

Witold Sadecki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska ■ Krakow University of Economics, Poland

## Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój pracy zdalnej w branży małych i średnich przedsiębiorstw

### The impact of the COVID-19 pandemic on the development of remote work in the small and medium-sized enterprise sector

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jak w przedsiębiorstwach z sektora MŚP podczas pandemii COVID-19 funkcjonował model pracy zdalnej. W anonimowej ankiecie badani (właściciele/zarządzający firmą MŚP) odpowiadali na pytania dotyczące pracy zdalnej przed pandemią, zakresu zadań wykonywanych zdalnie w czasie pandemii, trudności i ograniczeń tego modelu pracy oraz stopnia zadowolenia z wykonywania zadań zawodowych poza miejscem zatrudnienia. Badani byli też pytani o to, czy po zakończeniu pandemii chcieliby nadal pracować zdalnie. W czasie pandemii przedsiębiorcy MŚP korzystali z modelu pracy zdalnej, ale ta forma pracy nie przysparzała im szczególnych trudności, a pod względem zadań związanych z przygotowaniem dokumentów okazała się bardziej efektywna niż model stacjonarny. Praca zdalna miała tyleż zwolenników, co przeciwników. To, co dla jednych było największym ograniczeniem – łączenie obowiązków domowych z zawodowymi – dla innych stawało się zaletą. Kobiетom to zadanie przychodziło łatwiej niż mężczyznom, o czym świadczy fakt, że więcej kobiet niż mężczyzn chciałoby pracować zdalnie po zakończeniu pandemii. Pandemia spowodowała wzrost popularności wideokonferencji, które stały się niemal tak samo powszechne, jak korzystanie z maili czy telefonów w sprawach biznesowych.

**Abstract:** The article attempts to answer the question of how the remote work model functioned in enterprises from the SME sector during the COVID-19 coronavirus pandemic. In an anonymous survey, the respondents (owners/managers of an SME company) answered questions about remote work before the pandemic, the scope of tasks performed remotely during a pandemic, the difficulties and limitations of this work model and the degree of satisfaction with performing professional tasks outside the place of employment. The respondents were also asked if they would like to continue working remotely after the end of the pandemic. During the pandemic, SME entrepreneurs used the remote working model, but this form of work did not pose any particular difficulties to them, and when it comes to tasks related to the preparation of documents, it turned out to be more effective than the stationary model. Remote work had as many supporters as opponents. What was the greatest limitation for some – combining home and work duties – became an advantage for others. Women found this task easier than men, as evidenced by the fact that more women than men would like to work remotely after the pandemic ends. The pandemic has

increased the popularity of videoconferencing, which has become almost as common as the use of e-mail or phone calls for business matters.

**Słowa kluczowe:** covid; COVID-19; MŚP; praca zdalna; telepraca

**Keywords:** covid; COVID-19; remote work, SMEs, telework

**Otrzymano:** 30 września 2022

**Received:** 30 September 2022

**Zaakceptowano:** 25 października 2022

**Accepted:** 25 October 2022

**Sugerowana cytacja/Suggested citation:**

Sadecki, W. (2022). Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój pracy zdalnej w branży małych i średnich przedsiębiorstw. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 158–179. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.10>

## Wstęp

Pandemia COVID-19 wywarła trwały wpływ na światową gospodarkę w wielu aspektach jej funkcjonowania. Szczególnie dotkliwie skutki pandemii odczuła branża małych i średnich przedsiębiorstw, do której należy większość przedsiębiorstw w Polsce. W związku z pandemią wzrosło znaczenie „gospodarki zdalnej”, czyli związanej ze świadczeniem usług i produkcją na odległość. Jednym ze skutków wprowadzenia pandemicznych obostrzeń było także przechodzenie pracowników na pracę zdalną, co wiązało się m.in. z niemożnością spotkań osobistych, z obowiązkiem odbycia kwarantanny w sytuacji zetknięcia się z osobą chorą oraz z ograniczeniami w transporcie zbiorowym. Celem niniejszego artykułu jest zbadanie wpływu pandemii COVID-19 na postawy przedsiębiorców z sektora MŚP w kontekście wprowadzania pracy zdalnej, ze szczególnym uwzględnieniem trudności i szans towarzyszących tym zmianom oraz nowych metod pracy.

## Cel badań i hipotezy badawcze

Głównym celem artykułu jest ukazanie zmian, które nastąpiły w branży MŚP w kontekście pracy zdalnej w związku z pandemią COVID-19, ukazanie wpływu tej pandemii na postawy przedsiębiorców ze szczególnym uwzględnieniem trudności i szans, które napotkali właściciele, osoby zarządzające i pracownicy. Postawiono pytania o to, czy zmiany, jakie zaszły podczas pandemii pod względem modelu pracy, trwale przeddefiniują styl pracy pracowników i czy po ustaniu ograniczeń w małych i średnich firmach nadal będzie funkcjonował model pracy zdalnej, a jeśli tak, to w jakim wymiarze.

Biorąc pod uwagę zmiany obserwowane w trakcie ograniczeń pandemicznych, badania oparto na założeniu, że pandemia COVID-19 spowodowała przechodzenie pracowników i osób zarządzających (właścicieli) na pracę zdalną w tych branżach, w których było to możliwe. Sformułowano również hipotezę, że ta zmiana postawiła przed pracownikami i osobami zarządzającymi nowe wyzwania natury organizacyjnej (m.in. konieczność dostosowania się do nowej rzeczywistości pod względem technicznym i logistycznym), jak również społeczno-socjalnej (m.in. wpływ pracy zdalnej na inne obowiązki, relacje między współpracownikami i kontrahentami).

## Kryzys wywołany pandemią jako powód wprowadzenia zmian biznesowych w sektorze MŚP

Pandemia negatywnie odbiła się na wielu aspektach działania firm z sektora MŚP, co znalazło swoje odzwierciedlenie w ich wskaźnikach finansowych. Raport na ten temat przygotowała spółka PwC Advisory, która sprawdziła, jaka jest ogólna kondycja firm z sektora MŚP w obliczu pandemii covid, biorąc pod uwagę przychody, płynność i reakcje na wstrząs. Badania przeprowadzono na próbie 756 firm z omawianego sektora. Wykazały one, że pandemia zakłóciła działalność tego sektora ze względu na związane z nią ograniczenia (takie zakłócenia odnotowało blisko 90% polskich mikro-, średnich i małych firm). Dla 35% badanych firm przychody spadły o ponad 50%, a największy ich spadek odnotowały mikroprzedsiębiorstwa, czyli przedsiębiorstwa zatrudniające od 2 do 9 pracowników (PwC Advisory, 2020).

Polscy przedsiębiorcy musieli elastycznie i szybko zareagować na zaistniałą sytuację. Na rynku silniejszą pozycję miały osoby kreatywne i pewne siebie. Jak pisze Staniszewski: „obrót gospodarczy po pierwszych bardzo trudnych miesiącach uległ normalizacji. Procesowi temu towarzyszą również nowe zjawiska, takie jak m.in. cyfryzacja gospodarki oraz edukacji, tj. praca zdalna, edukacja online oraz coraz bardziej powszechne rozwiązania typu e-commerce” (Staniszewski, 2021). Podobne wnioski pojawiają się też w analizach Polskiego Instytutu Ekonomicznego. Z badań wynika, że już w pierwszych miesiącach pandemii ponad 90% polskich podmiotów gospodarczych wykorzystywało nowoczesne technologie (Nowak, Wieteska, 2020).

Kryzys wywołany przez pandemię postawił przedsiębiorców przed koniecznością wypracowania nowych modeli biznesowych. Wiele firm musiało się przeorganizować, zwłaszcza pod względem kanałów dystrybucji (m.in. sprzedaż online) oraz komunikację z klientem (Szarucki, Noga, Kosch, 2021). Dla wielu z nich nowym kanałem komunikacji i dystrybucji stały się media społecznościowe oraz portale internetowe. Z raportu PwC Advisory wynika, że na taką formę dystrybucji produktów i usług zdecydowało się aż 65% firm MŚP (PwC Advisory, 2020).

