



## PANDEMIA I PRACA W TRYBIE *HOME OFFICE* WYZWANIEM DLA PEDAGOGIKI PRACY

Magdalena Barańska

ORCID: 0000-0003-3615-1321

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

e-mail: magdalena.baranska@amu.edu.pl

### THE PANDEMIC AND REMOTE WORKING AS CHALLENGES TO LABOUR PEDAGOGY

**Keywords:** pandemic, remote working, home office work, online work, labour pedagogy, cyber-work hygiene, zoomism

**Abstract.** The article addresses an important and current issue regarding changes in the labour market resulting from the SARS-CoV-2 pandemic, which broke out at the beginning of 2020. Actions taken to protect the health and life of citizens have disrupted the current trends in the labour market. According to the Central Statistical Office, the pandemic negatively impacted the professional situation of young people, but not only theirs. Organizing work outside the company without direct contact and supervision has become an enormous challenge. Labour pedagogy as a pedagogical subdiscipline may develop new operation models for specialists dealing with work processes and human resource management, especially in their subjective dimension. The article is an attempt to describe the new market reality. The report outlines selected phenomena exposed by the pandemic, the resulting difficulties, and opportunities forcing all market participants to change their ways of acting, but above all, their thinking.

**Słowa kluczowe:** pandemia, praca *home office*, praca online, pedagogika pracy, higiena cyberpracy, zoomizm

**Streszczenie.** W artykule poruszono ważną i aktualną kwestię dotyczącą zmian na rynku pracy będących skutkiem pandemii SARS-CoV-2, która wybuchła z początkiem 2020 roku. Działania podjęte w celu ochrony zdrowia i życia obywateli poskutkowały zaburzeniem dotychczasowych trendów na rynku pracy. Pandemia według GUS wpłynęła szczególnie negatywnie na sytuację zawodową

ludzi młodych, ale nie tylko. Organizacja pracy poza firmą, bez bezpośredniego kontaktu i nadzoru, stała się ogromnym wyzwaniem. Pedagogika pracy jako subdyscyplina pedagogiczna może wypracować nowe modele działania dla specjalistów zajmujących się procesami pracy i zarządzaniem zasobami ludzkimi, zwłaszcza ich podmiotowym wymiarem. Artykuł stanowi próbę opisaną nowej rzeczywistości rynkowej. W artykule zarysowane zostały wybrane zjawiska, które obnażyła pandemia, wynikające z nich trudności i możliwości zmuszając wszystkich uczestników rynku do zmiany sposobów działania, ale przede wszystkim myślenia.

## Wprowadzenie

Praca w trybie *home office*, pomimo że znana, zapowiadana od wielu lat, została wprowadzona nagle, na ogromną skalę, stając się wyzwaniem organizacyjnym dla pracowników i pracodawców. Pandemia SARS-CoV-2 niewątpliwie zmieniła model pracy we wszystkich branżach gospodarki. Przed wybuchem epidemii praca zdalna była przywilejem zaledwie 4% pracowników na świecie i zgodnie z danymi (Dominik, 2020) byli to głównie informatycy. System pracy zdalnej wskazał wiele nowych możliwości, stał się szansą, ale i barierą dla wielu grup (np. kobiet i osób z niepełnosprawnościami), usprawnił i przyspieszył wiele procesów, ale jednocześnie obnażył braki, niedociągnięcia oraz sytuacje, które można nazwać dysfunkcyjnymi oraz patologicznymi. Sytuacja tak odmienna od standardowej sytuacji pracy w miejscu pracy ukazała znane i nieznanne obszary, którymi należy zająć się bezzwłocznie. Pandemia i przejście w tryb pracy zdalnej zwróciły uwagę na konieczność zadbania o kilka kwestii, między innymi: o niezwykle ważne relacje międzypracownicze oraz skutki izolacji, o przeformułowanie systemu nadzoru i kontroli, zwłaszcza stosowanych narzędzi, takich jak systemy monitorowania pracy zdalnej i komputerów pracowników, ujawniających brak zaufania do pracowników, które stały się ucieleśnieniem przekonania *nie ma ciebie przy komputerze, nie klikasz – nie pracujesz*. Praca w trybie *home office* wymaga bardzo dobrej organizacji pracy i samodyscypliny, można zatem przypuszczać, że nie każdy pracownik będzie efektywnie wypełniał swoje zadania i nie każdy odnajdzie się w takim trybie pracy. Jest wiele obszarów wymagających zainteresowania pedagogiki pracy w kontekście pracy zdalnej, chociażby dbanie o *work-life balance* pracowników i uwrażliwienie na fakt, że praca online nie jest pracą 24/7. Ważne jest również pochylenie się nad zjawiskiem zoomizmu, kultury pracy czy modelami zarządzania zespołem pracującym hybrydowo. Badacze i specjaliści rynku pracy wskazują na nowy podział pracowników, który uwidocznił się w momencie wprowadzenia pracy w trybie *home office*. Nowe

kryterium podziału będzie opierało się nadal na miejscu wykonywania pracy, ale będziemy mówić o pracownikach zdalnych jako o ‘klasie domowej’ i ‘klasie outdoorowej’ (Migas, 2020), zewnętrznej, takiej której praca nie jest w żaden sposób możliwa do wykonania online. Pracownicy linii montażowych, kierowcy, pielęgniarki, budowlańcy czy fryzjerzy nie mają szansy na zdalny model pracy zawodowej. Nowa, bezprecedensowa sytuacja ogólnoswiatowej pandemii odkryła nowe pola działań dla pedagogiki pracy i pedagogów pracy.

## **(Po)pandemiczny rynek pracy**

Pandemia Sars-CoV-2 zaskoczyła pracodawców i pracowników, zaburzyła dotychczasowy porządek i układ sił rynkowych. Marzec 2020 roku zapisał się na kartach historii jako miesiąc przełomu, kryzysu, lęku i wielu niewiadomych. Był to miesiąc, w którym zatrzymał się świat, spowolniła gospodarka, a człowiek, który do tej pory panował i dominował, musiał zamknąć się w domu dla własnego bezpieczeństwa (Barańska, 2021). Pandemia przyspieszyła to, co było nieuniknione. Dokonałiśmy dekadowego skoku, zwłaszcza jeśli spojrzymy na sektor edukacji – a w szczególności narzędzia i aplikacje do uczenia na odległość. Koronawirus stał się swoistym katalizatorem zmian technologicznych. W literaturze przedmiotu od wielu lat przeczytać można było o zmianach, jakie niesie za sobą postęp technologiczny. Trzecia i czwarta rewolucja przemysłowa zapowiadały przeobrażenia i transformacje, które dotkną rynek pracy, a przez to wszystkich członków społeczeństwa. Zanikanie bariery między ludźmi i maszynami było naturalną konsekwencją automatyzacji produkcji wynikającą z rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych. O niepokojącej, ale dziejącej się zmianie wynikającej ze wspomnianego postępu pisze Renata Tomaszewska (2021), charakteryzując postczłowieka, cyborga ostatecznego, który ma być potomkiem lub następcą ludzi w kontekście pracy i jej przyszłości.

