 kolejnych miesięcy kalendarzowych, zarówno w odniesieniu do agencji pracy tymczasowej, jak i pracodawcy użytkownika. Limit ten obowiązuje niezależnie od tego, czy skierowanie do danego pracodawcy następuje z jednej, czy też z kilku agencji pracy tymczasowej. Zapobiega to zjawisku tworzenia kolejnych agencji pracy tymczasowej jedynie w tym celu, aby tego samego pracownika tymczasowego można było wielokrotnie kierować do wykonywania pracy tymczasowej na rzecz tego samego pracodawcy – proces ten nazywany jest „pączkowaniem” agencji pracy tymczasowej. Limit dotyczy wykonywania pracy tymczasowej zarówno na podstawie umów prawa cywilnego, jak i w przypadku, gdy dana osoba wykonuje taką pracę naprzemiennie na podstawie umowy o pracę i umowy prawa cywilnego (Dz.U. 2017 poz. 962). Oznacza to, że jeżeli pracodawca wynajmujący pracownika nie zatrudni go po upływie tego czasu bezpośrednio w swojej firmie, to ten wówczas straci możliwość pracy w niej i będzie zmuszony do jej zmiany (Polskie Forum HR 2017). Jest to z pewnością jeden z ważniejszych niekorzystnych warunków pracy za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. Ustawa z 2017 roku wprowadza pewien zakres asekuracji, m.in. większą ochronę wybranych grup, np. pracownic w ciąży, zapewniając im w określonych warunkach otrzymanie zasiłku

macierzyńskiego, czy sprawowanie większej kontroli poprzez poszerzenie katalogu wykroczeń dotyczących nieprzestrzegania przepisów ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych przez agencje pracy tymczasowej i pracodawców użytkowników. Chodzi tu zwłaszcza o nieprzestrzeganie przepisów dotyczących limitów pracy tymczasowej oraz powierzanie pracownikowi tymczasowemu pracy, która nie może być przez niego wykonywana. Jednak – jak nazwa wskazuje – przewodnią ideą tej formuły zatrudnienia jest jej tymczasowość, czyli powinna być ona przeznaczona dla osób, które szczególnie jej potrzebują, np. bezrobotnych, osób uczących się, niepełnosprawnych czy matek wychowujących dzieci. Nie powinna przybierać formuły stałego zatrudnienia, a raczej powinna mieć charakter przejściowy i być podejmowana w wyjątkowych sytuacjach życiowych.

5. Projekt badawczy

Wstępny plan projektu zakładał realizację badania wśród osób zatrudnionych poprzez agencje działające na łódzkim rynku, ogłaszające nabór w internecie w 2018 roku. Jednak rzeczywistość badawcza szybko zweryfikowała owe plany, gdyż zdecydowana większość agencji, do których wysłana została prośba o włączenie się do badania (łącznie 21 agencji), nie odpowiedziała na nią, inne nie wyraziły zgody (4 agencje). Istotną barierą okazał się także dostęp do osób zatrudnianych przez agencje. Ochrona danych osobowych uniemożliwiła realizację projektu na większą skalę. Ostatecznie zgodę na udział w badaniu wyraziły 3 agencje, a dostęp do potencjalnych badanych możliwy był jedynie dzięki życzliwości pracowników tychże agencji i samych zatrudnionych, którzy wyrazili zgodę na udział w badaniu oraz metodą kuli śniegowej wskazywali kolejne osoby bądź prosili je o wypełnienie elektronicznej wersji ankiety. Ostatecznie badania zostały zrealizowane² w 2018 roku w 3 agencjach, których przełożeni zgodzili się na pozostawienie ankiet dla pracowników. Od koordynatorów i rekruterów pobranych ich zostało ok. 220. Elektroniczna wersja ankiety została zamieszczona także w grupie na Facebooku, poświęconej zatrudnieniu tymczasowemu w Łodzi. Pomimo szeroko zakrojonych starań ostatecznie do analizy danych wykorzystać można było jedynie odpowiedzi 113 osób. Zdecydowaną większość ankiet cechował brak danych uniemożliwiający włączenie ich do analizy. Pragnę także zaznaczyć, że projekt obejmował szerszy zakres badanych aspektów – jednak ze względu na ograniczenia objętościowe – a przede wszystkim cel artykułu – do opracowania wybrane zostały adekwatne dane.

Wśród badanych było 58 kobiet (51,3%), 53 mężczyzn (46,9%). Ankietowani to osoby w przedziale wiekowym od 19 do 64 lat, z których najliczniejszą grupę (65,5%) stanowiły te w wieku od 26 do 45 lat. Najmniej liczną grupą byli respondenci w przedziale od 46 do 64 lat (9,7%), następnie – do 25. roku życia (21,2%),

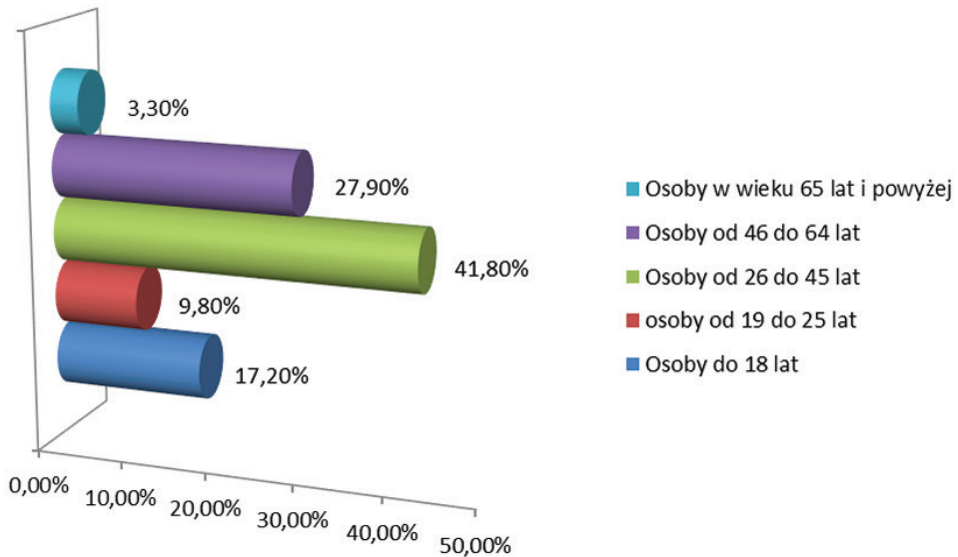
² Terenowa część badań została zrealizowana przez studentkę socjologii – Katarzynę Zielińską.

4 badanych nie podało swojego wieku. Do badania przystąpiły głównie osoby z wykształceniem średnim (50,4%) i wyższym (32,7%). Badani z wykształceniem zasadniczym zawodowym stanowili 8,8%, gimnazjalnym 3,5% i podstawowym 2,7%. Większość osób biorących udział w badaniu zamieszkiwała Łódź (75,2%), pozostałe prawdopodobnie pochodziły z podłódzkich gmin, nikt z badanych nie mieszkał zaś na wsi.

Ze względu na fakt, że sytuacja ekonomiczna jest istotnym czynnikiem wpływającym na decyzje o konieczności i sposobach poszukiwania pracy, zapytano także o tę kwestię. Wielu badanych, zanim zostało zatrudnionych przez agencję pracy tymczasowej, oceniało sytuację finansową swojego gospodarstwa domowego jako przeciętną, czyli oprócz opłacenia rachunków i kupna żywności mogli sobie czasami pozwolić np. na wyjście do kina, do restauracji, na imprezę (52,2%), natomiast niemal jedna czwarta (24,8%) badanych oceniała swoją sytuację jako dobrą, umożliwiającą im realizację wszystkich niezbędnych potrzeb; mogli sobie pozwolić także na dodatkowe wydatki oraz wyjazd na wakacje. Ocena finansowej kondycji rodziny w momencie realizacji badania ukazała, iż zatrudnienie przez agencję pracy tymczasowej nieco poprawiło sytuację finansową gospodarstw domowych badanych. Porównując odpowiedzi na oba pytania, zauważalny był spadek o 8% odpowiedzi „przeciętnie” (44,2%) oraz wynoszący 11,5% wzrost odpowiedzi oceniającej sytuację gospodarstwa domowego jako dobrą (36,3%). Sytuacja osób udzielających niemal skrajnych odpowiedzi także świadczy o poprawie ich sytuacji finansowej. Przed zatrudnieniem przez agencje pracy tymczasowej więcej osób oceniło swoją sytuację ekonomiczną jako złą (13,3%), niż kiedy byli już zatrudnieni (8%), więcej osób także oceniło sytuację ekonomiczną gospodarstwa domowego jako bardzo dobrą w trakcie badania (5,3%) niż przed zatrudnieniem (2,7%). Zatem jedną z pierwszych istotnych informacji o specyfice grupy poszukującej zatrudnienia poprzez agencje pracy tymczasowej, która zgodziła się na udział w badaniu, była ta, że zdecydowana większość badanych nie była w skrajnie trudnej sytuacji finansowej mogącej w istotny sposób wpływać na decyzje o strategii poszukiwania pracy. Były to osoby młode oraz w średnim wieku, z wykształceniem średnim i wyższym, zamieszkujące głównie Łódź, ze stabilną sytuacją finansową i rodzinną – co wynikało z kolejnego pytania.