Jak pisze M. Radziukiewicz, powołując się na wyniki badań Boston Consulting Group, przed pandemią w skali globalnej, niezależnie od wielkości firmy czy sektora, 69% osób wykonywało swoją pracę stacjonarnie, tj. w miejscu zatrudnienia (w siedzibie firmy). W trakcie pandemii odsetek takich osób był zdecydowanie mniejszy (49%). Wzrosła liczba osób, które skorzystały z opcji modelu hybrydowego, łączącego pracę stacjonarną z pracą zdalną (z 24% do 32%), więcej też było osób, które pracowały wyłącznie zdalnie (wzrost z 7% do 19%). Radziukiewicz podkreśla równocześnie, że największy potencjał do pracy w domu wykazali pracownicy, których praca wymaga twórczego myślenia i rozwiązywania problemów (Radziukiewicz, 2021). W sektorze MŚP, który jest przedmiotem zainteresowania niniejszego artykułu, na formę pracy zdalnej podczas pandemii zdecydowało się ponad 65% firm (PwC Advisory, 2020).

### Definicje telepracy i pracy zdalnej

Aby mówić o wpływie pandemii COVID-19 na rozwój modelu pracy zdalnej w MŚP, należy przede wszystkim zdefiniować podstawowe pojęcia: pracy zdalnej oraz telepracy.

P. Wróbel i D. Jendza w artykule opublikowanym w 2018 roku – zatem pochodzącym sprzed pandemii – o znamienym tytule *Kontrowersje wokół definicji telepracy* definiują

telepracę jako taką formę organizacji pracy, w której zadania, które mogłyby być wykonywane w siedzibie organizacji, są realizowane dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej w innym miejscu. Badacze podają kryteria, za pomocą których można określić, czy wykonywana praca jest telepracą, czy tylko korzysta z pewnych jej rozwiązań. Aby pracę określić mianem telepracy, muszą zostać spełnione łącznie trzy warunki: praca musi być wykonywana poza siedzibą organizacji, przy jej wykonywaniu musi być stosowana technologia informacyjna oraz ta sama praca mogłaby być wykonywana w siedzibie organizacji. Zatem np. programista, który wykonuje swoje obowiązki w domu, realizuje model pracy zdalnej, natomiast np. kurier, który korzysta z technologii informacyjnych i pracuje poza siedzibą organizacji – już nie, gdyż jego praca nie mogłaby być wykonana w siedzibie firmy (Wróbel, Jendza, 2018).

Nagle zmiany w organizacji pracy spowodowane przez pandemię ujawniły zamieszanie terminologiczne wokół terminów „telepraca” i „praca zdalna”, a tym samym wymusiły przygotowanie nowych aktów prawnych, które szczegółowo opisuje K. Naumowicz (2020) w artykule *Podstawy prawne kontrolowania pracowników świadczących pracę zdalnie*. Naumowicz, wskazując na niewystarczające rozróżnienie telepracy i pracy zdalnej, pisze o licznych wątpliwościach zarówno po stronie pracodawców, jak i pracowników (Naumowicz, 2020).

Z badań empirycznych prowadzonych przez P. Śliż wynika, że pojęcia pracy zdalnej, pracy z domu oraz telepracy często są stosowane zamiennie i traktowane synonimicznie – jako określenie każdej pracy wykonywanej poza miejscem zatrudnienia (Śliż, 2020). Tym niemniej pojęcie pracy zdalnej zostało zdefiniowane w polskim prawodawstwie w marcu 2020 i – jak wynika z raportu pt. *Możliwości zastosowania pracy zdalnej w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych* – jest pojęciem szerszym niż telepraca. Autorzy raportu są zdania, że praca zdalna polega na wykonywaniu pracy poza miejscem jej stałego wykonywania na polecenie pracodawcy, przez wskazany przez niego czas, w zakresie wskazanym w umowie o pracę (Krysiński, 2020). Z kolei artykuł 67<sup>5</sup> *Kodeksu pracy* wprowadza następującą definicję telepracy: telepraca to praca „wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną”.

Tak więc choć w języku potocznym pojęcia pracy zdalnej i telepracy mogą być traktowane jak pojęcia bliskoznaczne, formalnie praca zdalna jest szerszym pojęciem niż telepraca (telepraca może być elementem pracy zdalnej). Autor niniejszej publikacji będzie używał – za artykułem P. Śliż – pojęcia praca zdalna w rozumieniu pracy wykonywanej poza miejscem zakładem, na zlecenie pracodawcy, przy użyciu środków komunikacji elektronicznej.

## Praca zdalna podczas pandemii

W artykule *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego* (Śliż, 2020) autor dokonuje kompleksowej analizy pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19. Śliż ocenia pozytywnie poziom implementacji pracy zdalnej w polskich przedsiębiorstwach. W większości z nich zostały podjęte działania preparacyjne umożliwiające pracę zdalną, która została wymuszona przez ograniczenia covidowe. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogły kontynuować swoją działalność. Praca zdalna mogła się odbywać zarówno dzięki określeniu zasad dla pracowników, jak również dzięki wysokiemu poziomowi przygotowania technicznego, który Śliż uznaje za kluczowy do wykonywania telepracy.

Z kolei A. Dolot (2020) opisuje wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną z perspektywy pracownika. Jej zdaniem, dla wielu pracowników nagłe przejście na pracę zdalną

było zmianą znaczącą (m.in. ze względu na brak doświadczenia oraz inne warunki pracy) rodzącą wyzwania emocjonalne i różne inne problemy. Najważniejszymi trudnościami przy przejściu na pracę zdalną były: organizacja sprzętu i oprogramowania (kwestie techniczne), określenie zasad współpracy, wsparcie, pomoc, budowanie poczucia przynależności i bieżąca komunikacja. W swoich badaniach autorka przedstawia również zalety i wady tego rodzaju pracy, a następnie konkluduje, że zarówno pracodawcy, jak i pracownicy dostrzegają liczne korzyści z pracy zdalnej. Pracownikom ta forma pracy pomaga łączyć pracę z obowiązkami domowymi, znacznie ograniczone zostają koszty dojazdu do pracy. Z kolei dla pracodawców praca zdalna to ograniczenie pracy (przestrzeni) biurowej, a zatem sposób na ograniczenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw (Dolot, 2020).

Zwiększenie elastyczności pracy wpisuje się w nowoczesne modele biznesowe pracodawców i pracowników współczesnych firm – pisze o tym A. Stankiewicz-Mróż (2020). Zmiany w otoczeniu wymuszają większą elastyczność organizacji w wymiarze strategicznym i operacyjnym. Jednym z elementów takiej elastyczności jest praca zdalna, którą wykonują pracownicy. Badania, przeprowadzone jeszcze przed rozpoczęciem pandemii (luty – czerwiec 2018 r.), wykazały dużą rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami zarządzających firmami z branży MŚP a pokoleniem Z, czyli młodych osób wkraczających właśnie na rynek pracy. Według pracodawców najważniejszym czynnikiem dla młodych osób jest płaca, podczas gdy w rzeczywistości kwestie wynagrodzenia młodzi stawiają dopiero na szóstym miejscu. Najważniejsza dla nich jest możliwość pracy opartej na nowoczesnych technologiach czy elastyczność czasu i miejsca pracy. Wydaje się więc, że młodzi, wchodząc na rynek pracy w okresie pandemii, byli do pracy zdalnej znacznie lepiej przygotowani niż właściciele z branż MŚP, którzy musieli szybko nadrabiać zaległości związane z nowoczesnymi formami pracy (Stankiewicz-Mróż, 2020).