W czasie pandemii bardzo uwidoczniła się umiejętność uczenia się przedsiębiorstw. O konieczności dostosowywania się pracodawców i organizacji pisał Peter Drucker definiując i charakteryzując *Organizację wiedzy (knowledge organization)* czy Peter Senge o *organizacji uczącej się*. Wymaganiom rzeczywistości powinny sprostać również *organizacje inteligentne, organizacje wirtualne czy organizacje globalne* (Borkowska, 2004). Niezwykle istotna i potrzebna okazała się umiejętność dostosowania się do sytuacji zewnętrznej, elastyczność działania, ale także infrastruktura teleinformacyjna i zaplecze sprzętowe. Można by przypuszczać, że proces dostosowania jest łatwiejszy dla firm małych. Decyzje

podejmowane są szybciej, struktura firmy jest płaska, co pozwala na natychmiastową reakcję, jednak koszty związane z reorganizacją pracy są większe. Korporacje mają środki finansowe, jednak liczba zatrudnionych pracowników wymusza wprowadzenie określonych procedur, co jest czasochłonne. Gospodarki na całym świecie mierzyły się z wyzwaniami wywołanymi przez pandemię i wprowadzony lockdown. Światowe rynki pracy prześcigały się we wprowadzanych rozwiązaniach. Konieczne było zachowanie ciągłości działania firm i organizacji pracy przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa pracownikom. Jest to sytuacja bez precedensu. Wiele firm zmuszonych zostało do derekrutacji części personelu czy wprowadzenia pracy zmianowej.

Skutki pandemii jako każdego zjawiska kryzysowego można rozpatrywać pod względem pozytywnego i negatywnego wpływu. Nie ulega wątpliwości, że pierwszy lockdown był najtrudniejszy. Była to sytuacja całkowicie nowa. Zakaz świadczenia określonych usług pozbawił część społeczeństwa możliwości zarabkowania. Sektor MMiSP, który w 85% składa się z firm jednoosobowych i rodzinnych, z dnia na dzień zawiesił działalność. Usługi kosmetyczne, gastronomiczne, transportowe, turystyczne najbardziej odczuły skutki lockdownu. Wszystkie branże i gałęzie gospodarki, których podstawę stanowił bezpośredni kontakt człowieka z człowiekiem, zostały zawieszane tymczasowo lub na czas bliżej nieokreślony. Pierwsza połowa 2020 roku na rynku pracy to czas zwolnień, obniżania wynagrodzeń lub wykorzystywania zaległych urlopów. Proponowane zwolnienia z opłat, tarcze ochronne, odszkodowania, nie pokrywały zobowiązań przedsiębiorców. Kryzys nie ominął firm, które oferowały usługi w zakresie IT, ponieważ część przedsiębiorców rezygnowała z realizacji projektów lub wstrzymywała je na czas nieokreślony. W tym sektorze również nastąpiła reorganizacja – w momencie ogłoszenia lockdownu wrosło zapotrzebowanie na profesjonalnych architektów systemowych, programistów, wdrożeniowców i testerów oprogramowania. Właśnie dzięki nim ciągłość procesu pracy w firmach została zachowana w nowej formule – trybie online.

Kryzys wywołany przez pandemię może stać się istotnym motorem zmian, a raczej wprowadzonych rozwiązań, które powinny pozostać z nami na dłużej lub na zawsze. Iwona Dominik wskazuje, jakie lekcje powinniśmy wyciągnąć z pandemii (Dominik, 2020). Według niej największym wyzwaniem jest zmiana mentalna, dotycząca reorganizacji procesu pracy. Dotychczasowe, tradycyjne funkcjonowanie biur przeniesie się do przestrzeni internetowej. Praca online w sferze administracyjnej ma szansę zadomowić się na dłużej, spełniając tym samym warunek elastyczności czasu pracy. Praca w trybie mieszanym 50/50

(realnie/online) miesięcznego czasu pracy może stać się przedmiotem negocjacji lub kartą przetargową w procesach rekrutacyjnych. Konsekwencje pandemii koronawirusa są wieloaspektowe, jedną z nich będzie tzw. ekonomia izolacji. To zjawisko przeciwne do promowanej dotychczas ekonomii współdzielenia *sharing economy*, trendu w pewien sposób ekologicznego, który skupiał się przede wszystkim na odejściu od posiadania dóbr i zamianą tego na czerpanie radości z dzielenia się nimi, a przez to ograniczania wydatków i kosztów. Ideą *sharing economy* było wzmacnianie więzi społecznych, poznawanie nowych ludzi, zdobywanie nowych umiejętności, elastyczność, wygoda i dbanie o środowisko. U podstaw ekonomii izolacji *Isolation economy* (Mehta, 2020), leży przeświadczenie, że wchodzimy w nową (popandemiczną) normalność, ale również strach przed byciem dla siebie zagrożeniem. Pandemia oddzieliła ludzi od siebie maseczkami, płytami pleksi czy też namalowanymi na podłodze bezpiecznymi odległościami. Przykładem ekonomii izolacji jest zamiana pokoi hotelowych na pojedyncze biura i miejsca do pracy dla pracowników niemogących pracować z domu, miejsce bez wspólnych przestrzeni, korytarzy, pokoi socjalnych czy sal konferencyjnych. Pandemia pokazała także kierunek inwestycji finansowych. Zgodnie z prognozami inwestorzy powinni skupić się na projektach, które w znaczący sposób zmienią lub ochronią nasze życie (szczepionki, leki, modele przewidujące klęski żywiołowe) aniżeli projekty przynoszące czysty zysk. Światowi giganci i potentaci wskazują, że ogromne sumy pieniędzy były inwestowane w działania i projekty, głównie start-upy, które nie przyniosły dla świata i ludzkości nic wartościowego. Lockdown obnażył system edukacji. Pokazał braki oraz luki cyfrowo-kompetencyjne wszystkich uczestników procesów dydaktycznych. Jednak z całą stanowczością można stwierdzić, że pokazał, jak ważna, potrzebna, niezastąpiona i niedoceniona jest postać nauczyciela. Iwona Dominik pisze: „Pandemia w obliczu wyzwań związanych ze zdalnym nauczaniem pokazała, jak wiele problemów związanych z edukacją zamietliśmy pod dywan. Wynagrodzenia dla nauczycieli są tylko ich drobną częścią” (Dominik, 2020, s.12). Okres pandemii unaoczniał, ile czasu dzieci i młodzież spędzają w szkole, na zajęciach dodatkowych, w świetlicach oraz jak wielkie jest to wsparcie dla rodziców, którzy w trakcie pobytu dziecka w placówce mają możliwość załatwienia wszystkich niezbędnych spraw. I jak wskazuje autorka, szkoła zapewnia nieocenioną pomoc w zakresie opieki, procesów socjalizacji, posiłków czy pomocy w odrabianiu lekcji. Warto w tym miejscu wspomnieć o zjawisku wykluczenia cyfrowego, na które składa się nie tylko brak dostępu do Internetu, jego jakości, szybkości i stabilności łącza, które związane są ściśle z urbanizacją