Choć nie wszyscy badani udostępnili dane na temat liczby osób zamieszkujących wspólne gospodarstwo domowe oraz czy są to osoby samodzielne finansowo (N=83), to jednak zdecydowana większość wskazała na stabilną sytuację, zaznaczając, że żyje w parach: sformalizowanych (N=16) oraz niesformalizowanych związkach (N=12), w sformalizowanych związkach z jednym bądź dwojgiem dzieci (N=15), z rodzicami (lub jednym z rodziców) (N=8). Pojedyncze osoby zamieszkują z rodzicami i rodzeństwem (N=7), z dzieckiem lub dziećmi, ale bez partnera/partnerki, męża/żony (N=6), ze współlokatorem lub samotnie (N=5). Respondenci najczęściej mieszkają z osobami w podobnym wieku – prawdopodobnie z partnerem lub partnerką, najrzadziej z osobami w wieku 65 lat i więcej

(Wykres 1). Istotne jest także, że z uzyskanych odpowiedzi na temat 124 osób, które badani wskazali jako zamieszkujące wraz z nimi, wynika, iż w większości są to osoby samodzielnie finansowo (79,8%). Informacja ta świadczy zatem o tym, że badani w zdecydowanej większości nie byli jedynymi członkami rodziny łożącymi na jej utrzymanie.



Wykres 1. Wiek osób zamieszkujących gospodarstwo domowe respondentów

Źródło: badanie własne.

Warto także nadmienić, że w zdecydowanej większości ankietowani mieli już doświadczenie zawodowe, gdyż na pytanie o poprzednich pracodawców 97 osób udzieliło 251 odpowiedzi, z których wynika, że najczęściej zatrudniani byli przez firmy prywatne (41,8% wszystkich wskazań) oraz agencje pracy tymczasowej (43,4%), co może świadczyć o tym, że wśród pracowników tymczasowych panuje tendencja do wielokrotnego zatrudniania się przez agencje pracy tymczasowej. Jedyne 9 osób pracowało w firmach państwowych (10,8% odpowiedzi).

Praca za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej charakteryzuje się delegowaniem pracowników do firmy w celu wykonania zleconych przez nią zadań. Czasem ze względu na sezonowy charakter zleceń pracownicy są delegowani do różnych firm w ciągu całego okresu swojego zatrudnienia. Mają zatem różne doświadczenia, a pozyskana wiedza wydaje się niezwykle ważna chociażby w kontekście analizy respektowania zapisów prawa o pracownikach tymczasowych, z których wynika, iż w ciągu trzech lat mogą być oni delegowani przez jedną lub wiele agencji do pracy dla jednego pracodawcy użytkownika, na łączny okres nie dłuższy niż półtora roku.

5.1. Skojarzenia dotyczące instytucji agencji pracy tymczasowej przywołane przez osoby przez nią zatrudnione

Na ocenę funkcjonowania agencji pracy tymczasowej wpływ ma wiele czynników o charakterze indywidualnym (subiektywnym), instytucjonalnym, społecznym, ekonomicznym czy prawnym. Sama nazwa agencji może budzić negatywne skojarzenia, sugerujące brak stabilizacji i pewności zatrudnienia. Jednak, co ciekawe, badani definiując i następnie przywołując skojarzenia dotyczące tej formuły zatrudnienia, opisywali ją, posługując się raczej pojęciami obiektywnymi – i tylko część z ich wypowiedzi miała pejoratywny charakter, wynikający z osobistych, raczej negatywnych doświadczeń. Najczęściej opisywali agencję jako pośrednika pracy między firmą, na rzecz której wykonują pracę, a firmą, która ich zatrudnia (31%), np. „Przedsiębiorstwo działające jako pośrednik w zatrudnianiu pracowników dla zleceniodawców, wyszukujące odpowiednich pracowników na rynku pracy” (R 104). Oprócz sformułowania „pośrednik” padały także przykłady innych pojęć, na podstawie których zostały utworzone następujące kategorie: pomoc w znalezieniu pracy (19,5%), np. „biuro, które pomaga znaleźć pracę” (R 57); praca na czas określony (15,9%); szybkie podjęcie pracy „od zaraz” (7,1%), np. „praca od zaraz” (R 88); „miejsce, gdzie szybko zaoferują mi pracę” (R 89). W pojedynczych wypowiedziach odnotowano negatywny wydźwięk doświadczeń wpisywanych przez badanych w nazwę agencji: wyzysk (7,1%), np. „wyzysk młodych i ludzi w potrzebie” (R 81), „wyzysk człowieka przez człowieka” (R 20); praca fizyczna/źle płatna (3,5%), np. „agencja ułatwiająca możliwość szybkiego zdobycia niezbyt dobrze płatnej pracy” (R 15); „instytucja oferująca głównie prace na magazynach itp.” (R 112); rekrutacja/selekcja pracowników (3,5%), np. „jest to firma zajmująca się rekrutacją osób na różne stanowiska w różnych firmach” (R 42).

Prawdopodobnie to specyfika struktury badanej grupy wpłynęła na dominujący – obiektywny rodzaj narracji, który potwierdził się w wypowiedziach dotyczących skojarzeń przywoływanych przez samą nazwę agencji. W pierwszym skojarzeniu badani znowu nawiązywali do **typu umowy** (16% wskazań): umowa-zlecenie, umowa śmieciowa, krótka umowa, umowa na czas określony, umowa tymczasowa; **okresu pracy** (11,1% wskazań): praca dorywcza, praca tymczasowa, zatrudnienie okresowe, sezon, wakacje; **zarobków** (10,5% wskazań) – opisywanych jako niskie, małe, średnie; **warunków pracy** (10,1%) dość szeroko ujmowanych przez 31 badanych jako: niepewność, brak stabilności zatrudnienia, nadgodziny; **pracy** (9,8% wskazań) – 30 badanych podało skojarzenia związane z „pracą” bądź pomocą w jej znalezieniu; **typu pracy** (8,2% wskazań), jaki można wykonywać za pośrednictwem agencji. Według badanych charakteryzuje ją głównie praca: fizyczna, produkcyjna, zmianowa, w fabrykach. Agencja pracy tymczasowej była także kojarzona z **liczbą ofert pracy** (5,9% wskazań): dużo ofert pracy, różnorodność ofert pracy, szeroki wachlarz wyboru pracy/zawodu oraz ich adresatami (4,9%), którymi według respondentów są studenci, obcokrajowcy, Ukraińcy, pracownicy delegowani, osoby

o niskich kwalifikacjach, bez wykształcenia. Co stoi w sprzeczności z faktem, że sami badani mając wykształcenie średnie bądź wyższe, także korzystają z tej formy zatrudnienia. Kolejnych 30 odpowiedzi zawierało opisy innych wymiarów **działania agencji**. Pojawiały się w nich sformułowania takie jak: pośrednictwo, biuro, selekcja, rekrutacja, CV, nabór. Warto także wskazać, że choć było ich najmniej, to w 15 opisach pojawiły się sformułowania pozytywnie kojarzące się z agencją: dobre zarobki, profesjonalizm, rzetelność, legalność. Skojarzenia dotyczące agencji pracy tymczasowej wynikały głównie z doświadczeń badanych, wiedzy potocznej, zasłyszanych opinii, regulacji prawnych, co przełożyło się w stosowanej narracji na formułowanie opinii racjonalnych i mających raczej obiektywny charakter. Większość respondentów zdaje się więc rozumieć i uzasadniać prawne wymogi, instytucjonalne strategie i organizację tej formy zatrudnienia, zdając sobie także sprawę z konsekwencji z nich wynikających – również tych określanych jako wady.

5.2. Czynniki motywujące do podjęcia decyzji o zatrudnieniu przez agencję pracy tymczasowej oraz determinanty tego zatrudnienia

Dla większości badanych czynnikiem motywującym do podjęcia pracy poprzez pośrednika było bezrobocie (51%), ale 39% chciało zmienić pracę, zaś 10% wskazało na inne powody, takie jak:

szukałam pracy dorywczej (R 1); ponieważ firma na początku zatrudnienia przyjmuje tylko za pośrednictwem agencji pracy (R 9); skończyłam szkołę i szukałam pracy (R 17); dostałam atrakcyjną propozycję pracy w obecnej firmie (R 34); jedynie w takiej formie firma Orange chciała przeprowadzić rekrutację (R 35); pierwsza praca (R 36, R 113); kontynuacja usług dla firmy, dla której pracowałam w ramach działalności gospodarczej (R 37); uczyć się zaocznie (R 68); mam 50 lat, w moim wieku niestety o pracę jest trudniej, agencja jest bardzo pomocna (R 70).

Już tych kilka przykładów wypowiedzi świadczy o tym, że czynniki, które zmotywowały badanych do podjęcia pracy za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, są zróżnicowane, uwarunkowane instytucjonalnymi (w przypadku firm rekrutujących jedynie poprzez agencje) bądź indywidualnymi kryteriami (takimi jak: bezrobocie, wiek, status ucznia lub studenta, wchodzenie na rynek pracy, interesująca oferta pracy). Dość znamienny wydaje się jednak fakt, że choć większość badanych wskazywała na stan bezrobocia jako główny czynnik motywujący, to były to osoby, które nie były długotrwale bezrobotne. Jedynie 3 spośród badanych można za takie uznać, gdyż spełniły ustawowy warunek, według którego na długotrwałym bezrobociu przebywają „osoby pozostające w rejestrze powiatowego urzędu pracy łącznie przez okres ponad 12 miesięcy w okresie ostatnich 2 lat, z wyłączeniem okresów odbywania stażu i przygotowania zawodowego dorosłych w miejscu pracy” (Dz.U. z 2021 r. poz. 1100 z późn. zm.). Dla 23 osób okres ten trwał od 1 do 3 miesięcy, 15 osób zadeklarowało, że ich bezrobocie trwało krócej niż miesiąc. W przypadku 8 było to od 6 miesięcy do roku, z kolei 7 osób wskazało okres od 4 do 5 miesięcy. W związku z tym można uznać, że okres bezrobocia

wśród badanych był raczej przejściowy, a jednak to on w większości zmotywował badanych do wyboru zatrudnienia poprzez APT, choć pozostałe wskazane indywidualne i instytucjonalne czynniki także odegrały znaczącą rolę w podjęciu decyzji.