Nieco inny wątek pracy zdalnej, mianowicie kwestię kontroli pracowników, podejmuje G.F. Delfino i B. van der Kolk (2021). W badaniu przeprowadzonym wśród włoskich pracowników, a wykonanym w maju i czerwcu 2020, zwracali uwagę, że w początkowym okresie pracy zdalnej pracodawcy starali się bardziej kontrolować czas pracy niż jego efekty. Konieczność ciągłego podłączenia do aplikacji takich jak Microsoft Teams lub Skype z jednej strony była narzędziem wspierającym komunikację, ale z drugiej stanowiła formę rzeczywistej kontroli pracowników i była przyczyną ich frustracji. Podobnie ma się sytuacja z przedłużającymi się spotkaniami i rozmowami prowadzonymi zdalnie (Delfino, Kolk, 2021).

A. Fiedler i in. (2021) w swoim artykule analizują sytuację branży MŚP – eksporterów w Nowej Zelandii. Piszą oni, że w trudnych sytuacjach, takich jak pandemia i wynikające z niej ograniczenia, firmy mogą zwiększyć swoje szanse na przetrwanie, korzystając z włączenia technologii cyfrowych do podtrzymywania i rozbudowy kontaktów z partnerami biznesowymi. Pandemia i polityka społecznego dystansu stworzyły bezprecedensowy pęd w kierunku interakcji cyfrowej. Zdolność przedsiębiorstw w Nowej Zelandii do cyfrowej transformacji ich modelu biznesowego stała się kwestią ich przetrwania (Fiedler, 2021).

Bardzo interesujące są wnioski przedstawione przez P. Bindera (2022), dotyczące wpływu pracy zdalnej na życie rodzinne i rodzicielstwo. Binder zwraca uwagę na fakt, że dla pełnego zrozumienia efektów pracy zdalnej należy uwzględnić sytuację rodzinną pracownika. To, który z członków rodziny pracuje zdalnie, może bowiem pogłębiać lub – przeciwnie – zmniejszać nierówności pomiędzy kobietami a mężczyznami. Autor wypracowuje trzy modele pracy zdalnej, zależne od tego, który z partnerów pracuje zdalnie lub czy robią to oboje. W pierwszym modelu – praca matki (który niejednokrotnie jest przedstawiany

jako bardzo korzystny ze względu na możliwe połączenie pracy zawodowej z domową) obserwuje się wzrost obciążenia i presji ze względu na całkowicie różne oczekiwania płynące od pracodawcy i członków rodziny. Ostatecznie w opinii autora artykułu jest to rozwiązanie najmniej korzystne dla rodzin. W drugim modelu – modelu ojca – mężczyzna pracujący zdalnie bierze wprawdzie na siebie odpowiedzialność za opiekę nad dziećmi, ale nie jest to „symetryczna zamiana” z rolą kobiety, gdyż po pracy zawodowej obojga to kobieta przejmuje większość spraw związanych z pracą nieodpłatną w domu. W modelu trzecim – kiedy oboje partnerzy pracują zdalnie – pojawia się możliwość ścisłej współpracy oraz równomiernego podziału obowiązków, co – mimo trudności tego rodzaju pracy dla obojga – zwykle prowadzi do pozytywnych efektów (Binder, 2022).

## Metodologia i narzędzia badawcze

Badanie ankietowe przeprowadzono na terenie Polski od lutego do czerwca 2022 r., zatem w miesiącach, w których działalność biznesowa wracała do normalności po szczycie fali zachorowań. Badanie dotyczyło dwóch lat przed pandemią i dwóch lat pandemicznych<sup>1</sup>. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety w wersji elektronicznej, którą respondenci wypełniali samodzielnie (technika CAVI – Computer Assisted Web Interview). Ze względu na trudności w dotarciu do grupy docelowej w celu uzyskania maksymalnie dużej liczby odpowiedzi zastosowano nielosową metodę doboru celowego. Adresatami ankiety w pierwszym rzędzie byli właściciele małych i średnich firm lub menadżerowie odpowiedzialni za zarządzanie firmą (dalej zwani respondentami), zrzeszeni m.in. w organizacji biznesowej Business Network International (BNI). Ankieta była również udostępniana na portalach społecznościowych (Facebook, LinkedIn), na profilach autora. Ponadto autor, zgodnie z działaniem metody kuli śnieżnej, prosił respondentów o wskazanie kolejnych osób, które mieszczą się w grupie docelowej i mogłyby udzielić odpowiedzi na badania ankietowe.

Respondenci odpowiadali na kilkanaście pytań dotyczących pracy zdalnej. W pytaniach dotyczących czasu przed pandemią pytano o to, czy respondent wykonywał swoje obowiązki zawodowe zdalnie, a jeśli tak, to w jakim wymiarze. Pytania dotyczące czasu trwania pandemii dotyczyły zadań wykonywanych zdalnie, trudności napotkanych podczas pracy zdalnej (dotyczących wykonywanych zadań i natury logistycznej), narzędzi wykorzystywanych podczas pracy zdalnej, a także kontroli pracowników pracujących zdalnie. Kilka pytań ankietowych podejmowało temat stopnia zadowolenia z faktu wykonywania pracy zdalnej oraz jej zalet i ograniczeń. Na końcu kwestionariusza pojawiły się pytania dotyczące przyszłości. Ankietowanych zapytano, czy po zakończeniu pandemii chcieliby mieć nadal możliwość pracy zdalnej, oraz czy chcieliby, by ich pracownicy (jeśli takowych zatrudniają) pracowali w tym modelu.

## Wyniki badań

W badaniach i we wnioskach wykorzystano dane uzyskane od 75 respondentów (z 85 nadesłanych łącznie odpowiedzi). Ta liczba nie pozwoliła na przedstawienie wyników reprezentatywnych dla badanego sektora. Jednak ze względu na unikatowość badań w tej grupie przedsiębiorstw oraz na interesujące wnioski, które z pewnym zakresem pozostają

<sup>1</sup> Dla uproszczenia za „czas przed pandemią” uznano lata 2018 i 2019, a za „czas pandemii” – lata 2020 i 2021.

w spójności z wynikami innych badaczy, ale też wskazują na ważne zmiany zachodzące w branży MŚP, autor zdecydował się przedłożyć je do publikacji, zastrzegając równocześnie, że powinny być one traktowane jako punkt wyjścia i inspiracja do przeprowadzenia dalszych pogłębionych analiz.

Przeważającą część respondentów stanowili mężczyźni (64%) mieszkający w dużych lub średnich miastach (80%) i prowadzący firmy na terenie Małopolski (60%). Zdecydowana większość (92%) miała wykształcenie wyższe o przeważającym profilu technicznym (36%).

Większość, bo 69% respondentów, była między 35 a 54 rokiem życia, 21,3% stanowili przedsiębiorcy młodzi (do 34 roku życia), zaś 9,3% – osoby powyżej 54 roku życia. Respondenci w badaniu wskazywali swój wiek, dzięki czemu zostali przyporządkowani do jednej z 3 grup wiekowych (za: Wasilczuk, 2014).