danego terenu, ale także dostępność do sprzętu, oprogramowania, jego jakość i umiejętność posługiwania się nim. Opublikowany w 2021 roku raport DESI plasuje kompetencje cyfrowe Polaków na 24. miejscu spośród 27 krajów (DESI, 2021). Z raportu Centrum Cyfrowego (2020), 85% badanych nauczycieli nie miało żadnych doświadczeń z edukacją zdalną przed epidemią koronawirusa, a co równie ważne w kontekście podejmowanego tematu, komputera ani tabletu nie ma około 50–70 tys. dzieci, a 10% gospodarstw domowych ma zaledwie jeden komputer lub tablet. Oznacza to, że w przypadku przymusowej izolacji rodzina 2+2 ma bardzo trudną sytuację i zazwyczaj dzieci czekały z lekcjami aż rodzice skończą pracę, ponieważ nie wszystko jest możliwe do wykonania z poziomu telefonu komórkowego. Inwestycja w infrastrukturę internetową powinna być jednym z priorytetów.

Pandemia SarS-CoV-2 to także czas docenienia ludzi nauki. Można powiedzieć za Florianem Znanieckim, że społeczeństwo doceniło społeczną rolę uczonych. Ignorowanie nauki jest groźne. Raporty, badania, ostrzeżenia, rekomendacje formułowane przez naukowców i badaczy z całego świata, kierowane do polityków i decydentów traktowane były fragmentarycznie i marginalnie. Odbierane jako *science fiction*, przyczynę do siania niepotrzebnej paniki. Ogólnoświatowy dobrostan spowodował spadek ilości szczepień, podważanie naukowych autorytetów oraz spadek zaufania do przedstawicieli świata nauki ponieważ ‘w sieci’ informacje były inne. Trend ten odwrócił się. Międzynarodowa społeczność naukowa zintegrowała się, zwłaszcza medyczne i okołomedyczne zespoły badawcze, których głównym celem stało się wynalezienie szczepionki i leku na wirusa SARS-CoV-2. W erze wszechobecnej papki i bańki informacyjnej, rzetelna, naukowa, sprawdzona wiedza, ponownie rośnie w siłę i odzyskuje należne jej uznanie. Świat postpandemiczny będzie wykorzystywał dorobek naukowo-technologiczny w celu usprawnienia codziennego funkcjonowania. Skoro wirusa można przenieść dotykając różnych powierzchni, należy czynność tę ograniczyć maksymalnie. Przykładem tego mogą być obrotowe drzwi, drzwi otwierane automatycznie za pomocą czujników ruchu lub też czytników twarzy, procesy odkażania i dezynfekowania przestrzeni wspólnych dokonywane przez roboty. Martin Ford (2016), futurolog z Doliny Krzemowej i autor książki *Świt Robotów czy sztuczna inteligencja pozbawi nas pracy?* pisze, że trendy robotyzacji i automatyzacji postępują od roku 2000. Pandemia stworzyła im ku temu jeszcze bardziej podatny grunt. Wiele stanowisk pracy utworzonych w latach dziewięćdziesiątych, jak zauważa Ford, zaczęło znikać z powodu rozwoju technologii, *outsourcingu* działów IT czy rozwoju usług w chmurze. Autor opisuje

zjawisko polaryzacji rynku, którego cechą charakterystyczną jest podział, w efekcie którego na przeciwnych biegunach są pracownicy wysoko wykwalifikowani z ponadprzeciętnymi umiejętnościami oraz ci gorzej opłacani, których bardzo łatwo zastąpić. Z kolei grupy zawodowe nieprzynależne do żadnego z biegunów, tzw. 'klasa średnia', obejmujące sprzedaż, administrację, prace biurowe, produkcję, m.in. operatorzy i robotnicy, znajdują się w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy. Doświadczamy na co dzień tych zmian robiąc zakupy (korzystając z kas samoobsługowych), dokonując przelewów (korzystając z aplikacji), zamawiając jedzenie czy też kupując bilety w biletomatach. Ciekawym zjawiskiem z punktu widzenia analizowanego tematu jest obnażenie pewnego rodzaju mitów. Mitów, które służyły i przynosiły profity określonym grupom. Przykładem stała się firma Apple, która po wielu latach stania na stanowisku, że do serwisowania (w tym przypadku czyszczenia ekranu) są konieczne specjalnie dedykowane środki, które nie uszkodzą powłoki, przyznała, że można do tego celu używać zwykłych środków do dezynfekcji.

## **Praca online, praca zdalna, *home office* a kwestie prawne i etyczne**

Nomenklatura dotycząca pracy online jest bardzo zróżnicowana. W literaturze możemy spotkać określenia pracy zdalnej, pracy online, pracy w trybie *home office* czy też pracy na odległość. Od czasu lockdownu spowodowanego pandemią koronawirusa pojęcie pracy zdalnej weszło do powszechnego użycia. Pandemia obnażyła braki i niedostosowanie nie tylko przepisów prawa pracy, ale również tych z nimi związanych i spowodowała konieczność dostosowania ich do zachodzących zmian. Ustawodawca dostosował pewne przepisy, jednak bezprecedensowość tej sytuacji generuje problemy dotąd niespotykane, chociażby ustalenia definicyjne związane z tym, co jest wypadkiem przy pracy oraz w jaki sposób pracodawca powinien partycypować w kosztach ponoszonych przez pracownika.