Czynniki motywujące do podjęcia współpracy z agencją pracy tymczasowej okazały się jednak niejednorodne z tymi, które bezpośrednio wpłynęły na decyzję o zatrudnieniu w tej formule, gdyż choć to głównie bezrobocie było stymulatorem poszukiwań na rynku pracy, to o konieczności zatrudnienia poprzez agencję decydowały najczęściej wymogi formalne. Najczęstszym powodem podjęcia pracy za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej był brak możliwości zatrudnienia bezpośrednio przez firmę (34%). Istotne znaczenie miał dla badanych także fakt, że agencje dysponowały ciekawą (33%) i bogatą (29%) ofertą pracy (o czym wspominali jednak zdawkowo). Dla 30% bezpośrednim powodem była zła sytuacja materialna (choć ocena sytuacji finansowej gospodarstwa rodzinnego wydawała się względnie stabilna). Z kolei 27% respondentów nie mogło znaleźć pracy w inny sposób. Najbardziej badani wskazywali na takie czynniki jak: dobre opinie innych (19%), długotrwałe bezrobocie (14%) czy dobre wynagrodzenie (12%). Za ledwie jedną osobą wśród badanych odpowiedziała: brak środków na życie (R 106). Można zatem przyjąć, że trzema głównymi powodami decydującymi o podjęciu przez badanych pracy za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej były: brak możliwości uczestniczenia w innej procedurze rekrutacji do pracy w danej firmie, ciekawa oferta pracy oraz niesatysfakcjonująca sytuacja materialna.

5.3. Zalety i wady zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej

Istotnym wskaźnikiem oceny funkcjonowania instytucji jest określenie jej zalet i wad.

Okazuje się, że ponad połowa badanych nie dostrzega zalet bycia zatrudnionym za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej (61%). Jednak 39% badanych dostrzegło je i uzasadniło swoją opinię pisemnie, wskazując na: posiadanie zatrudnienia, ze wskazaniem na takie cechy z nim związane jak: elastyczność, legalność, dorywczość, szybkość otrzymania (praca od zaraz), łatwość znalezienia (N=28); łatwość rezygnacji z pracy (N=15); otrzymanie: ubezpieczenia, pomocy w załatwieniu spraw urzędowych, pomocy w kontaktach z pracodawcą czy pewnością pracodawcy (N=13); zarobki, opisywane przez badanych jako nie najgorsze, wypłacane w terminie, lepsze dzięki pracy w weekendy (N=13); różnorodność ofert pracy dostępnych w jednym miejscu (N=11); możliwość rozwoju (N=7); praca niewymagająca większego zaangażowania (N=4); możliwość wzięcia wolnego dnia w każdej chwili (N=3) oraz wolność (N=3).

Konsekwentnie, odwrotna tendencja pojawiła się w kontekście prośby o wypunktowanie wad i ograniczeń zatrudnienia poprzez APT, gdyż 33% badanych nie odnotowało wad tej formuły pracy. Większość jednak (67%) wskazała na takie ograniczenia, a do wymienianych należą: krótkie umowy-zlecenia, tymczasowe itp.

(N=40); niskie wynagrodzenia (N=36); niestabilne zatrudnienie – praca tymczasowa z możliwością zwolnienia w każdym momencie, co skutkuje uczuciem niepewności i braku stabilizacji (N=30); praca zmianowa (N=14); brak kompetencji, a co za tym idzie, słaba organizacja pracy oraz częste zmiany (N=13); mniejsze przywileje, co wiąże się z brakiem benefitów, świadczeń socjalnych itp.; oferty dla pracowników o niskich kwalifikacjach – czyli głównie praca fizyczna (N=12); brak możliwości rozwoju (N=11); gorsze traktowanie pracowników tymczasowych niż pracowników stale zatrudnionych przez firmę (N=10); brak urlopów lub bezpłatne urlopy (N=8); rotacja pracowników i obcokrajowcy (N=2); takie same wady jak zalety (N=2).

W związku z licznymi wadami, jakie dostrzegają badani, nie dziwi fakt, że nie mają oni pewności, czy ponownie zdecydowałoby się na zatrudnienie za pośrednictwem APT (choć wcześniej niektórzy ponawiali ten rodzaj zatrudnienia – a w momencie realizacji badania jedna czwarta grupy badanych zgodziłaby się ponownie). Większość – bo 44% – nie potrafiła jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie, jednak 31% badanych nie planuje ponownego zatrudnienia przez APT. Badani, którzy zadeklarowali chęć ponownego podjęcia pracy za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, uzasadniali swoją decyzję zarówno indywidualnymi przymiotami, jak i pozytywnymi w ich poczuciu elementami organizacji pracy, takimi jak: brak wykształcenia; wysokie zarobki; dobra praca; elastyczny czas pracy; łatwość znalezienia pracy; aktualna sytuacja na rynku pracy; liczba ofert. Natomiast osoby, które nie chciałyby ponownie zatrudnić się w taki sposób, uzasadniają to: brakiem stałego zatrudnienia; złymi doświadczeniami; krótkimi umowami; niskimi zarobkami; brakiem pomocy ze strony agencji w sytuacji niezgodności wynagrodzenia; korzystniejszą sytuacją osób zatrudnionych bezpośrednio przez firmę. Z kolei dla osób niezdecydowanych możliwość/konieczność zatrudnienia byłaby uzależniona od takich czynników jak: sytuacja życiowa, materialna; wiek; zarobki; oferty pracy; chęć zmiany pracy; bezrobocie; chęć rozwoju; chęć podjęcia pracy bezpośrednio przez firmę. Przywołane uzasadnienia świadczą o tym, że to indywidualne doświadczenia badanych bezpośrednio wpływają na ich plany zawodowe.

5.4. Współpraca z agencją pracy tymczasowej, respektowanie przepisów ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych

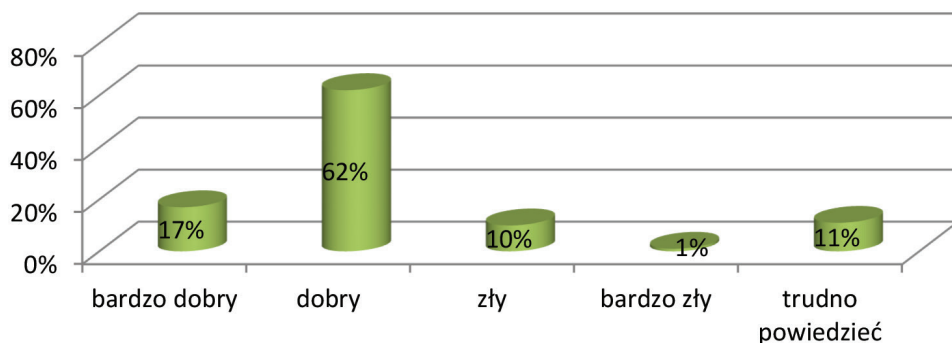
Choć w formule zatrudnienia przez agencje pracy tymczasowej większość badanych dostrzegła więcej wad niż zalet, to procedura rekrutacji, która w zdecydowanej większości (74%) przybrała formę indywidualnych rozmów z rekruterem i często była wieloetapowa, oceniana była jako profesjonalna (59%), a oferta pracy w większości zgodna z doświadczeniem zawodowym badanego (54%). W Tabeli 1. przedstawiony został rozkład odpowiedzi ankietowanych dotyczących zgodności stanowiska zaproponowanego przez agencje pracy tymczasowej z określonymi cechami badanych.

Tabela 1. Zgodność stanowiska zaproponowanego przez agencje pracy tymczasowej z określonymi cechami badanych

| Czy rekruter zaproponował badanym pracę zgodną z ich: | | | |
|---|-----|-----|-------------------|
| | tak | nie | trudno powiedzieć |
| doświadczeniem | 54% | 27% | 19% |
| wykształceniem/kwalifikacjami | 34% | 45% | 21% |
| miejszem zamieszkania | 69% | 19% | 12% |

Źródło: badanie własne.

Wydaje się zatem, że to miejsce zamieszkania kandydatów zatrudnianych do pracy za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej jest jednym z ważniejszych czynników, jakimi kierują się osoby rekrutujące, proponując ofertę zatrudnienia, co jest o tyle racjonalne, że w zdecydowanej większości ułatwia codzienne funkcjonowanie w środowisku pracy. Oprócz wcześniej wymienionych czynników istotnym wskaźnikiem oceny funkcjonowania APT są opinie dotyczące przebiegu całego okresu współpracy z agencją. W zdecydowanej większości (niemal 80%) badani pozytywnie ocenili przebieg tej współpracy, zaś szczegółowy rozkład zaprezentowany został na Wykresie 2.



Wykres 2. Ocena kontaktu badanych z agencją pracy tymczasowej podczas całego okresu współpracy

Źródło: badanie własne.