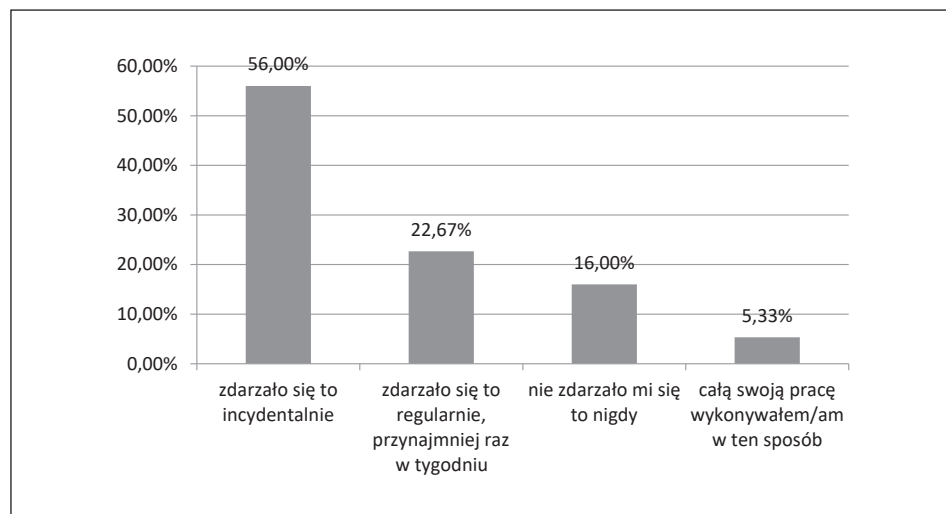
Większość respondentów to właściciele firm (60%). Osoby niebędące właścicielami firmy, lecz sprawujące funkcje zarządcze (dyrektor, kierownik) stanowiły 24% ankietowanych.

Respondenci zapytani o obecną kondycję swojej firmy w zdecydowanej większości wybierali odpowiedź „dobra” lub „bardzo dobra” (65,3%). 12% badanych określiło kondycję swojej firmy jako „słabą” lub „bardzo słabą”.

Wśród badanych firm trudno było wskazać jedną dominującą branżę – 16% respondentów wybrało odpowiedź „pozostała działalność usługowa”, 8% – „handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle”, także 8% – „edukację”. Pozostałe branże definiowane wg PKD nie przekraczały 7%.

16% respondentów odpowiedziało, że przed pandemią nigdy nie wykonywało obowiązków zdalnie, incydentalnie zdarzało się to 56% respondentów, a zatem można powiedzieć, że blisko trzy czwarte badanych (72%) nie miało przed pandemią zwyczaju pracy zdalnej. 22,7% respondentów zadeklarowało, że przed pandemią pracowało zdalnie regularnie, tj. przynajmniej raz w tygodniu, zaś 5,3% odpowiedziało, że całą swoją pracę wykonywało w ten sposób (rycina 1).

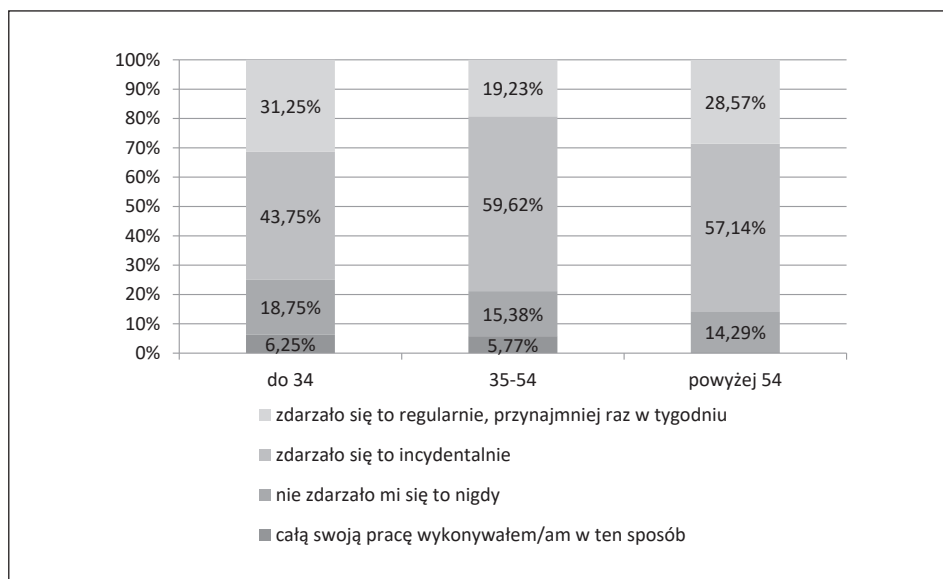
Rycina 1. Częstotliwość korzystania z modelu pracy zdalnej przed pandemią



Źródło: Opracowanie własne

Analizując szczegółowo odpowiedzi respondentów z wykorzystaniem cechy różnicującej, jaką był wiek, okazało się, że 17,75% młodych respondentów nigdy nie pracowało zdalnie przed pandemią, 43,75% pracowało w ten sposób incydentalnie, blisko co trzeci badany pracował zdalnie przynajmniej raz w tygodniu (31,25%), zaś tylko 6,25% pracowało w ten sposób stale. W grupie wiekowej 34–54 lata nieco więcej osób zadeklarowało, iż miało okazję możliwość pracy zdalnej (59,62%), a tylko 15,38% badanych nigdy nie stosowało tej formy pracy. Regularnie (przynajmniej raz w tygodniu) z możliwości pracy zdalnej korzystało w tej grupie wiekowej 19,23%, zaś stale pracowało tak 5,77% badanych. W najstarszej grupie badanych 57,14% osób zadeklarowało, że incydentalnie pracowało zdalnie, zaś nigdy nie zdarzyło się to 14,29% respondentów. Interesujące jest, że w tej grupie badanych przed pandemią nikt nie pracował całkowicie zdalnie, natomiast zaskakująco liczna była grupa tych, którzy pracowali zdalnie przynajmniej raz w tygodniu (28,57%) (rycyna 2).

Rycina 2. Częstotliwość korzystania z modelu pracy zdalnej przed pandemią z uwzględnieniem wieku respondentów



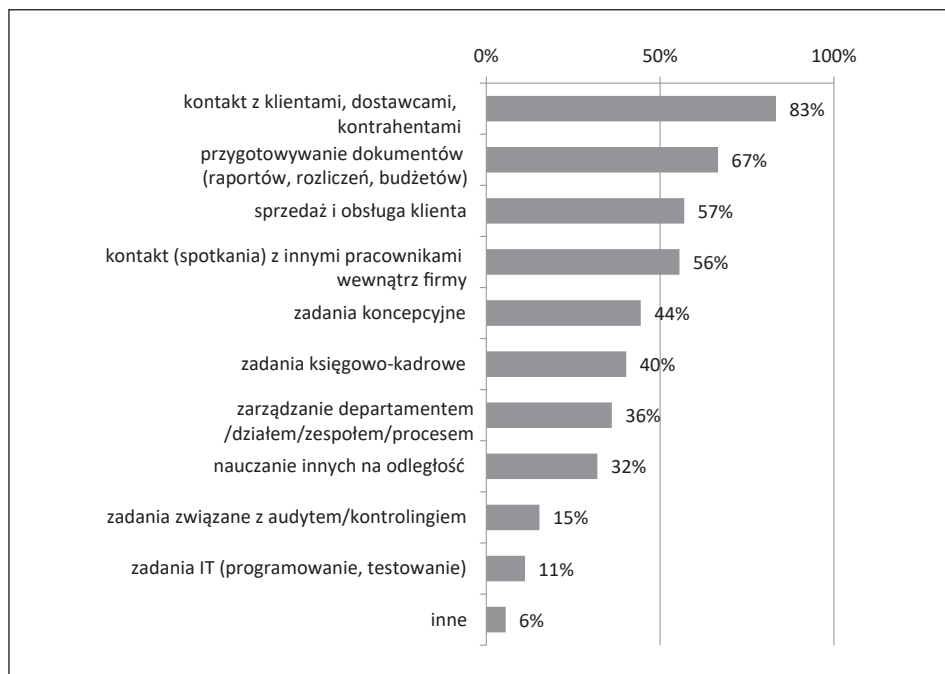
Źródło: Opracowanie własne

Respondenci zapytani o najważniejsze zadania, które wykonywali zdalnie podczas pandemii, wskazywali najczęściej na różnego rodzaju kontakty z klientami, dostawcami i kontrahentami (83%) oraz przekazywanie dokumentów (67%). Jak wynika z odpowiedzi ankietowych, bardzo istotnym zadaniem była także sprzedaż i obsługa klienta (57%) oraz kontakty z innymi pracownikami (56%). Na dalszych miejscach znalazły się zadania koncepcyjne (40%) oraz zadania księgowo-płacowe (40%). Wynik procentowy nie sumuje się do 100%, gdyż respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi (rycyna 3).