Praca zdalna jest nowym rodzajem pracy – wprowadzonym w art. 3 ustawy z dnia 2 marca 2020 r. (tzw. ustawą o przeciwdziałaniu COVID-19). Jest to inny rodzaj pracy niż już obecna w polskim systemie telepraca (art. 675 i nast. Kodeksu pracy) (Staniewicz, 2020). Zgodnie z przepisami zmianie ulega jedynie miejsce stałego wykonywania obowiązków zawodowych i jest to najczęściej dom pracownika. Praca powinna być zakończona tak, jak w przypadku pracy w warunkach przedlockdownowych. Zmiany podyktowane pandemią zauważają pracodawcy i pracownicy. Wiele firm chce wprowadzić model pracy hybrydowej

na stałe lub na życzenie pracownika. Konieczne są konsultacje przepisów i regulacji prawnych dotyczących wspomnianej pracy online, które powinny znaleźć się w kodeksie pracy i zastąpić przepisy dotychczas obowiązujące. Dyskusje na forach internetowych pokazują, jak bardzo newralgiczny jest to temat. Internauci dyskutują o problemach w rodzimych firmach dotyczących takich kwestii, jak większe rachunki, konieczność dostosowania łącza internetowego, weryfikacji obecności pracownika i jego efektywności, zwolnień lekarskich czy nadgodzin.

Problematyczne kwestie opisywane przez pracowników odnoszą się do zakupu sprzętu i oprogramowania do pracy, procedur RODO (prywatny komputer niejednokrotnie staje się sprzętem służbowym, a dane znajdujące się na nim powinny być szczególnie chronione), czy też udzielenia dostępu pracownikom *helpdesku* do prywatnych komputerów. Praca zdalna zwiększa również ryzyko włamania do systemów firmowych oraz wykradania danych. Na forach i grupach dyskusyjnych, grupach wsparcia przeczytamy również o pogarszaniu się stanu zdrowia w związku z wydłużającym się czasem pracy siedzącej, brakiem ruchu, pogorszeniem wzroku, niejednokrotnie spowodowanym długotrwałą ekspozycją na światło niebieskie, emitowane przez monitory i telefony, czy problemy z kręgosłupem (brak ergonomicznych foteli w domu). Z czatów dowiemy się również, jakie praktyki były stosowane przez przełożonych. Pracownik przebywający na zwolnieniu chorobowym w trakcie pandemii potrafił usłyszeć „[...] przecież nie jesteś tak chory żebyś nie mógł wysłać maila” – jest to niewątpliwie przykład zjawisk dysfunkcyjnych pojawiających się w miejscach pracy.

Nowe regulacje powinny odnosić się do fundamentalnych obszarów pracy, np. wyliczyć, jakie koszty ponosi pracownik w związku z pracą z domu (energia elektryczna, Internet, serwis sprzętu, amortyzacja sprzętu własnego) i zapewnić mu adekwatny ekwiwalent finansowy. Ustawodawca powinien wyraźnie wskazać, na kim spoczywa obowiązek zapewnienia lub kupna i ubezpieczenia sprzętu, zredefiniować wypadek przy pracy czy określić godziny pracy. Naturalną konsekwencją zmian w kodeksie pracy będzie zmiana wewnętrznych regulaminów pracy. Należy zwrócić uwagę również na kwestię praw własności intelektualnej, udostępniania i upubliczniania materiałów oraz wizerunku, ich nagrywania, archiwizowania i przetwarzania.



## Pracownik w pandemii. Osamotniony i kontrolowany

Pandemia i lockdown spowodowały pojawienie się nowego modelu pracy, który Ariadna Estevez, profesor z Uniwersytetu Sussex w Wielkiej Brytanii, nazywa *zoomizmem* (Estevez, 2020). Autorka zauważa, że model ten wyciąga pracowników z miejsc pracy i zamyka ich w domach. Jest to model, który dyscyplinuje klasę średnią, kontroluje ją poprzez różnego rodzaju procedury, procesy i narzędzia. Izolacja i odosobnienie powodują, że jednostka jest słabsza, nie buntuje się i wykonuje zleczone jej zadania bez większego sprzeciwu. Praca zdalna daje pozorne wrażenie większej wolności, w praktyce prowadzi do coraz większej formalizacji. Dotyczy to obiegu informacji, dokumentów, zlecenia zadań. Estevez podkreśla, że ten model pracy optymalizuje funkcjonowanie przedsiębiorstw poprzez przerzucanie części pewnych kosztów utrzymania organizacji na pracowników.

Podobnie sytuację ocenia Marek Szymaniak (2020), twierdząc, że początkowy zachwyty nad możliwością pracy w domu ustępuje miejsca różnego rodzaju obawom. Etap euforii i zadowolenia wynikający z możliwości późniejszego wstawania, ograniczenia kosztów dojazdu, braku konieczności wykonywania makijażu czy zakupu ubrań wynikających z firmowego *dress code'u* powoli zaczęły ustępować miejsca stresowi, poczuciu izolacji, samotności oraz przeciążeniu obowiązkami. Z badań dotyczących zaangażowania podczas pracy zdalnej w pandemii, przeprowadzonych przez Uniwersytet SWPS, Carrotspot oraz Hays Poland (2020) wynika, że 22% badanych pracowało dłużej niż etatowe 8 godzin. Badania przeprowadzone przez ARC Rynek i Opinia na zlecenie Gumtree pokazują, że aż 68% pracujących zdalnie przyznało, że przekraczało standardowe godziny pracy. Przyczyną takiego stanu, był między innymi problem ze skonsultowaniem tematów z przełożonymi czy współpracownikami.