Badani, którzy oceniali kontakt z agencją jako bardzo dobry i dobry, uzasadniali to, podkreślając, że pracownicy agencji zawsze byli pomocni i udzielali wszelkich informacji, np. „Zawsze można się zwrócić o radę w razie jakichkolwiek wątpliwości, zawsze odbierany jest telefon i odpowiedzi udzielane są w sposób zadowolający i wyczerpujący” (R 7); „Komunikacja z agencją była dobra. Zawsze chętnie odpowiadano na moje pytania i wątpliwości” (R 95). Natomiast osoby oceniające kontakt z zatrudniająca je agencją jako zły lub bardzo zły tłumaczyły

taką ocenę brakiem jakiegokolwiek zainteresowania ze strony pracowników agencji, np. „Po zatrudnieniu w ogóle się nie interesują pracownikiem” (R 33); „brak zainteresowania pracownikiem, brak wiadomości co do kolejnych umów” (R 27). Z kolei ci, którzy mieli trudność z oceną współpracy z agencją, uzasadniali to najczęściej zbyt krótkim okresem współpracy: „pierwszy raz korzystam z APT” (R 50). A zatem to otwartość, gotowość do pomocy w rozstrzygnięciu wątpliwości, przekazywanie wyczerpujących informacji i kompetentna, rzeczowa komunikacja decydowały o ogólnej ocenie współpracy z pracownikami agencji zatrudniającej.

Niezwykle istotne było uwzględnienie w tej ocenie kwestii przestrzegania przepisów ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych. Konkretnie obszary szczegółowo wskazano w Tabeli 2.

Tabela 2. Przestrzeganie prawa pracy przez agencje pracy tymczasowej w opinii zatrudnionych przez nie osób

| | Zawsze | Często | Rzadko | Bardzo rzadko | Nigdy | Trudno powiedzieć |
|---|--------|--------|--------|---------------|-------|-------------------|
| Terminowość podpisywania umów | 52% | 33% | 8% | 3% | 2% | 3% |
| Terminowość wypłacania wynagrodzenia | 74% | 16% | 4% | 1% | 2% | 4% |
| Zgodność wysokości wynagrodzenia | 57% | 24% | 8% | 5% | 1% | 5% |
| Możliwość wykorzystania nabytych dni urlopowych | 33% | 31% | 11% | 6% | 4% | 16% |
| Terminowość wydawania dokumentów/zaświadczeń | 32% | 33% | 13% | 5% | 1% | 17% |
| Terminowość zgłaszania pracowników do ubezpieczenia społecznego | 45% | 23% | 8% | 3% | 1% | 20% |

Źródło: badanie własne.

Z pozyskanych danych wynika, że zdaniem badanych zasady prawa pracy w większości były respektowane przez APT. Ponad połowa badanych twierdzi, że agencja zawsze: w terminie podpisywała umowy z pracownikami (52%), w terminie wypłacała wynagrodzenia (74%) oraz że wynagrodzenia te były zawsze zgodne (57%). Badani wskazali również, że zawsze mają możliwość wykorzystania nabytych dni urlopowych (33%) oraz że zawsze byli zgłaszani w terminie do ubezpieczenia społecznego (45%) i w terminie otrzymują dokumenty i zaświadczenia. Niski odsetek odpowiedzi w kategoriach „rzadko”, „bardzo rzadko” i „nigdy” potwierdza ogólną pozytywną ocenę funkcjonowania agencji pracy tymczasowej.

6. Zakończenie

Zrealizowany projekt badawczy i analiza pozyskanych danych świadczą o tym, że opinie na temat zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej są zróżnicowane, czasami niekonsekwentne, i zależą w zdecydowanej mierze od indywidualnej sytuacji i doświadczeń osób uczestniczących w badaniu. Dostrzeżenie zalet i wad takiej formy zatrudnienia także jest uwarunkowane własną kondycją, sytuacją życiową oraz doświadczeniem zawodowym. Udało się jednak ustalić, że zatrudnienie czasowe zdaniem badanych ma więcej wad niż zalet oraz że postrzegane jest jako „deska ratunku” dla osób bezrobotnych bądź jako konieczność dla tych, których zatrudnienie w konkretnej firmie uwarunkowane jest procedowaniem go poprzez APT.

Warto nadmienić, że choć uzyskane wyniki potwierdzają inne publikowane w literaturze, to stoją one w sprzeczności z efektami badania zrealizowanego na potrzeby międzynarodowej agencji pracy tymczasowej OTTO Work Force Polska w latach 2016–2017, w grupie 976 osób (597 to pracownicy z Polski, pozostali z Ukrainy; 627 osób to pracownicy tymczasowi). Z badania tego wynika, że

[...] doświadczenie pracy tymczasowej powoduje istotny wzrost pozytywnego jej postrzegania (wynik na podstawie badania testem t-Studenta dla jednej próby, porównującego średni poziom oceny postrzegania pracy tymczasowej przed jej podjęciem i w trakcie jej wykonywania) (Kubicka 2017: 81).

A polscy pracownicy tymczasowi pozytywnie oceniają tę formę zatrudnienia, wskazując na:

możliwość zdobycia dodatkowego dochodu, zwiększenie szans na podjęcie stałej pracy dzięki zdobytemu doświadczeniu, również u dotychczasowego tymczasowego pracodawcy, możliwość utrzymania stałego kontaktu z rynkiem pracy i uniknięcia tzw. białych plam w życiorysie poprzez możliwość zaprezentowania się przed wieloma pracodawcami (Kubicka 2017: 82).

Może to jednak świadczyć o wciąż silnym związku oceny pracy tymczasowej z indywidualną sytuacją zawodowo-życiową badanych.

Opinie badanych o funkcjonowaniu i działalności agencji w zdecydowanej mierze miały obiektywny i pozytywny charakter, a proces współpracy oceniany był dodatnio, na co wpływ miało także przestrzeganie prawa pracy przez agencje pracy tymczasowej.

Tematyka zatrudnienia przez agencje pracy tymczasowej jest złożona już chociażby ze względu na motywy podejmowania tego typu pracy, gdyż takie zmienne jak wiek, wykształcenie czy stan bezrobocia determinują decyzje o zatrudnieniu za pośrednictwem APT. Jak wcześniej zasygnalizowałam – wyniki te potwierdzają inne już przywołane badania, w których wskazuje się na istotę uwarunkowań emocjonalnych podejmowanych decyzji, etap rozwoju kariery zawodowej, wiek oraz posiadane kwalifikacje formalne (Urbaniak 2014b: 236). Oceniając zaś pracę tymczasową, warto mieć na względzie, że jest to jednak jedna z lepszych

alternatywnych form umożliwiających zachowanie płynności na rynku pracy, przywracanie ludzi na rynek pracy i wspieranie elastyczności przedsiębiorstw oraz, co ważne, że stanowi alternatywę dla poszukujących pracy.

Jednak niepokojący jest fakt, że duże firmy wynajmują pracowników na mało korzystnych warunkach. Bezpośrednie zatrudnianie pracowników w firmie mogłoby znacznie poprawić ich warunki socjalne i ułatwić wyjście np. z długotrwałego ubóstwa pomimo zatrudnienia (jako jednej z konsekwencji pracy prekaryjnej). Pracodawcy często jednak stosują zasady obniżania kosztów i zmniejszenia odpowiedzialności za pracowników, oferując im zatrudnienie tymczasowe. Te działania w znacznym stopniu wpływają negatywnie na sytuację życiową osób zatrudnianych przez agencje pracy tymczasowej. Jednak w licznych źródłach podkreśla się, iż organa odpowiedzialne za kontrolę tego typu instytucji dążą do polepszenia bytu pracowników, wprowadzając i regulując system prawny. Bez wątplenia zjawisko podejmowania zatrudnienia w nietypowych formach wymaga kontroli, która pozwoliłaby wychwycić wszelkie nieprawidłowości. Warto zatem podejmować dyskusję na ten temat w celu wprowadzania nowych rozwiązań na ciągle zmieniającym się rynku pracy, do którego niektóre jednostki, ze względu na niewystarczające kwalifikacje lub wykształcenie, nie potrafią się dostosować.

Bibliografia

- Adnett N. (1996), *European Labour Markets: analysis and policy*, Longman, London–New York.
- Bąk-Grabowska D. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Bednarski M. (2012), *Zatrudnienie na czas określony. Perspektywa pracodawców*, [w:] M. Bednarski, K.W. Frieske (red.), *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, s. 54.
- Błaszczuk A. (2017), *Agencje pracy tymczasowej łapią zadyszkę*, „Rzeczpospolita”, <http://www.rp.pl/Rynek-pracy/309269883-Agencje-pracy-tymczasowej-lapia-zadyszke.html> (dostęp: 6.02.2018).
- Chojnacki P. (2014), *Pracownicy tymczasowi o swojej pracy*, [w:] B. Urbaniak, P. Oleksiak (red.), *Praca tymczasowa – droga do kariery czy ślepy zaułek?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 111–130, <https://doi.org/10.18778/7969-433-4.09>
- Drzewiecka E. (2004), *Agencje pracy tymczasowej – trójstronny charakter zatrudnienia*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 2, <http://czasopisma.beck.pl/monitor-prawa-pracy/artukul/agencje-pracy-tymczasowej-trojstronny-charakter-zatrudnienia/> (dostęp: 9.02.2021).
- Indeks Elastyczności Zatrudnienia (2019), *Komunikat 3/2019*, <https://for.org.pl/pl/a/6559,komunikat-3/2019-indeks-elastycznosci-zatrudnienia-2019-polska-w-ogonie> (dostęp: 4.01.2022).
- Jończyk J. (2004), *Promocja zatrudnienia przeciwko bezrobociu*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 9, s. 3.
- Kubicka J. (2017), *Związki między postrzeganiem pracy tymczasowej a formą zatrudnienia (stała/tymczasowa) i krajem pochodzenia pracownika (Polska/Ukraina)*, [w:] T. Kupczyk (red.), *Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw*, Gazeta Wyborcza–OTTO Work Force Polska, Wrocław–Kobierzyce, s. 71–88.