Wyniki te są zbliżone do wyników badań uzyskanych przez P. Śliżę, który także wskazuje, że najczęstszymi zadaniami wykonywanymi w modelu pracy zdalnej były kontakty z klientami oraz przygotowywanie dokumentacji (Śliż, 2020). Niewielkie różnice



Rycina 3. Zadania wykonywane zdalnie podczas pandemii



Źródło: Opracowanie własne

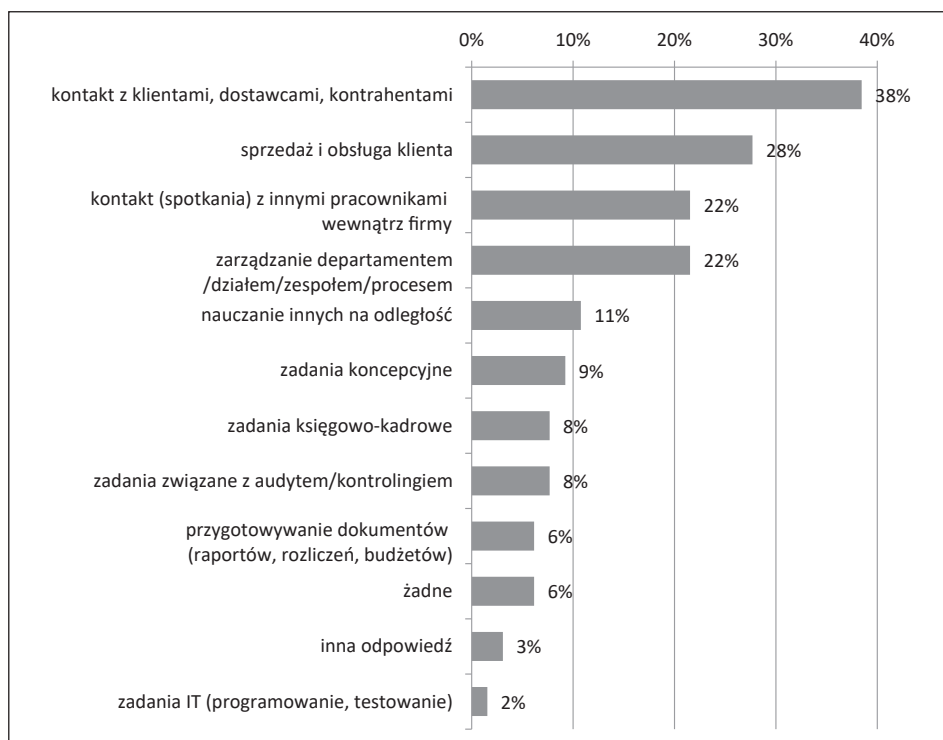
w kolejności najbardziej popularnych zadań w czasie pracy zdalnej mogą wynikać z faktu, iż Śliż prowadził badania na innej grupie badawczej (badał różnego rodzaju przedsiębiorstwa i organizacje), zaś autor niniejszego opracowania ograniczył się do właścicieli i osób zarządzających z branży MŚP, którzy częściej realizują zadania związane z zarządzaniem czy kontaktem i obsługą klienta.

Najwięcej trudności w pracy zdalnej przysporzyły respondentom zadania związane z obsługą klienta. 38% wskazań dotyczyło kontaktów z klientami, dostawcami, kontrahentami, 28% – sprzedaży i obsługi klienta. O ile jednak respondenci na liście zadań wymieniali przygotowywanie dokumentów, o tyle to zadanie nie przysporzyło im wielu trudności – w tym zadaniu na trudności skarżyło się zaledwie 6% respondentów. Również 6% respondentów żadne zadanie nie sprawiało trudności w pracy (rycina 4).

W kwestii narzędzi wykorzystywanych do komunikacji zdalnej respondenci wskazali na dwa główne: telefon i pocztę elektroniczną (po 90%). Niewiele mniej, bo 85% respondentów, zadeklarowało, iż podczas pracy zdalnej wykorzystywało programy do wideokonferencji. Z komunikacji esemesowej w sprawach służbowych korzystało podczas pracy zdalnej 68% respondentów, z mediów społecznościowych – 49%, zaś tylko 26% z intranetu (rycina 5).

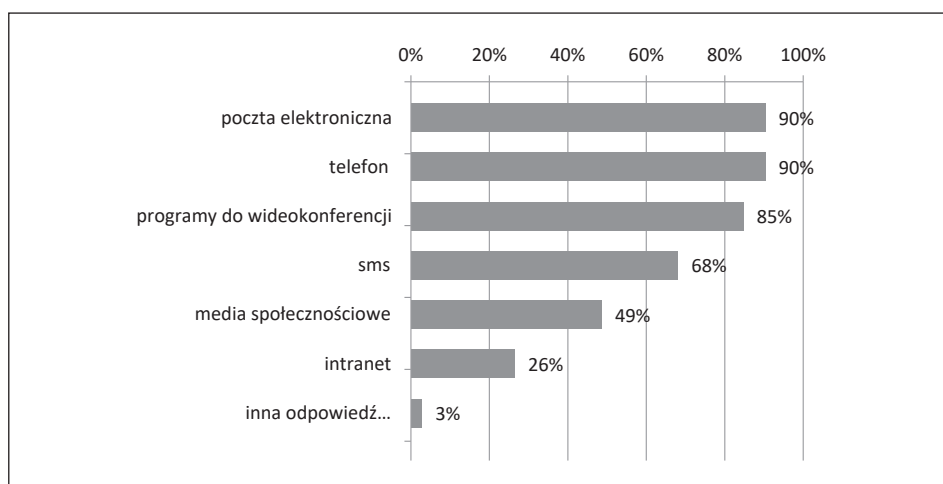
Stosunkowo nowym medium, coraz bardziej przydatnym podczas pracy zdalnej, są w ostatnich latach wideokonferencje. Postanowiono sprawdzić, jak pandemia wpłynęła na ich popularność i częstość wykorzystania w pracy. Okazuje się, że programy do wideokonferencji były przed pandemią używane dosyć powszechnie; blisko co drugi ankietowany zadeklarował, że stosował je regularnie (24% średnio raz w tygodniu, a 20% – średnio raz

Rycina 4. Zadania wykonywane podczas pracy zdalnej wg stopnia trudności



Źródło: Opracowanie własne

Rycina 5. Narzędzia wykorzystywane do porozumiewania się na odległość podczas pracy zdalnej w czasie pandemii



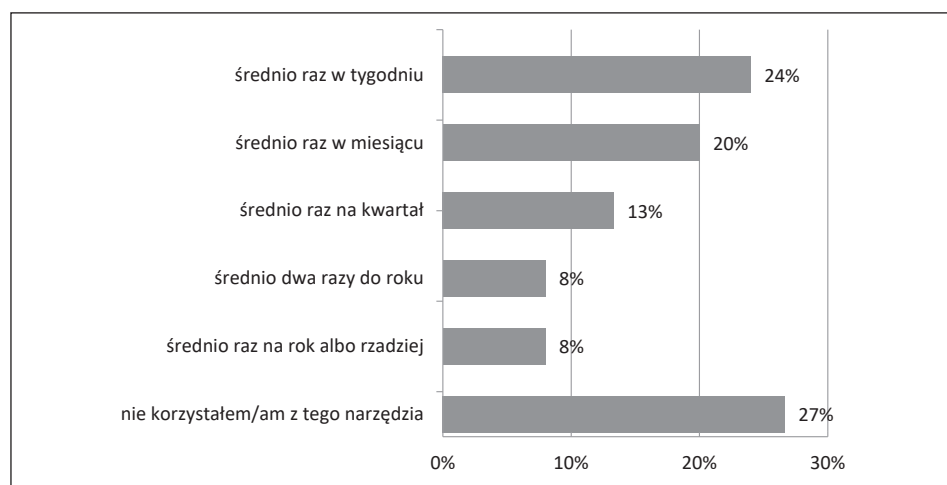
Źródło: Opracowanie własne

w miesiącu). Tylko 27% respondentów udzieliło odpowiedzi, że nigdy nie korzystało z wideokonferencji przed pandemią. Rzadki i incydentalny kontakt z programami do wideokonferencji (raz na kwartał, raz do roku i rzadziej) zadeklarowało 29% badanych.