W raporcie przygotowanym przez Buffer i AngelList (Raport, The 2020) czytamy, że 20% pracowników pracujących zdalnie boryka się z samotnością oraz problemami z komunikacją i współpracą. Samotni czują się nie tylko pracownicy z długim stażem, znający firmę, ale również ci nowo zatrudnieni. Być może nie mają problemu z odnalezieniem czyjś gabinetu, ale cały proces *onboardingu*, wprowadzenia kandydata do firmy odbywa się zdalnie. Zupełnie inaczej wygląda proces proszenia kogoś o pomoc, wyjaśnienia wątpliwości czy sytuacji trudnej, ponieważ po każdym takim działaniu zostaje ślad w przestrzeni internetowej, notka, sms lub mail. Przysługa koleżeńska w świecie wirtualnym wygląda inaczej,

nie zostanie już tylko między pracownikami. Badania wykazały, że pracując wyłącznie w domu, z czasem stajemy się mniej efektywni i kreatywni. Praca zdalna prowadzi do wspomnianej, większej formalizacji obiegu informacji. Informacja wysyłana jest mailem, drogą oficjalną, służbową, nie ma kularowych rozmów przy kawie w pokoju socjalnym, które okazują się niezwykle istotne dla funkcjonowania zespołu i są w pewnym sensie zjawiskiem ‘życiodajnym’ dla grupy. Możliwość wymiany opinii, dyskusji czy nawet poplotkowania w trakcie przerwy na papierosa powoduje, że zespół integruje się, inspiruje nawzajem, motywuje. Praca zdalna bardzo ograniczyła tę możliwość, każdy pracuje na siebie. Wcześniejsze połączenie się na wideokonferencji, żeby poplotkować, pomarudzić przez 5 minut, nie jest w stanie zrekompensować ani zastąpić realnych relacji pracowniczych, ponieważ zawsze ktoś słucha, patrzy lub spotkanie jest nagrywane, aby nic nie umknęło. Komunikacja będąca jednym z fundamentów procesu pracy nie przebiega w naturalny dla siebie sposób. Kontakt wzrokowy jest, ale nie patrzymy w ‘oko’ kamery, tylko na ekran, żeby widzieć wszystkich, z kolei rozmówca ma wrażenie, że nie patrzy mu w oczy. Rozmowa zawiesza się lub przycina przez niestabilność łącza, nie wszyscy uruchamiają kamerę z różnych powodów i mówimy do avatara, zdjęcia, ikonki lub nawet do pustego miejsca, bo nie mamy pewności, czy faktycznie ktoś po drugiej stronie jest. Duża liczba uczestników spotkań zdalnych również wprowadza chaos. Pracownicy najpierw milczą – ponieważ nikt nie chce zacząć, potem mówią wszyscy i przekrzykują się wzajemnie, po czym przeproszają i oddają sobie nawzajem głos. Nie korzystają z funkcjonalności ‘łapka w górę’, którą posiada większość narzędzi do pracy na odległość, przez co do głosu dochodzi ten pracownik, który był najgłośniejszy lub przerywał innym. Z kolei pracownicy, którzy nie zostali dopuszczeni do głosu, nie zostali zauważeni, rezygnują z aktywności i tracą motywację.

Po etapie wstępnego zadowolenia pracownicy zaczynają odczuwać negatywne skutki pracy zdalnej i izolacji. Człowiek jest istotą społeczną, do prawidłowego i efektywnego funkcjonowania potrzebuje drugiego człowieka (z różną intensywnością), jego obecność, dotyk, komunikacja werbalna i pozawerbalna budują równowagę psychiczną i fizyczną. Spotkania za pośrednictwem kamery internetowej stały się uciążliwe, męczące, wywoływały stres, np. z powodu oceny wyglądu mieszkania. Psychologowie (Lee, 2020) określili ten stan jako syndrom zdalnego zmęczenia (*Zoom fatigue syndrome*), objawiający się bólem głowy, oczu, spadkiem koncentracji, poczuciem wyobcowania oraz intelektualnego zamglenia, a w dłuższej perspektywie czasowej prowadzącym do wypalenia zawodowego.

Zmęczenie ciągłą kontrolą powoduje, że pracownicy również w warunkach wirtualnych zaczęli symulować pracę. Na forach internetowych można przeczytać, jak omijano system monitorowania pracy pracownika (tracker ruchów myszki). Internauci pisali o ustawieniu alarmu w telefonie co 10 min, który przypominał o 'szturchnięciu' myszki, aby przełożony widział, że pracownik pracuje.

## **Higiena cyberpracy i *work-life balance***

Bezpieczeństwo i higiena pracy są ważnymi elementami każdej aktywności zawodowej. Przed wybuchem pandemii pewne kwestie traktowane były bardzo marginalnie. Upraszczając bardzo, można by zastosować zasadę – skoro pracownik jest w miejscu pracy, to oznacza, że pracuje. Praca pod okiem 'superwajzora' była monitorowana cały czas, a przejście na system pracy zdalnej spowodowało poczucie utraty kontroli nad pracownikiem. Na różne sposoby sprawdzano, czy pracownik na pewno pracuje. Wspomniane niespodziewane telefony, mające na celu sprawdzić, jak szybko pracownik odbierze, e-maile, niejednokrotnie z błaahymi sprawami - z wymogiem niezwłocznej odpowiedzi, programy do śledzenia ruchów myszki. Wśród sposobów monitorowania pracy znalazły się również instalowanie aplikacji śledzących historie przeglądarek pracowniczych, wysyłające zrzuty ekranów. Surfowanie w Internecie po stronach niezwiązanych ze zleconym zadaniem stało się podstawą do nagany, a nawet zwolnienia dyscyplinarnego. Potrzeba kontroli pracowników przybrała postać niezliczonej ilości tabel, raportów i sprawozdań, które miały pozwolić na monitorowanie postępów pracy pracownika. Liczba przesyłanej dokumentacji potwierdzającej wykonywanie obowiązków zawodowych diametralnie wzrosła i dodatkowo obciążała pracowników. Sprawozdawczość stała się sposobem na weryfikowanie efektywności pracy pracownika. Pracownicy rano wysyłali przełożonym plan pracy na dany dzień, a pod koniec dnia raport z jego realizacji i ewentualnych odstępstwach. Tego typu zachowania tylko potwierdzają, że nie byliśmy przygotowani do pracy w formule zdalnej. Praca w formule online obnażyła kulturę pracy, a raczej jej brak we wszystkich aspektach, ponieważ – jak podkreśla Zdzisław Wołk (2009) – kulturę pracy można rozpatrywać w wymiarze technicznym, organizacyjnym, kierowniczym, współpracy, bezpieczeństwa i higieny oraz odpoczynku po pracy. Można zaryzykować stwierdzenie, że egzamin z kultury pracy zdaliśmy na ocenę dostateczną. Z dnia na dzień miliony ludzi na całym świecie przeszły na system pracy *home office*, ale bez większego przygotowania, bez ustalenia transparentnych reguł i zasad, a czasami i bez przeszkolenia oraz niezbędnego sprzętu. Część