- Kukulak-Dolata I. (2007), *Instytucje rynku pracy w Polsce*, [w:] I. Kukulak-Dolata, J. Pichla, *Rola publicznych służb zatrudnienia i agencji zatrudnienia na rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, s. 31.
- Makowski D. (2006), *Praca tymczasowa jako nietypowa forma zatrudnienia*, Difin, Warszawa.
- OECD (2018), *Temporary employment (indicator)*, <https://data.oecd.org/emp/temporary-employment.htm> (dostęp: 13.01.2022), <https://doi.org/10.1787/75589b8a-en>
- Pichla J. (2008), *Komplementarna rola agencji zatrudnienia i publicznych służb zatrudnienia na rynku pracy*, „Polityka Społeczna”, nr 2, s. 17–18.
- Polskie Forum HR (2017), *Sytuacja na rynku agencji zatrudnienia w 2Q2017*, Warszawa, https://www.polskieforumhr.pl/wp-content/uploads/2017/11/NP_26_09_2017_Sytuacja_na_ryнку_agencji_zatrudnienia_2Q2017.pdf (dostęp: 7.02.2020).
- Poradnik Przedsiębiorcy (2016), *Rynek pracownika – co on oznacza dla pracodawcy?*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-rynek-pracownika-co-on-oznacza-dla-pracodawcy> (dostęp: 13.03.2018).
- Reda A. (2011), *Pracodawca użytkownik jako podmiot prawa pracy*, Ars Boni et Aequi, Poznań.
- Rosenberg S. (1989), *Labor Market Restructuring in Europe and the United States: The Search for Flexibility*, [w:] S. Rosenberg (red.), *The State and the Labor Market*, Plenum Press, New York–London, s. 3–16, https://doi.org/10.1007/978-1-4613-0801-0_1
- Sengenberger W. (1990), *Flexibility in the Labour Market – Internal versus External Adjustment in International Comparison*, [w:] R. Schettkat, E. Appelbaum (red.), *Labour Market Adjustments to Structural Change and Technological Progress*, Praeger, New York.
- Serwis Rzeczpospolitej Polskiej (2021), *Informacja o działalności agencji zatrudnienia w 2020 r.*, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologiea/informacja-o-dzialalnosci-agencji-zatrudnienia-w-2020-r>. (dostęp: 12.01.2022).
- Skórska A. (2016), *Rynek pracy – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Solow R.M. (1998), *What is Labour Market Flexibility? What is it Good For?*, “Proceedings of the British Academy”, nr 97, s. 189–211.
- Spytek-Bandurska G., Szyłko-Skoczny M. (2008), *Praca tymczasowa. Szanse i zagrożenia*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Standing V.G. (2000), *Elastyczne zatrudnienie i regulacje. Konstruktywne myślenie o przyszłości zjednoczonej Europy*, [w:] S. Golinowska, M. Walewski (red.), *Tworzenie zatrudnienia a restrukturyzacja ekonomiczna*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- Urbaniak B. (2014a), *Praca okresowa przejawem rosnącej niepewności na rynku pracy*, [w:] B. Urbaniak, P. Oleksiak (red.), *Praca tymczasowa – droga do kariery czy ślepy zaułek?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 15–31, <https://doi.org/10.18778/7969-433-4.02>
- Urbaniak B. (2014b), *Nie taki diabeł straszny, jak go malują. Końcowa ocena pracy tymczasowej na podstawie wyników badań*, [w:] B. Urbaniak, P. Oleksiak (red.), *Praca tymczasowa – droga do kariery czy ślepy zaułek?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 231–243, <https://doi.org/10.18778/7969-433-4.16>
- Wiśniewski Z. (1999), *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- WoRC (Work Rights Centre) (b.d.w.), <https://pl.workrightscentre.org/czym-jest-praca-prekaryjna> (dostęp: 25.02.2022).

Akty prawne

- Ustawa z 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz.U. 2003 Nr 166 poz. 1608).
- Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2004 r. Nr 99 poz. 1001).
- Ustawa z 7 kwietnia 2017 r. o zmianie ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2017 poz. 962).

THE FUNCTIONING OF TEMPORARY WORK AGENCIES IN ŁÓDŹ IN THE OPINION OF THEIR EMPLOYEES

Abstract. The main goal of the article is to describe the opinions of employees working in temporary work agencies in Łódź on the way they function. Particularly interesting was the opinion of the respondents on this form of employment and evaluation of this institution in terms of competence and compliance with the provisions of the Act on the employment of temporary workers. The motives for taking up employment in this form were also important. The study was quantitative in nature; it was carried out using survey techniques via Łódź offices of temporary employment agencies and a Facebook group dedicated to temporary employment in Łódź. The results of the analysis show that the main motive of taking up this form of employment by the respondents was temporary unemployment (51%) and the fact that in a certain company only such a recruitment procedure was possible (34%). And in the opinion of the respondents, this form of employment is attractive mainly due to the easiness to resign from work, flexibility, having a job, legality, casualization and that it is a job right away. The most frequently mentioned negative aspects were: short contracts-commission, temporariness (lack of job security). Positive evaluation of employment by temporary work agencies was strengthened by the opinion of respondents about the respect of labor legislation of the employees employed by them.

Keywords: temporary work agency, temporary employment, labor market, employee rights.

Monika Sońta*

 <https://orcid.org/0000-0003-1948-8176>

Barbara Zych**

 <https://orcid.org/0000-0002-6925-9905>

***FINALLY, WE COULD HAVE SLOWER MORNINGS AND PROPER BREAKFASTS!:* MAPPING PARENTING EXPERIENCE DURING PANDEMIC-ENFORCED LOCKDOWN IN POLAND**

Abstract. The aim of this study was to explore and indicate key moments in the experience of the Polish mothers who are caregivers and worked professionally during a national COVID-related lockdown between March and May 2020.

This is a mixed-methods study. The main data was collected by an online survey (n=153) run between 14 and 30 May 2020 asking parents about the most challenging and the most positive moments they experienced during a homestay with their children. The responses were coded thematically. Additionally, five in-depth interviews with HR Business Partners in multinational companies have been conducted.

As a result, the list of “positive” and “challenging” moments has been established identifying challenging areas such as: organizing daily routines, especially meals for all family members, and self-perception of being neither a “good enough” parent nor a productive employee. The positive discoveries about this unusual reality included seeing the national lockdown as an opportunity for a “slower pace of living”, strengthening family bonds, and experiencing the children’s independence in daily routines.

In conclusion, the findings emphasise the importance of enabling flexibility to employees in giving the flexibility to decide on and organise his work schedule and priorities, expectations setting, and defining the desired outcome of work with a supervisor including clear communication about the expected level of availability and visibility in front of the computer.

Keywords: employee experience, quality of working life, employee wellbeing, working from home, work-life balance, COVID-crisis.

* PhD, Management in Network and Digital Societies (MINDS) Department, Kozminski University, ul. Jagiellońska 57, 03-301 Warszawa, e-mail: msonta@kozminski.edu.pl

** NeRDS – The New Research on Digital Societies Research, Kozminski University, ul. Jagiellońska 57, 03-301 Warszawa, e-mail: barbara.zych@ebinstitute.pl

1. Introduction

1.1. Setting the stage: Social household chaos in times of pandemic

The global pandemic was a game changer in how companies think about remote work and employee wellbeing. The consequences of working from home in general have been discussed since the mid-1980s in the context of the quality of working life concept (Shamir, Salomon 1985), developed into the direction of treating employee wellness as workplace innovation (Oeij et al. 2017). However, no one could have expected the disruptive pace of changes in employee workstyles introduced by the 2020 COVID-19 pandemic, which necessitated the merger – if not acquisition – of personal and professional lives, assuming novel roles, and transforming the narrative behind remote work.

One of the groups of employees whose fragility has become exposed by work from home are the employees who must simultaneously work and care for children (Report 2020). The most recent comments about the impact of the COVID-19 crisis on the workplace confirms the tendency to treat “parenting” as a potential moderating factor (Kniffin et al. 2020). The gendered disproportionality of the impact of pandemic experience is widely discussed in the global context by woman’s non-governmental organisations (e.g. Henry 2020) and global institutions such as the World Health Organisation which dedicated on its website a separate section to “Healthy Parenting”. Ovaska (2020) emphasises the unexpected challenges that stem from simultaneously acting as a stay-at-home parent and a work-from-home employee, along with new stressors that emerged in the context of the pandemic (Hiraoka, Tomoda 2020; Kubb, Foran 2020) which also becomes a leading narrative in the lifestyle media stating that during the coronavirus women are working on the “double-shift”, and are sensitive to the burnout (Stewart 2020).

The situational pressure may be described as follows: “the fundamentals of parenting are getting challenged but it has been even more magnified during the coronavirus 2019 (COVID-19) pandemic” (Karki et al. 2020: 957). Additionally, the social expectations of exposing positive parenting are visible to shape and maintain children’s developmental trajectories in the area of mental and physical wellbeing, even (or even more attentively) during isolation at home.

This is a situation of a “role strain”, defined by W.J. Goode (1960) as “the felt difficulty in fulfilling role obligations” (1960: 483), which refers to expectations towards the parent her/himself. Abidin (1992) remarks on the mismatch between the aspirations to fulfill the parenting role and resources given in a situational context. Various research (Khodabakhshi-Koolaei, Malekabadi 2020) relates the context of such a situation to an “emergency”, with no clarity about an end of the situation, an “abnormal lifestyle”. To quote the opening statement by Spinelli et al. (2020: 2), “parents had been left alone to manage homeschooling and childcare in unprecedented ways”.