Fakt, że aż 85% respondentów zadeklarowało korzystanie podczas pandemii z wideokonferencji jako medium do porozumiewania się na odległość w pracy zdalnej, pokazuje spory wzrost popularności tego narzędzia. Wskutek pandemii stosowanie programów do wideokonferencji stało się niemal równie częste w pracy zdalnej, jak wykorzystywanie poczty elektronicznej czy telefonów (rycina 6).

Główne problemy natury logistycznej oraz technologicznej, na które najczęściej napotykali respondenci przy wdrażaniu modelu pracy zdalnej podczas pandemii, to słaba jakość

Rycina 6. Częstotliwość wykorzystywania programów do wideokonferencji przed pandemią



Źródło: Opracowanie własne

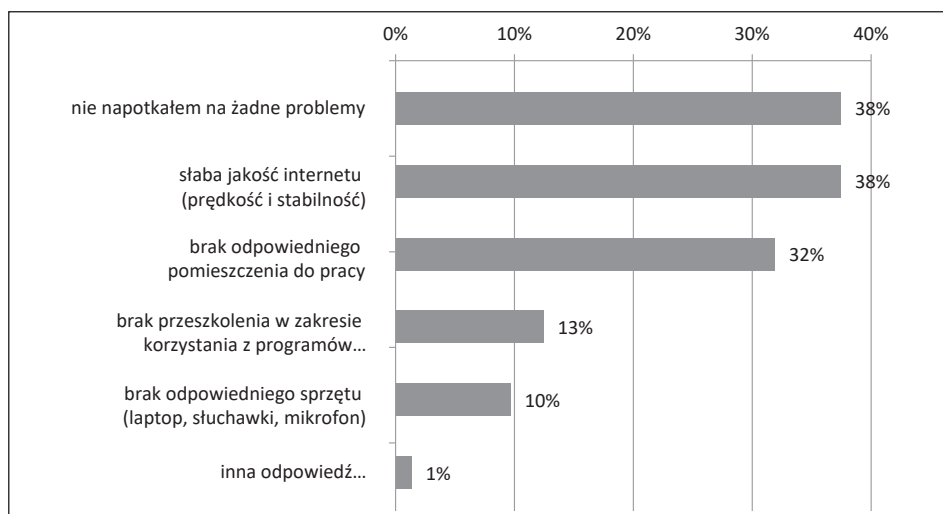
internetu (38% wskazań) oraz brak odpowiedniego pomieszczenia do pracy (32%). Tylko 13% respondentów skarżyło się na brak przeszkolenia z korzystania ze sprzętu, a co dla badanych brakowało któregoś z niezbędnych akcesoriów (10%). Interesujące jest, że 38% respondentów zadeklarowało, iż praca zdalna nie przysporzyła im żadnych problemów. Wynik nie sumuje się do 100%, gdyż respondenci mieli możliwość udzielenia kilku odpowiedzi (rycina 7).

W ankiecie respondenci byli również pytani o to, jak do modelu pracy zdalnej – w kontekście trwania pandemii – odnosili się ich pracownicy.

Tylko 38,18% respondentów zadeklarowało, że w ich firmie zdalnie pracuje ponad połowa pracowników. W większości firm respondentów (lub zarządzanych przez respondentów) taką możliwość miała podczas pandemii mniej niż połowa pracowników. Niemal co drugi respondent zadeklarował, że u niego w firmie zdalnie pracowało 25% i mniej pracowników (rycina 8). Te wyniki mogą budzić zdziwienie, nie są jednak miarodajne z uwagi na fakt, że 12% respondentów prowadzi firmy jednoosobowe i nie zatrudnia żadnych pracowników.

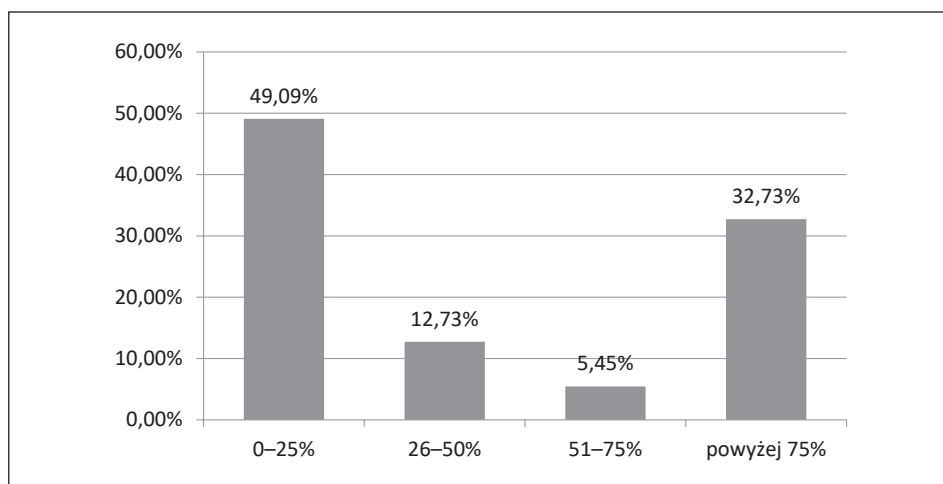
Respondenci zatrudniający pracowników, zapytani o najczęstszą przyczynę wykonywania pracy zdalnej przez ich pracowników, wskazali oczekiwania pracownika (28% wskazań)

Rycina 7. Największe problemy technologiczno-logistyczne podczas pracy zdalnej



Źródło: Opracowanie własne

Rycina 8. Odsetek pracowników, którzy mieli możliwość pracy zdalnej w firmie podczas pandemii (w opinii ich pracodawców)



Źródło: Opracowanie własne

lub własne oczekiwania (26%). Dopiero na trzecim miejscu znalazły się obowiązujące w czasie pandemii COVID-19 ograniczenia (25% odpowiedzi) (rycina 9). Respondenci mieli przy tym pytaniu możliwość dodania własnych powodów. Wśród odpowiedzi najczęściej pojawiała się informacja, że ten model pracy jest normą w ich firmie (8%), udzielano także odpowiedzi: „taka praca jest bardziej efektywna”, „ten model jest wygodny, gdyż pracownik mieszka w innym mieście” oraz „nagła potrzeba”, „większa wygoda pracowników”.