pracowników została pozostawiona sama sobie, z koniecznością wywiązania się ze zwiększonej liczby obowiązków na jak najwyższym poziomie oraz z permanentnym poczuciem inwigilacji i brakiem zaufania ze strony pracodawcy. Praca w trybie *home office* zaburza naturalny, dwutorowy rytm praca – dom, który był praktykowany przez wiele lat. Przejście od roli do roli, od roli rodzica do roli pracownika, dzieje się w trybie pracy zdalnej kilkanaście razy dziennie w tej samej przestrzeni 'domobiura'. Takie sytuacje wytrącają z równowagi, rozprasza ją i nie pozwalają skupić się na zadaniu, którego realizacja jest konieczna do wywiązania się z obowiązków zawodowych. Ta sytuacja w szczególny sposób dotknęła kobiety. Z badań Pracuj.pl wynika, że to właśnie pracujący rodzice – a zwłaszcza kobiety – najmocniej odczuli konsekwencje przejścia na pracę zdalną. W momencie zamknięcia szkół i wprowadzenia edukacji zdalnej, pracownice-matki w trakcie wykonywania obowiązków zawodowych, rozwiązywały szereg problemów technicznych i wspierały swoje dzieci.

Wyzwaniem stojącym przed pracodawcami jest zapobieganie poczuciu osamotnienia i izolacji pracowników. Można zauważyć, że w erze cyberpracy i zomizmu czas skrócił się jeszcze bardziej. Granica między czasem pracy a tak zwanym czasem wolnym zatarła się. Bycie w domu w czasie pandemii to bycie w pracy. Pojawiła się nowa norma dostępności pracownika – dostępny non-stop. Odpisywanie i otrzymywanie e-maili w późnych godzinach wieczornych zdaje się obecnie nikogo nie dziwić. Sytuacje tę potęguje strach związany z niepewnością zatrudnienia, zwłaszcza w czasie, w którym wzrosła liczba zwolnień.

Podjmując temat higieny cyberpracy trzeba odnieść się również do przestrzeni, w jakiej jest wykonywana. W wielu przypadkach potrzebne jest skupienie i względna cisza, co oznacza odizolowane pomieszczenie, nie mówiąc o bezpośrednim miejscu wykonywania pracy, czyli biurku. Centrum dowodzenia i pracy zdalnej, domowym biurem stawał się najczęściej salon lub kuchnia. Domowa przestrzeń zniknęła, została zaanektowana i przystosowana do stanowiska pracy razem z dokumentacją i niezbędnym sprzętem (Barańska, 2021).

Koniecznej uwagi wymaga kwestia dostępności pracownika. Praca online nie oznacza pracy w trybie 24/7, w związku z powyższym w tej wyjątkowej sytuacji musimy wszyscy nauczyć się szacunku dla czasu wolnego od nowa. Zasadność podziału doby na trzy ośmiogodzinne podokresy wyznaczyli już średniowieczni benedyktyni hołdując zasadzie *omne trinum perfectum* – wszystko co potrójne jest doskonałe, przeznaczając na modlitwę, pracę dla społeczeństwa oraz sen po 8 godzin. Zasada ta została zaczerpnięta przez reformatora Robert Owena, który w 1817 roku, w trakcie rewolucji przemysłowej, zaproponował skrócenie

czasu pracy z 16 do 8 godzin, co na ówczesne czasy było posunięciem wręcz rewolucyjnym (Taler, 2014), a w XX wieku stało się w większości krajów świata standardem. W chwili obecnej, badając poziom efektywności, międzynarodowe firmy testują 4-dniowe tygodnie pracy. Badania prowadzone przez Jarroda Haara (2019) z Auckland Univeristy of Technology, pokazują 24% poprawę równowagi między życiem osobistym a zawodowym, a dłuższa regeneracja wpłynęła także na poziom energii podczas pracy.

I tutaj rysuje się kolejne wyzwanie, jak skutecznie pracować, ale i efektywnie odpoczywać i być offline. Zachowanie balansu w sytuacji posiadania domo-biura w domu jest trudne. Jednak z pomocą przychodzą różnego rodzaju poradniki, w których można odnaleźć wskazówki, jak taki balans (próbować) zachować. Wśród rozlicznych porad znaleźć możemy trzy zasadnicze: po pierwsze, należy zachować dotychczasowy tryb porannej aktywności, nastawiać budzik (jak robiliśmy to do tej pory) oraz dbać o dyscyplinę czasową. Rozpocząć i kończyć pracę o wyznaczonych porach. Po drugie, warto przebrać się. Jak wskazują autorzy badań, choć praca w piżamie nie ma negatywnego wpływu na naszą efektywność, to może negatywnie oddziaływać na naszą psychikę. Naukowcy z Woolcock Institute of Medical Research, University of Technology Sydney oraz University of Sydney (2020) wskazują, że zmiana ubrania przed rozpoczęciem pracy może mieć pozytywny wpływ na kondycję psychiczną pracowników, podobnie jak w przypadku pacjentów szpitalnych, którym zaleca się zakładanie piżamy tylko na noc. Trzecią wskazówką, która może być przydatna, jest próba znalezienia lub stworzenia przestrzeni tylko do pracy. Nie powinna to być także kanapa, łóżko czy blat kuchenny. Oczywiście nie każdy ma taką możliwość, jednak można wprowadzić zmiany, jak odgrodzenie parawanem, ustawienie osobnego stolika z krzesłem, takie zaaranżowanie miejsca pracy, aby nic nie odwracało uwagi od zadań, które należy wykonać lub działać to w najmniejszym możliwym stopniu. Czynników rozpraszających jest wiele, hałas za oknem, bałagan w pomieszczeniu, w którym pracujemy. Ponadto stworzenie ministanowiska pracy pozwala zachować porządek, materiały, dokumenty są w jednym miejscu. Może być to karton, segregator, który po wykonanej pracy jest zamykany i otwierany następnego dnia. Pozwoli to oddzielić obszary praca - dom, ponieważ dokumenty rozłożone na stole w kuchni czy na kanapie, otwarty służbowy laptop powodują, że mamy wrażenie bycia w pracy cały czas. Dla osób, które potrzebują planu działania sprawdzi się również 'check-lista' zadań lub matryca Eisenhowera, która wspomogła panowanie nad sytuacją poprzez spriorytetyzowanie działań. Praca zdalna nie zwalnia pracownika z odpowiedzialności i dbałości

o jakość wykonania zadań służbowych. Powinny one zostać wykonane na jak najwyższym możliwym poziomie, w żadnym wypadku nie powinny być przerywane wstawianiem prania, oglądaniem filmu w tle czy sprawdzaniem mediów społecznościowych.