In turn, Quah (2020) frames the gender aspect as “Wrestling with Role Strain in a Pandemic” – as the title of her article reads – as she embeds the concept in a traditional division of roles and labour expected, if not dictated by a perception of family and cultural values. A mother is both: the parent and the spouse and share responsibility for “preventive health behaviour”, taking care of children, household works and other aspects of the “home’s physical environment, hygiene and living arrangements” (Quah 2020: 240) in a dominant manner, while the father’s role is seen as a supportive one.

Finally, the emerging lockdown routines and limited access to caregivers provide new tensions in the family ecosystem and shape “a particularly stressful experience” (Uzun et al. 2020: 9). Apart from other sources of stress such as financial insecurity, infobesity, and livelihood uncertainty – which may result in anxiety and lower productivity – there are parental concerns linked to family (parent-children) relations. The latter results from parental behaviours in new situations that require disciplining children and other behaviours that help to meet situational demands. Additional sources of stress associated with quarantine are depression, irritability, and post-traumatic stress disorder symptoms (Spinelli et al. 2020).

2. Theory/calculation

2.1. Experience that matters and sources of “new stressors”

The objective of our study is to map parents’ experiences of situations that blend work and life situation and to discuss their practical implications for the future when another lockdown enforces new ways of juggling between personal, family, and professional routines. The timing of the research is crucial as we gathered all responses in two last weeks of May 2020, so right before the governmental decision to allow people to return to offices, when memories of lockdown were still fresh and allowed no time for a reflection on or idealisation of the “parenting under pandemic” experience.

When we search for articles that refer to parenting, parenting stress, and the lockdown, we find more than 2 425 records in EBSCO database. As the announcement of global pandemic by the WHO happened on 30 January 2020, our literature review logically refers to year 2020. During our query, we found a kaleidoscope of assumptions that discuss the category of “new stressors”, which informs our reflection on workplace innovation theories (Oeij et al. 2017). In this context, we focus on the practical situations that introduce the perception of newness: new challenges that demand new reactions.

The discussion about “new stressors” and perceived distress of the parenting experience during isolation is summarised by Burke et al. (2020) whose study shows findings from a national survey in Ireland, authorised by the Irish government. The scope of the mentioned research and its cultural similarities to the family situation in Polish culture make it a significant point of reference for us to make assumptions and comparisons about the experience of parents. Burke et al.’s study

(2020) emphasises that parents who experienced lockdown show elevated levels of perceived depression, anxiety, and stress compared to the time before lockdown. Secondly, child carers' frequently identified stressors refer to the capacity to ensure a safe physical environment, for example avoiding crowded spaces or not attending social meetings (Burke et al. 2020).

2.2. Researching moments that matter

This study employs a mixed-methods research approach mapping two different perspectives: working mothers and employers.

To map the perspective of working mothers we used a survey launched in cooperation with MamoPracuj – a Polish portal and community of working mothers. The survey included qualitative elements: open questions about experiences that offer an opportunity for thematic analysis. The respondent's profile was a woman around 37-years-old, working in a multinational enterprise, a mother of two, which aligns with the user persona of MamoPracuj.pl profile.

Furthermore, we conducted five in-depth interviews with HR professionals responsible for wellbeing policies in their companies, which enriched our discussion and covered employers' viewpoint.

Using the experience journey approach and Moments That Matter concept (Heath, Heath 2017), we sought to explore the following research questions:

- What was the most challenging experience of parents working from home during social isolation?
- What was the most unexpected positive discovery of “parenting in the time of the COVID-19 crisis?”
- What are the solutions that could improve the quality of work for employees that care of their children when working from home?

Table 1. Experience mapping

| Experience mapping | |
|--|---|
| An online survey in cooperation with MamoPracuj.pl portal – the community of the working mom also acting as a job board (n=153). Link: https://mamopracuj.pl/ | Five in-depth interviews with HR professionals from a corporate environment were recruited voluntarily to share their experiences about the topic. |
| <i>Profile of the respondents:</i> Participants of the Mamo Pracuj community, moms who are interested in professional opportunities and development. | <i>Profile of the interviewees:</i> Independent professionals: HR Managers, HR Business Partners who were working remotely during the first lockdown in Poland and were responsible for planning strategies of adaptation and working on solutions that support quality of working life. |
| 14–30 May 2020 | 14–30 May 2020 |

Source: authors' own figure.

3. Results

3.1. Findings, Part 1: Key employee experience of working parents during the COVID-19 crisis

We asked survey participants to share their best and worst experiences to identify the moments that mattered most (Morgan 2017) and made the strongest impact on employee experience. The responses were coded thematically in line with Saldaña's (2016) procedure of qualitative coding.

3.1.1. Identified challenging experiences

Firstly, by most of the respondents the lockdown was assessed as an energy-draining experience: "This whole experience was like an emotional roller coaster all the time".

We use it as an opening statement to discuss three main categories of research findings.

"How can you work when kids are demanding lunch"

The first identified challenge was about the general ability to organise the daily schedule, and enable a comfortable space for each family member: "[w]e have two children of different age. It was hard to synchronise everyone's needs".

Respondents mentioned a visible clash between their willingness to provide good care of children and simultaneous mindful presence at work. The frequently mentioned point was about coping with meals in the different daily agendas (various lunch break times) and generally, the need to prepare and serve lunch. Some mothers explained they had to pre-cook every meal in the morning and some mentioned that they stopped working for a couple of hours in the middle of the working hours to deal with lunch preparation and serving. Nevertheless, the tactics taken, both groups described it as an energy-draining event.

The above agrees with findings from Ovaska's research (2020) that parents are aware they will be unable to dedicate a full day to work and a full day to taking care of their children. The emotional tension stemming from the distribution of energy between work and life emerged also from our research. Furthermore, there was no clarity about how long the situation will continue which may only decrease the level of perceived productivity

"Children won't go on their own for long. They need attentive presence, but they were left alone"

The second category of findings includes "good enough" parenting, especially the quality of time spent with children. The new situations to be explained to a child appeared, for example: "it was not easy to explain to the kids the fact that mum

and dad are at home but can't play with them" or "[...] when bored, the children were entering the room and distracted me and other participants. It was impossible to focus".

As presented by Uzun et al. (2020), the isolation periods are treated as a crisis situation, and interactions and closeness between parents and children is even more important than in times without non-standard disturbances, which is even more accurate when we talk about preschool children for whom the abstract notions like COVID-19, pandemic, or social isolation are meaningless (Uzun et al. 2020). Our respondents were feeling the emotional need to be close to their children while talking about not being able to be fully present. They often blamed themselves for not being able to find high-quality (creative) solutions to prevent children from prolonged TV or video game sessions. Overload of technology was indicated as one of the greatest challenges as "it was hard to track and limit the time a TV-time even before the pandemic".

"After work, it was time for homework, so as parents we were on the run all the time"

The third category of findings refers to home-schooling and organising and ensuring support in online education. The respondents talk about a space without a formal or even symbolic "end of a business day" moment. Some parents of schoolers mentioned that the end of online classes was just a beginning of intensive presence of children and moving around the house and the moments of doing homework, usually with support from their parents side. Moreover, a high number of mothers explained that they felt obliged to catch up with the workload that has been neglected in the afternoon due to the household responsibilities. One says: "[t]here was neither 'me-time' nor 'me-space'", while other claims that "[i]t was like an 'everybody's space' all the time".

In summary, this reality was described as a space with constant disruption. Dealing with attention distractors such as children's visible presence in the work space or general background noises and other distractors related to parental responsibilities created an experience of never-ending buzz with blurred lines between the spheres of lives and time for battery charging: "[I] was simply exhausted in the evening. With no space for regeneration".

3.1.2. Unexpected positive discoveries

In the second part of the online survey, we asked about the positive aspects of the situation. Ten respondents out of 153 declared that there is nothing positive about this experience.

"I thought that it is impossible to work fully remotely"

The most frequently identified positive mentions referred to the experience of working from home that has been proven to be "possible" and "effective" and even

has its benefits such as saving time of daily commute to work or “slower pace of life” illustrated by quotations such as: “[m]ornings at a slow pace, no rush, better bonding with kids”.

Some respondents also mentioned improvements in healthy eating habits or fitness workouts at home. In both parts of our interview – talking about positive and negative experiences – the element that offers new experiences refers to meal preparation and providing healthy meals for all family members.

“I didn’t expect my children to be so mature and independent”

Furthermore, realising how well and fast children adapted to the new roles, and that they are independent enough to deal with parents’ close assistance was also a visible finding and a source of unexpected discoveries: “I was amazed how my four-year-old son understood this situation” – as one of the mothers says.

To sum up the findings from thematic analysis and differentiate the level of saturation of each thematic category, we offer the detailed code structure in Table 2.

Table 2. The primary and main themes extracted from responses to open questions

| Primary categories | Number of mentions (out of 153) | Main themes |
|--|---------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Negative experiences | | |
| Organising the day and taking care of children | 120 | Typical caregiving routines Spending time with children High quality time Feeling of guilt, “not enough” parenting Meals (21) Supporting children in online schooling and helping with homework (49) |
| Balancing the roles of parent and employee | 80 | Work-life balance Combining the roles of an employee and a parent |
| Perceived productivity | 34 | Difficulties with focusing on work Constant interruptions during work Difficulties in designing time for efficient work General chaos, sounds in the background Catching up on work in evenings and nights |

Table 2. (cont.)

| 1 | 2 | 3 |
|--|----|---|
| Positive experiences | | |
| Family relations | 60 | Relations between children and parent(s) Relations with children, family relations, spending more time with their children |
| Work from home is possible and has its benefits | 64 | Discovery that remote work is possible in 100% “Slower day” (more attention to some routines such as breakfast, healthy eating, and sleeping habits) End of “always in a hurry” routines Saving the time for commuting |
| The way children were dealing with the situation | 28 | The way children reacted and adapted |

Source: authors' own figure.