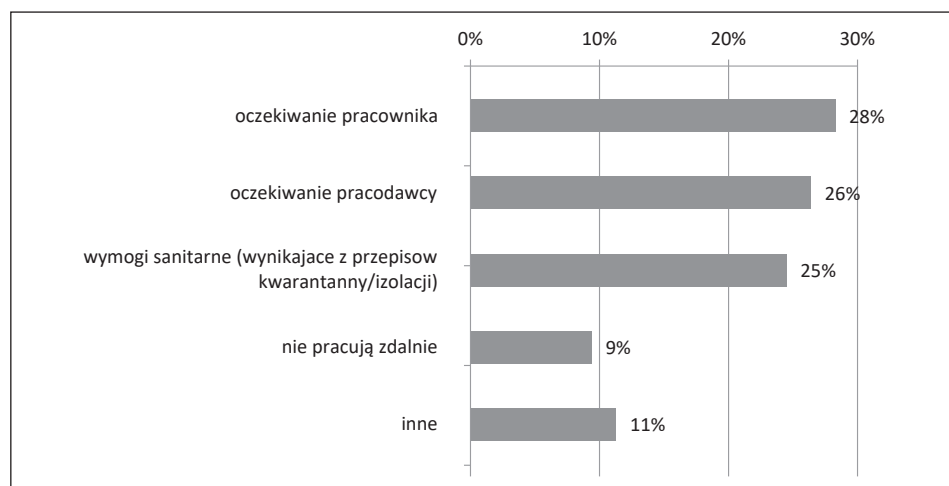
W nowej sytuacji pandemicznej większość pracodawców kontrolowała pracę zdalną swoich pracowników. Tylko 11% respondentów zrezygnowało z tej formy nadzoru pracowników. W pytaniu o zakres kontroli 55% respondentów zadeklarowało, że sprawdzało zakres realizowanych zadań, a 29% kontroli dotyczyło ewidencji czasu pracy. Kwestie techniczne, takie jak rodzaj oprogramowania, interesowały 25% respondentów, a o bezpieczeństwo danych dbało 23% badanych. 9% respondentów życzyło sobie, by pracownik zgłosił, dlaczego pracuje zdalnie, a 7% chciało wiedzieć, w jakiej lokalizacji pracownik wykonuje swoje obowiązki (rycina 10).

Stopień zadowolenia respondentów z wykonywania pracy zdalnej w czasie pandemii to rozkład zbliżony do rozkładu normalnego. Respondenci oceniali stan zadowolenia w pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „bardzo niezadowolony”, a 5 – „bardzo zadowolony”. Większość respondentów była raczej neutralnie nastawiona do tego modelu pracy, choć trzeba podkreślić, że zdecydowanych zwolenników pracy zdalnej było ponad trzykrotnie więcej niż jej zdecydowanych przeciwników (rycina 11).

Dla respondentów największą zaletą pracy zdalnej był elastyczny czas pracy – takiej odpowiedzi udzieliło 59,7% badanych. Ankietowani docenili także możliwość łączenia pracy z obowiązkami domowymi (39%). Dla blisko co trzeciego respondenta (32%) zaletą okazał się fakt, iż spędzał on mniej czasu w transporcie publicznym. Niewielki odsetek respondentów upatrywał w pracy zdalnej większą motywację do pracy oraz wzrost kreatywności (takich odpowiedzi udzieliło odpowiednio 8,33% i 9,72% badanych). Z kolei aż 22,22% respondentów nie dostrzegło żadnych zalet w pracy zdalnej (rycina 12).

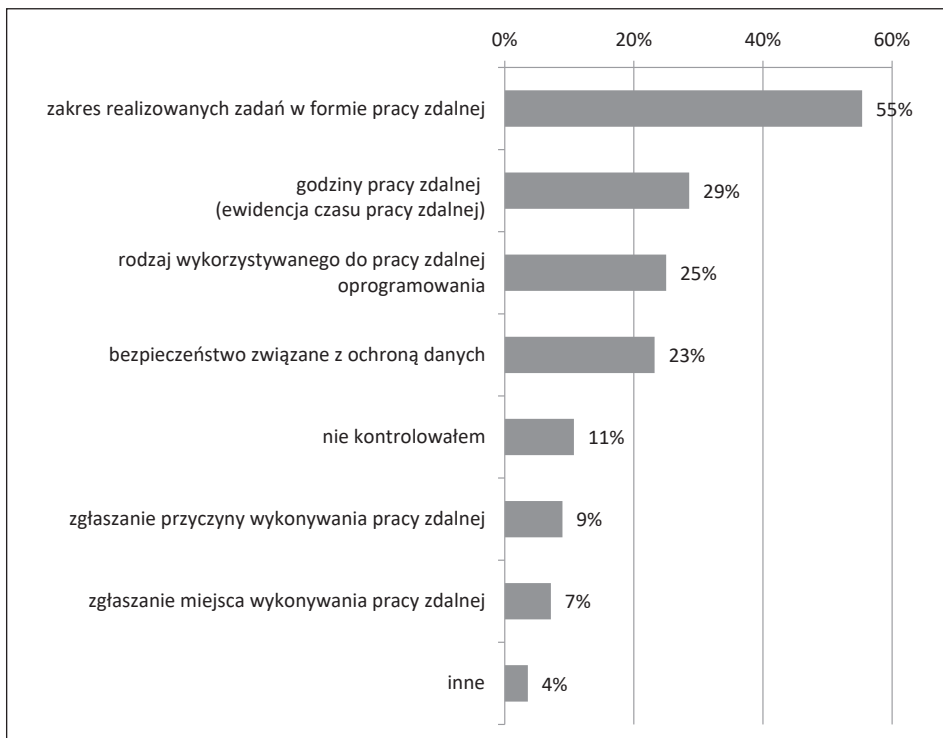
Przeważająca większość respondentów wskazała, że podczas pracy zdalnej nie miała ona bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami. Taką odpowiedź w pytaniu o ograniczenia w pracy zdalnej zakresliło aż 62% badanych. Blisko połowa badanych skarżyła się na to, że trudno jest im oddzielić życie zawodowe od domowego (48%). Rozproszenia w pracy dotyczyły 42,2% badanych. 11,27% dostrzegło, że wskutek pracy zdalnej ponoszą wyższe koszty (prąd, internet, kawa). Najmniej respondentów, bo tylko 7%, wskazało na problemy

Rycina 9. Przyczyny wykonywania pracy zdalnej przez pracowników (w opinii ich pracodawców)



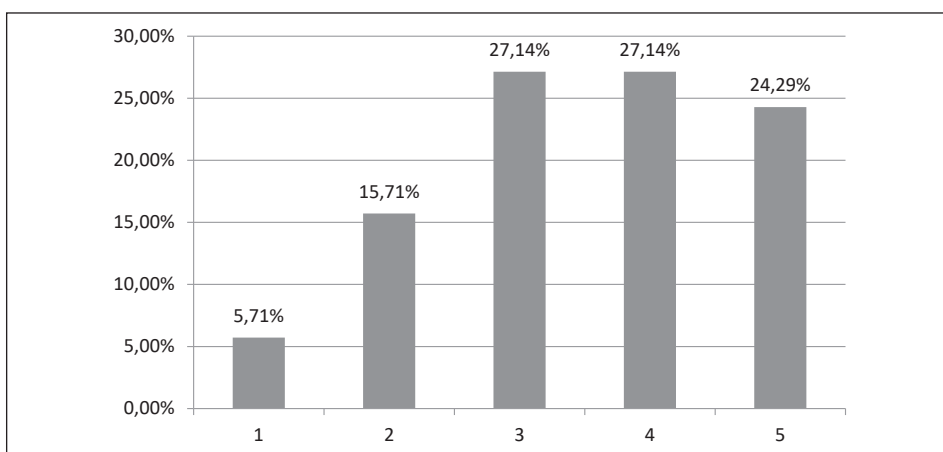
Źródło: Opracowanie własne

Rycina 10. Elementy kontroli pracowników podczas pracy zdalnej w czasie pandemii (z perspektywy ich pracodawców)