Wszystkie wymienione powyżej działania mają wspomóc zachowanie równowagi między życiem zawodowym a osobistym. Naiwnie byłoby sądzić, że są to rozwiązania uniwersalne, ponieważ jest szereg innych czynników, jak chociażby partner lub partnerka również pracujący w trybie *home office*, dzieci będące w domu czy inne osoby wymagające opieki.

## Implikacje dla pedagogiki pracy i pedagogów pracy

Pandemia obnażyła wieloletnie zaniedbania w wielu dziedzinach od edukacji poczynając na służbie zdrowia kończąc. Pedagogika pracy jako subdyscyplina pedagogiczna skupia się między innymi na procesach wychowania w sytuacji pracy, ale dotyczy także obszarów związanych z zadaniami zawodowymi, treścią pracy, warunkami i procesami przygotowania człowieka do pracy, kwalifikacji i kompetencji zawodowych, zatrudniania i doskonalenia zawodowego. Jest to subdyscyplina, która jest silnie zintegrowana z innymi naukami o pracy, a wśród dziedzin pokrewnych i obszarów wspólnych znaleźć można filozofię pracy, socjologię pracy, fizjologię pracy, prakseologię, ergonomię czy psychologię pracy. Zarysowana powyżej interdyscyplinarność przekłada się na szeroki wachlarz działań pedagogów pracy, często zatrudnianych jako specjaliści ds. rozwoju zawodowego pracowników, w działach szkoleniowych, HR-owych. Czas pandemii i powrotu do nowej rzeczywistości dla specjalistów od zasobów ludzkich niewątpliwie stanowił i stanowi wyzwanie. Analitycy rynku wskazują, że popandemiczny rynek pracy będzie rynkiem pracodawcy (Skalska, 2020). Pracodawcy i pracownicy przejdą weryfikację. Procesy związane z budowaniem pozytywnego wizerunku, tzw. pracodawcy z wyboru, które leżą u podstaw *employer branding*, będą podlegały ocenie kandydatów. Dla przyszłych pracowników ważna będzie kwestia atmosfery w miejscu pracy, systemu motywowania, oceniania, i nagradzania pracowników, badania ich potrzeb i poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy. Nie bez znaczenia będzie również dbałość o integrację zespołu, komunikację oraz kulturę organizacyjną firmy. Wszystkie wymienione obszary oceniane będą przez pryzmat opieki nad pracownikiem w trakcie pandemii, zapewnienia mu poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji. Z kolei kandydaci

powinni liczyć się ze wzrostem rekrutacji w formule online, będzie to pierwsza wstępna weryfikacja, bez konieczności pojawiania się w siedzibie firmy.

Niewątpliwie pojawią się nowe profesje, które są naturalną konsekwencją procesów rynkowych, gospodarczych i technologicznych. Zmiana sposobu myślenia o życiu i pracy będzie rzutowała na określone zachowania i potrzeby. Re-definicji ulegnie pojęcie kariery, sukcesu, szczęścia, zmianie ulegnie proces wyznaczania celów. Skupienie się na gromadzeniu wrażeń i doznań, zamiast dóbr materialnych i ulotnych, otworzy nowe rynkowe możliwości. Analitycy trendów wskazują (Miszczak, 2020), że poszukiwane będą nowe, a może unowocześnione zawody i profesje, które pomogą odnaleźć się jednostkom w nowej rzeczywistości, na nowo zbudować relacje, odbudować je, zaufać i pracować z drugim człowiekiem. Wśród poszukiwanych i pożądaných profesji mogą znaleźć się specjaliści ds. ekonomii szczęścia, którzy będą wspierać jednostki w zdefiniowaniu i zdobywaniu szczęścia; supermentorzy (psychologowie, psychiatrzy, terapeuci), którzy wesprą osoby z doświadczeniami traumy pandemicznej, samotności, śmierci bliskiej osoby, rozpadu związku, długoterminowego bezrobocia czy bankructwa. Będą to specjaliści oferujący realne wsparcie w procesie (od)budowy nowego życia. Pandemia zarysowała bardzo wyraźnie konieczność inwestycji w służbę zdrowia, na jej kanwie wyrasta zapotrzebowanie na specjalistę medycyny holistycznej, lekarza medycyny integracyjnej, o niezwykle szerokim spektrum wiedzy i umiejętności, który będzie dbał o pacjenta kompleksowo, nie będzie leczył pojedynczych chorób. Jego zadaniem będzie zapobieganie, leczenie, dbałość o kondycję psychiczną i fizyczną, stosowanie terapii minimalizujących przyjmowanie analgetyków. W literaturze znajdziemy również zapotrzebowanie na szkoleniowców na 'nowe czasy'. Czas pandemii to czas rozkwitu webinarów, wirtualnych konferencji, szkoleń, e-kursów, ale też rozwoju platform i narzędzi do pracy zdalnej. Szkolenia w formule online są wymagające, niezbędna jest ustawiczna edukacja; trener, edukator internetowy musi wiedzieć, jak budować kursy online, jakie treści dobierać, jaką grafiką je wzbogacić, aby były wartościowe dla uczestników. O możliwości zarobkowania w tej branży będzie decydowała umiejętność sprzedaży swoich usług w sieci, dotarcie do grupy odbiorczej, rozpoznawalność marki na tle innych oraz wysoka, pozytywna ocena dotychczasowych klientów. Wśród poszukiwanych profesji znajdują się również specjaliści ds. sztucznej inteligencji, korporacyjni meteorolodzy, specjaliści ds. bezpieczeństwa cybernetycznego czy specjaliści ds. zgodności.

Wyzwaniem dla współczesnego rynku i specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi jest zarządzanie zespołem hybrydowym, czyli takim, którego część

pracuje stacjonarnie a część zdalnie z domu. Sytuacja może komplikować się dodatkowo, jeśli zespół jest międzynarodowy i na proces pracy nałożymy różnice czasowe (Buffer, Angellist, 2020).

Praca zdalna spowodowała, że menedżerowie musieli w zupełnie inny sposób podejść do zarządzania zespołem pracowniczym, a wszystko wskazuje na to, że praca w systemie hybrydowym zostanie z nami na długo. Jak już zostało wspomniane, model pracy zdalnej nie każdemu odpowiada. Przyczyn może być wiele, np. brak warunków do pracy w domu, potrzeba bezpośredniego kontaktu, co przekłada się na spadek motywacji pracowników. I to właśnie obniżona motywacja pracowników okazała się wyzwaniem dla liderów (Rok Lidera, 2021). Praca zdalna będzie powszechniejsza, a narzędzia do komunikacji zdalnej pracy zespołowej czy kontroli pracowników udoskonalane.