Moreover, the responses to the ranking questions of our online survey allowed us to identify the key directions for creating space designed for the better working experience of parents. Below you can find the top three themes that were ranked the highest (top three multiple answers were possible):

- flexible work (74.3%);
- remote work (48%) and office location without the necessity of a long commute (38%);
- solutions related to accessible childcare (45.4%), which also shows that flexible work solutions are of a vital importance to the company architecture.

3.2. Findings, Part 2: Key findings of in-depth interviews, sharing employer experience of during the COVID-19 crisis

At the same time, we were running the survey and exploring the key moment for moms that work professionally, we wanted to enrich our findings and asked the representatives of employers to share the challenges and positive moments of this enforced reality.

The five in-depth interviews with corporate HR professionals were conducted to find their perspectives on parenting during the pandemic lockdown. We selected HR Business Partners from among organizations that proactively shared practices with other companies. The key findings included:

Table 3. Employers’ perspective regarding their initiatives dedicated to support the employees who are caregivers

| Theme | Illustrative quote(s) |
|---|---|
| Overwhelming uncertainty | “Nobody knew what to do”. |
| Availability of parental leave on demand | <p>“The parenting leave was available, but most of the parents didn’t take this opportunity”.</p> <p>“Maybe they took care of everything or they were afraid of using this option”.</p> |
| Visible absence of some employees | “We were trying to be flexible and enable work also in the evenings and without full presence during online meetings”. |
| Initiatives and actions to support parents in fitting parenting routines into daily work. | <p>“We were trying to launch new activities like lessons of programming for children or other online interactions, but we gave up as children were sitting in front of the computer too long”.</p> <p>“We set closed groups where parents could exchange ideas on how to engage children, with interesting resources”.</p> <p>“We made unused computers available to our employees and even organized a very well-received real-time online animation with manual arts and crafts”.</p> |

Source: authors’ own elaboration.

In summary, we see that the lockdown was a moment of self-organizing for parents, while they expected employers to show empathy and understanding of their lower or different visibility than that of their colleagues without children. First and foremost, parents expected their employers to give meaning to their productivity in a new work-from-home setting. The culture of flexibility, understanding of workstyle, and key experiences were more important than formal initiatives and their credibility is higher when they go hand in hand with tangible support.

The category mentioned by the interviewees with a high level of saturation was linked to community-building and community-centered communication. None of the in-depth interview participants explained it as a great success story delivered. We find a “community building” perspective promising with the recommendation to bond communities through impactful sense-giving initiatives (coaching sessions, psychological support, and intervention groups) instead of mood-boosting initiatives (for example online cooking sessions or Banana Bread Day).

In the moment of interviewing, none of the HR Business Partners saw the lockdown as a crisis that may ignite ideas of how to improve “Quality of Working Life” (Oei et al. 2017) in the company, but rather as “firefighting”-type ad hoc activities.

4. Discussion

4.1. Contribution to the academic discussion about parenting in times of national lockdowns

From the employee perspective, our research confirmed the importance of three thematic categories in the discussion about the experience of parents that are taking care of their children while working professionally from home. These are the following topics: preparing family meals, attentive parenting, and organizing daily routines.

Food-related themes that were most commonly mentioned can be interpreted in the context of concerns about healthy living and eating habits mentioned by various researchers, for example “a fear of child’s weight gaining due to a sedentary lifestyle” (Khodabakhshi-Koolae, Malekabi 2020).

“The quality of engagement and parents’ mindful presence and involvement in an activity was mentioned frequently among respondents, which can be referred to as the “good-enough parenting” concept that appears in other studies (Fletcher 2020). The theme of quality time spending norms (like watching too much television or playing video games due to the lack of other activities) was also mentioned as a reflection that causes distress (Sahithya et al. 2020). This category is also being discussed in the frameworks of the mental well-being of parents and children.

Similar to our findings appear also in Thompson’s study writes in the “added complexity at home” (2020: 2) and “turning everyone’s lives upside down” (2020: 3). In turn, Spinelli uses the term “household chaos” understood as “the organization of home spaces and routines and on the quality of home atmosphere” (Spinelli et al. 2020: 6). Those three categories are impacting the perception of experiences to the highest extent.

Additionally, we would like to also emphasize the category of social roles in a partnership as the pandemic lockdown shed a different light on the opportunity of co-parenting and ways of sharing household responsibilities equally or thinking more about sharing childcare, however, it was not as visible in our findings as in the literature review as a continuous presence at home is discussed by various scholars (Cito et al. 2020), especially in the context of paternity: “[a]s a result, the quarantine has led many fathers to spend much more time at home with their children” (Cito et al. 2020: 251) and may influence the perception of the role of the father in general.

From the perspective of employers, we find emphasis on the importance of enabling flexibility to employees in articles (Hamouche 2020) and we also notice a new space of employee experiences that are more related to resilience building, which will be good both for business and working parents and an importance of a real flexibility exposed in managerial responsibilities through among many other: giving flexibility to decide on and organise his work schedule and priorities or

better and more frequent communication around continuous conversation about work progress and framing expected level of availability and visibility in front of the computer.

5. Conclusions

5.1. Implications for managers and perspective for the future: Drafting a new employee experience journey and putting human enablement technology first

The new stressors and challenging moments demand actions from both sides: parents and employers. After the first, unexpected pandemic wave, employers could have invented scenarios that address the needs of and respond to the workstyle of employees who are parents and who became a significantly visible group in employee segmentation. We may consider the latter element in the context of the fact that women are penalized on the job market for having children while men are praised for having them (Tauke et al. 2016), while women are expected to take most of the responsibility for taking care of children during the COVID-19 pandemic.

The meaning of work-life balance unexpectedly changed as notions such as frameworks for working from home, availability, and the role of face time had to be renegotiated. Thus, it was to be expected that the “new stressors” are widely discussed in the COVID-crises related literature from 2020.

The effective future scenarios of employee management should focus on the mapping employee experience in new situational challenges and redesigning the employee satisfaction journey to neutralize challenges and enhance positive experiences of working from home over long periods of time with a low possibility of fixed planning frameworks.

Furthermore, organizational communication and building narratives around parenting at times of national lockdowns can be a sense-making tool in organizations. Negative narratives that emerged in studies with statements such as “I was exhausted”, “No ‘me’ time”, “No time for regeneration” suggest a need to reframe the discussion from “exhaustion” to “excitement”, which can be facilitated through the continuous communication in organizations and presentation of work from home with children as a desired element of company’s culture.

Moreover, the potential directions should consider an adaptive approach at both the instrumental level (online attractions for children, training for healthy work-from-home habits, working tools such as headphones for employees) and in more organizational culture-related solutions such as empathy for diverse workstyles (human-centered design), more advanced employee segmentation by workstyle as the main criterion of differentiation, and general approach to the culture of improvisation and strategizing instead that of strict planning and commitments.

A significant stress neutralizer at the instrumental and organizational levels is technology. In the instrumental area, technology is linked to good equipment and support provided by the employer to employees (Hamouche 2020: 8). Going even a step further, this matter encroaches upon the opportunities offered by HR Tech such as a family benefits platform like Cleo (<https://hicleo.com/>) or the rising category of Parenting App (PR Newswire 2020).

Moreover, the development of parenting coaching and tech tools makes the most of their time with children, while the support of parents-children interactions fosters high-quality engagement with apps for families and children. These apps are full of activities with data tracking and quizzes such as memory games that mindfully facilitate the process of a child's development and organize engaging everyday routines in the pandemic new normal.

We found that “quick wins” such as providing employees with computer equipment like cameras and headphones were appreciated. In some cases, we see that overcommunication about well-being and global webinars could have been burdensome and unnecessary to such a high extent. The element of technological solutions can be prognostic in the discussion about the social construction of technology as a reflective way to reconstruct employee experiences in a virtual working environment, which can be treated as a reflective long-term solution.

Bibliography

- Abidin R.R. (1992), *The determinants of parenting behaviour*, “Journal of Clinical Child Psychology”, vol. 21, no. 4, pp. 407–412, https://doi.org/10.1207/s15374424jccp2104_12
- Burke T., Berry A., Taylor L.K., Stafford O., Murphy E., Shevlin M., McHugh L., Carr A. (2020), *Increased Psychological Distress during COVID-19 and Quarantine in Ireland: A National Survey*, “Journal of Clinical Medicine”, vol. 9, no. 11, pp. 34–81, <https://doi.org/10.3390/jcm9113481>
- Cito G., Micelli E., Cocci A., Polloni G., Coccia M.E., Carini M., Minervini A., Natali A. (2020), *Paternal Behaviors in the Era of COVID-19*, “The World Journal of Men's Health”, vol. 38, no. 3, pp. 251–253, <https://doi.org/10.5534/wjmh.200071>
- Fletcher C. (2020), *Being a ‘good enough’ parent*, “Without Prejudice”, vol. 20(5), pp. 10–11.
- Goode W.C. (1960), *A theory of role strain*, “American Sociological Review”, vol. 25, no. 4, pp. 483–496, <https://doi.org/10.2307/2092933>
- Hamouche S. (2020), *COVID-19 and Employees' Mental Health: Stressors, Moderators and Agenda for Organizational Actions*, “Emerald Open Research”, no. 2.
- Heath Ch., Heath D. (2017), *The Power of Moments: Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact*, Simon & Schuster, New York.
- Henry M.M. (2020), *Toronto Star. New studies show women still do bulk of parenting*, “Toronto Star”, 15 (Canada), December 15 (accessed: 6.01.2021).
- Hiraoka D., Tomoda A. (2020), *Relationship between parenting stress and school closures due to the COVID-19 pandemic*, “Psychiatry and Clinical Neurosciences”, vol. 74, no. 9, pp. 497–498, <https://doi.org/10.1111/pcn.13088>
- Karki U., Dhonju G., Kunwar A.R. (2020), *Parenting during the COVID-19 Pandemic*, “Journal of Nepal Medical Association”, vol. 58, no. 231, pp. 957–959, <https://doi.org/10.31729/jnma.5319>

- Khodabakhshi-Koolae A., Malekabadi M.A. (2020), *Motherhood and Home Quarantine: Exploring the Experiences of Iranian Mothers in Caring for their Children During the COVID-19 Outbreak*, "Journal of Client-Centered Nursing Care", vol. 6, no. 2, pp. 87–96, <https://doi.org/10.32598/JCCNC.6.2.33.8>
- Kniffin K.M., Narayanan J., Anseel F., Antonakis J., Ashford S.P., Bakker A.B., Bamberger P., Bapuji H., Bhawe D.P., Choi V.K., Creary S.J., Demerouti E., Flynn F.J., Gelfand M.J., Greer L.L., Johns G., Kesebir S., Klein P.G., Lee S.Y., Ozcelik H., Petriglieri J.L., Rothbard N.P., Rudolph C.W., Shaw J.D., Sirola N., Wanberg C.R., Whillans A., Wilmot M.P., van Vugt M. (2020), *COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action*, "The American Psychologist", June 15, <https://psyarxiv.com/gkwme/> (accessed: 25.01.2020).
- Kubb C., Foran H.M. (2020), *Measuring COVID-19 Related Anxiety in Parents: Psychometric Comparison of Four Different Inventories*, "JMIR Mental Health", vol. 7, no. 12, e24507, December 3, <https://doi.org/10.2196/24507>
- Morgan J. (2017), *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, The Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*, Wiley, Hoboken.
- Oeij P.R.A., Rus D., Pot F.D. (eds.) (2017), *Workplace Innovation. Theory, Research and Practice*, Springer, Cham, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-56333-6>
- Ovaska S. (2020), *Balancing work and parenting when everyone's home: Family communication and schedules can help keep everyone on track during the COVID-19 pandemic*, "Journal of Accountancy", vol. 229, no. 6, pp. 1–3.
- PR Newswire (2020), *Parent Coaching App Helps Parents Make the Most of Their Time with Children, While Juggling A New Normal in the Midst of COVID*, "PR Newswire US", July 27.
- Quah S.R. (2020), *Wrestling with Role Strain in a Pandemic: Family, "Stay-at-Home" Directive, and the COVID-19 Pandemic*, "Journal of Comparative Family Studies", vol. 51, no. 3/4, pp. 236–253, <https://doi.org/10.3138/jcfs.51.3-4.002>
- Report "Working from Home during COVID-19 crisis" (2020), Department of Management at Kozminski University, <https://pisp.pl/badanie-praca-z-domu-2020/> (accessed: 6.01.2021).
- Sahithya B.R., Kashyap R.S., Roopesh B.N. (2020), *Perceived Stress, Parental Stress, and Parenting During COVID-19 Lockdown: A Preliminary Study*, "Journal of Indian Association for Child & Adolescent Mental Health", vol. 16, no. 4, pp. 44–63.
- Saldaña J. (2016), *The coding manual for qualitative researchers*, Sage, Los Angeles.
- Shamir B., Salomon I. (1985), *Work-At-Home and the Quality of Working Life*, "Academy of Management Review", vol. 10, no. 3, pp. 455–464, <https://doi.org/10.2307/258127>
- Spinelli M., Lionetti F., Fasolo M., Setti A. (2020), *Parenting Stress During the COVID-19 Outbreak: Socioeconomic and Environmental Risk Factors and Implications for Children Emotion Regulation*, "Family Process", vol. 60, no. 2, pp. 639–653, <https://doi.org/10.1111/famp.12601>
- Stewart E. (2020), *Interview with Sheryl Sandberg on May 18, 2020*, https://www.vox.com/policy-and-politics/2020/5/18/21260209/facebook-sheryl-sandberg-interview-lean-in-women-coronavirus?__source=newsletter%2525257Cclosingthegap (accessed: 15.08.2020).
- Tauke B., Davis C.L., Smith K.H. (eds.) (2016), *Diversity and Design: Understanding Hidden Consequences*, Routledge, New York.
- Thompson A.P. (2020), *How to Find and Form a "Parenting Posse"*, "Harvard Business Review Digital Articles", 22 October, pp. 2–5, <https://hbr.org/2020/10/how-to-find-and-form-a-parenting-posse> (accessed: 6.01.2021).
- Uzun H., Karaca N.H., Metin Ş. (2021), *Assessment of parent-child relationship in Covid-19 pandemic*, "Children and Youth Services Review", vol. 120, <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105748>

WRESZCIE MOŻEMY MIEĆ WOLNIEJSZE PORANKI I PORZĄDNE ŚNIADANIA!: MAPOWANIE DOŚWIADCZEŃ RODZICIELSKICH PODCZAS LOCKDOWNU W POLSCE SPOWODOWANEGO PANDEMIĄ COVID19

Abstrakt. Celem tego badania jest zidentyfikowanie kluczowych momentów w doświadczeniach matek, które były aktywne zawodowo, a jednocześnie opiekowały się dziećmi podczas wprowadzenia ścisłej izolacji społecznej związanej z ogłoszeniem stanu pandemicznego w Polsce między marcem a majem 2020 roku.

Wnioski przedstawione w artykule dotyczą badania mieszanego. Większość danych uzyskano w ankiecie zrealizowanej w formule online pomiędzy 14 a 30 maja 2020 roku, w której zebrane zostały 153 odpowiedzi dotyczące najbardziej pozytywnych i najtrudniejszych momentów w doświadczeniu matek, które jednocześnie pracowały i opiekowały się dziećmi. Treści odpowiedzi na pytania otwarte zostały poddane analizie tematycznej. Dane w drugiej części badania uzyskane zostały w pięciu wywiadach pogłębionych z HR business partnerami pracującymi w firmach globalnych. Te wnioski miały charakter uzupełniający i ilustrujący doświadczenia zidentyfikowane w ilościowej części badania.

Wnioski z badań zostały przedstawione w formie listy pozytywnych i negatywnych momentów w doświadczeniach tego okresu. Wśród „trudności” znalazły się m.in. wypełnianie codziennych obowiązków, w szczególności przygotowanie posiłków dla rodziny, a także postrzeganie siebie jako „niewystarczającej matki i niewystarczającego pracownika”. Z kolei doświadczenia pozytywne z tego okresu odnoszą się do wolniejszego tempa życia i docenienia spędzania czasu razem oraz możliwości obserwowania rozwoju i samodzielności dzieci w tej wyjątkowej sytuacji przymusowego pozostania w domu. Wnioski z badań potwierdzają wagę umożliwiania pracującym matkom decydowania o swoim sposobie pracy, np. ustalania priorytetów, organizowania dnia pracy, a także rolę zapewnienia elastyczności czasowej w wykonywaniu zadań. Druga konkluzja dotyczy konieczności podkreślenia jeszcze bardziej niż w czasach przedpandemicznych oczekiwań przełożonego wobec pracy, co odnosi się nie tylko do wymaganych rezultatów, ale także opisanie reguł działania w nowych okolicznościach czy określenia poziomu widoczności danej osoby podczas spotkań online.

Słowa kluczowe: doświadczenia pracowników, jakość życia zawodowego, dobre samopoczucie pracowników, praca w domu, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, kryzys COVID.

SPIS TREŚCI / TABLE OF CONTENTS

| | |
|--|-----|
| Danuta Walczak-Duraj , Zmiany współczesnej pracy, zawodów i profesji..... | 5 |
| – Changes in modern work, occupations and professions | 26 |
| Rafał Muster , Pandemia COVID-19 a zmiana modelu pracy. Polska na tle krajów Unii Europejskiej | 29 |
| – The COVID-19 pandemic and the change of work model. Poland compared to the European Union countries | 44 |
| Beata Pawłowska , „Usłyszeć uśmiech” – praca emocjonalna przedstawiciela handlowego w kontekście interakcji z klientem przed pandemią COVID-19 i w jej trakcie..... | 45 |
| – “Hear the smile” – The emotional labour of a sales representative in the context of customer interaction before and during the COVID-19 pandemic..... | 65 |
| Scott Grills , Engaging teams: missions, management and everyday life | 67 |
| – Angażowanie zespołów: misje, zarządzanie i życie codzienne | 84 |
| Alicja Łaska-Formejster , Funkcjonowanie łódzkich agencji pracy tymczasowej w opinii zatrudnionych przez nie pracowników..... | 85 |
| – The functioning of temporary work agencies in Łódź in the opinion of their employees..... | 105 |
| Monika Sońta, Barbara Zych , <i>Finally, we could have slower mornings and proper breakfasts!</i> : Mapping parenting experience during pandemic-enforced lockdown in Poland..... | 107 |
| – <i>Wreszcie możemy mieć wolniejsze poranki i porządne śniadania!</i> : mapowanie doświadczeń rodzicielskich podczas lockdownu w Polsce spowodowanego pandemią COVID-19..... | 120 |