## **Zakończenie. Nowa (stara) rzeczywistość**

Wyznacznikiem wszelkich działań podejmowanych w celu organizacji procesów pracy musi być sytuacja obecna. Nie można za odnośnik brać sytuacji sprzed pandemii, rzeczywistość rozumiana i definiowana w kategoriach przedpandemicznych nie wróci, i to trzeba wyraźnie podkreślać. Jeśli świat i jego funkcjonowanie sprzed pandemii będzie traktowany jako punkt odniesienia, sytuacja kryzysowa nie zostanie pokonana, a nowe rozwiązania będą traktowane jako tymczasowe (Barańska, 2021). Pandemia powinna zostać potraktowana jako swoisty restart, nowy początek z uwzględnieniem wszystkich zdobytych doświadczeń. Pandemiczna i postpandemiczna rzeczywistość wymaga nowego planu działania i wszyscy musimy się go nauczyć. Musimy pracować nad zmianą sposobu myślenia o pracy, zaakceptować zmiany i nieprzewidywalność otaczającej nas rzeczywistości, w tym tej rynkowej. Traktować ją jako szanse, a nie zagrożenie, uczyć się, weryfikować zastosowane rozwiązania i wybierać najlepsze, ponieważ podobne sytuacje jak lockdown z 2020 roku mogą się powtarzać. Kultura i etyka pracy online, higiena cyberpracy dokładnie precyzująca i wskazująca, że praca wykonywana w formule online nie jest pracą z dostępnością non stop, przystosowywanie przepisów prawa pracy oraz funkcjonowanie w warunkach permanentnej zmiany będą decydowały o istnieniu przedsiębiorstw. Będą miały wpływ na procesy rekrutacyjne, na ilość oraz jakość kandydatów do pracy, na zaangażowanie pracowników, na ich efektywność pracy oraz lojalność względem pracodawcy.



## Referencje

- Barańska, M. *Nauczyciel akademicki na wirtualnym uniwersytecie – wyzwania możliwości i zagrożenia*. Roczniki Nauk Społecznych, 13 (49). (2021). DOI: <https://doi.org/10.18290/rns21494.4>
- Borowska, A. (2004). *Kształcenie dla przyszłości*. Warszawa: Żak.
- Digital Economy and Society Index (DESI) (2020).
- Dominik, I. *8 lekcji, które wyciągniemy z pandemii*. Wysokie Obcasy PRACA, 3 (2020).
- Estevez, A. (2020) *Zoomism and Discipline for Productive Immobility*, <https://criticallegalthinking.com/2020/05/13/zoomism-and-discipline-for-productive-immobility/> (15.05.2022).
- Ford, M. (2016). *Świt Robotów czy sztuczna inteligencja pozbawi nas pracy?* Warszawa: Wyd. cdp.pl.
- Haar, K. (2019). *Overview of the Perpetual Guardian 4-day (paid 5) Work Trial* <https://www.4dayweek.com/research-prof-jarrood-haar-quantitative-research> (12.05.2022).
- Lee, J. *A Neuropsychological Exploration of Zoom Fatigue*, <https://www.psychiatristimes.com/view/psychological-exploration-zoom-fatigue> (05.2022).
- Mehta, K. *Welcome To The Isolation Economy (Goodbye Sharing Economy)* <https://www.forbes.com/sites/kmehta/2020/03/23/welcome-to-the-isolation-economy-goodbye-sharing-economy/?sh=405d6dd98d88> (09.01.2022).
- Migas, B. *Narodziny klasy domowej*, <https://krytykapolityczna.pl/gospodarka/narodziny-klasy-domowej-migas/> (12.06.2022).
- Miszczak, E. *90 narzędzi do pracy zdalnej. Mega lista*, <https://tigers.pl/bazawiedzy/articles/narzedzia-do-pracy-zdalnej> (12.02.2021).
- Raport *The 2020 State of remote Work* by Buffer and AngelList <https://buffer.com/state-of-remote-work/2020> (20.05.2022).
- Raport Centrum Cyfrowego, (2020) *Edukacja zdalna w czasie pandemii. Raport z badań*, <https://centrumcyfrowe.pl/edukacja-zdalna/> (20.04.2022).
- Raport *Rok Lidera 2021* GFKM.
- Raport *Zaangażowanie w czasie pandemii. Wpływ covid-19 i zdalnego trybu pracy na efektywność polskich firm. Badanie podłużne*, <https://carrotspot.com/zaangazowanie-w-czasie-pandemii> (04.04.2022).
- Skalska, Z. (2020). *Kto będzie miał pracę*, Wysokie Obcasy PRACA, 3 (2020).
- Staniewicz, J. *Prawo pracy w czasie epidemii – kluczowe pytania i odpowiedzi*, <https://www.prawowpracy.pl/prawo-pracy-w-czasie-epidemii-kluczowe-pytania-i-odpowiedzi/> (12.05.2022).
- Szymaniak, M. *Samotność, nadgodziny, inwigilacja. Witajcie w świecie home office*, <https://spidersweb.pl/plus/2020/08/samotnosc-inwigilacja-nadgodziny-czarna-strona-telepracy-covid> (29.05.2022).
- Szymaniak, M. *Witajcie w epoce zoomizmu. Klasa średnia właśnie odkrywa, jak będzie wyglądała jej przyszłość*, <https://spidersweb.pl/plus/2020/12/witajcie-w-epoce-zoomizmu-klasa-srednia-wlasnie-odkrywa-jak-bedzie-wygladala-jej-przyszlosc> (29.05.2022).

- Taler, H. *Na Święto Pracy: Skąd się wziął ośmiogodzinny dzień pracy?*, <https://spidersweb.pl/2014/05/swieto-pracy-skad-sie-wzial-osmiogodzinny-dzien-pracy.html> (13.05.2022).
- Tomaszewska, R. (2021). *Człowiek i praca. Perspektywa transhumanizmu*. Bydgoszcz: UKW.
- Wołk, Z. (2009). *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*. Radom: ITeE.
- Woolcock Institute of Medical Research (2020). *Australian study shows working in pyjamas does not hurt productivity* <https://www.woolcock.org.au/news/australian-study-shows-working-in-pyjamas-does-not-hurt-productivity> (12.06.2022).