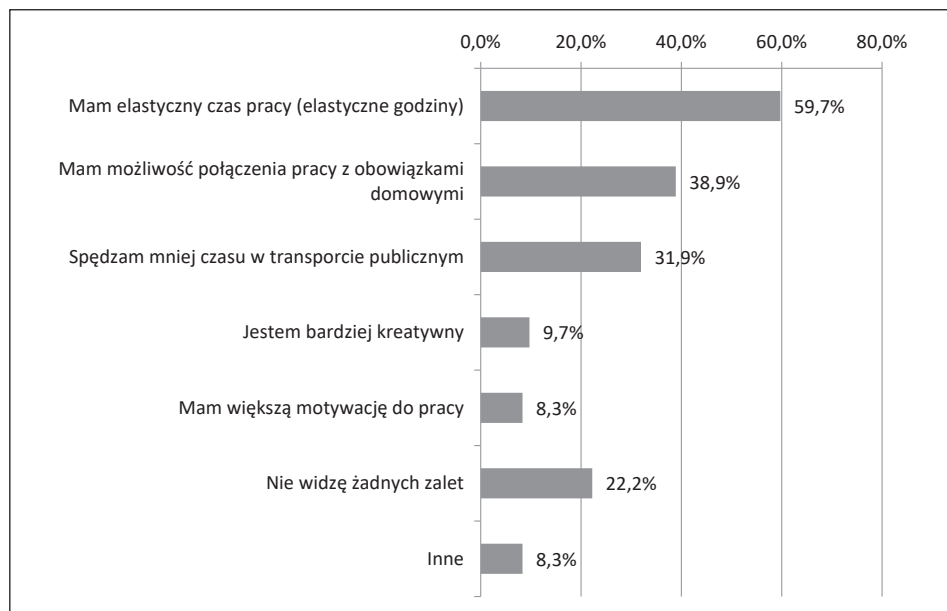
Źródło: Opracowanie własne

Rycina 11. Stopień zadowolenia z powodu wykonywania pracy zdalnej



Źródło: Opracowanie własne

Rycina 12. Zalety pracy zdalnej



Źródło: Opracowanie własne

techniczne jako na ograniczenia tego modelu pracy. Z kolei 12% respondentów nie dostrzegło w tym modelu pracy żadnych ograniczeń (rycina 13).

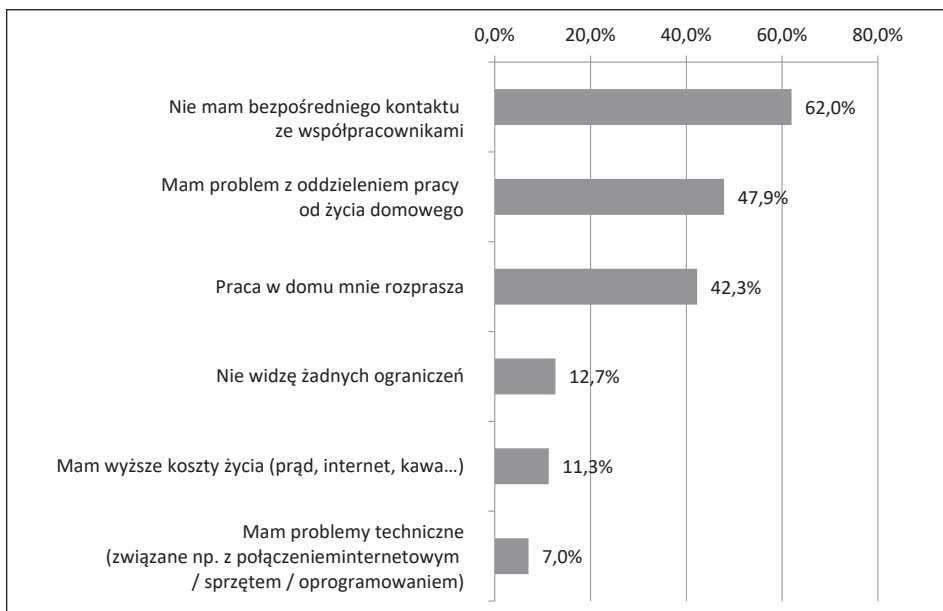
W kontekście funkcjonowania całej firmy respondenci jako największą zaletę pracy zdalnej wskazali większe możliwości rekrutacji nowych pracowników (51,39%). Na drugim miejscu znalazły się mniejsze koszty pracy (36,11%) oraz wzrost motywacji do pracy dzięki systemowi zadaniowemu (31,94%) (rycina 14).

Dwa ostatnie pytania ankietowe dotyczyły przyszłości, czyli czasu po zakończeniu pandemii. 36,62% badanych zdecydowanie chciałoby mieć nadal możliwość pracy zdalnej, a 19,72% „raczej się zgadza” ze stwierdzeniem, że chciałoby mieć taką możliwość. Neutralnie o możliwości pracy zdalnej po ustaniu pandemii wypowiedział się co piąty badany (21,13%). Mniej więcej tyle samo osób zadeklarowało niechęć dla pracy zdalnej po ustaniu pandemii (22,54%) (rycina 15).

Ciekawe wyniki uzyskujemy po przeanalizowaniu deklaracji chęci pracy zdalnej po ustaniu pandemii z uwzględnieniem czynnika różnicującego, którym jest płeć. Okazuje się, że kobiety zdecydowanie częściej (odpowiedzi: „zdecydowanie się zgadzam” i „raczej się zgadzam” – 68%) chciałyby zachować możliwość pracy zdalnej niż mężczyźni (te same odpowiedzi – 49,4%) (rycina 16).

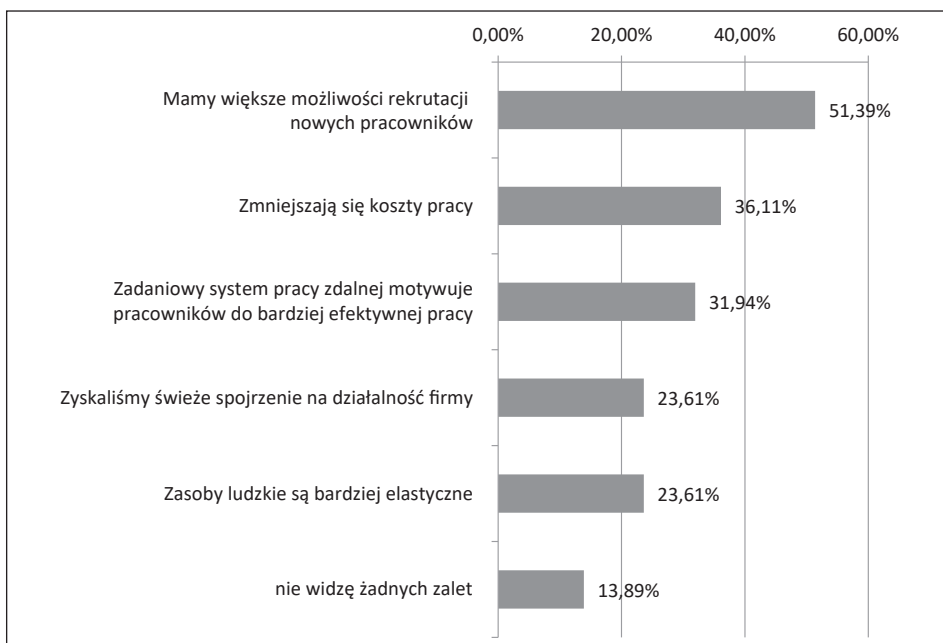
Spośród tych respondentów, którzy zatrudniają pracowników, zdecydowana większość chciałaby („zdecydowanie” lub „raczej”), by ich pracownicy mieli po zakończeniu pandemii możliwość pracy zdalnej – takich odpowiedzi udzieliło 55,36% badanych. Przeciwnikami dania pracownikom takiej możliwości było zaledwie 37,5% badanych. Neutralne stanowisko zadeklarowało 7,14% respondentów (rycina 17).

Rycina 13. Ograniczenia pracy zdalnej



Źródło: Opracowanie własne

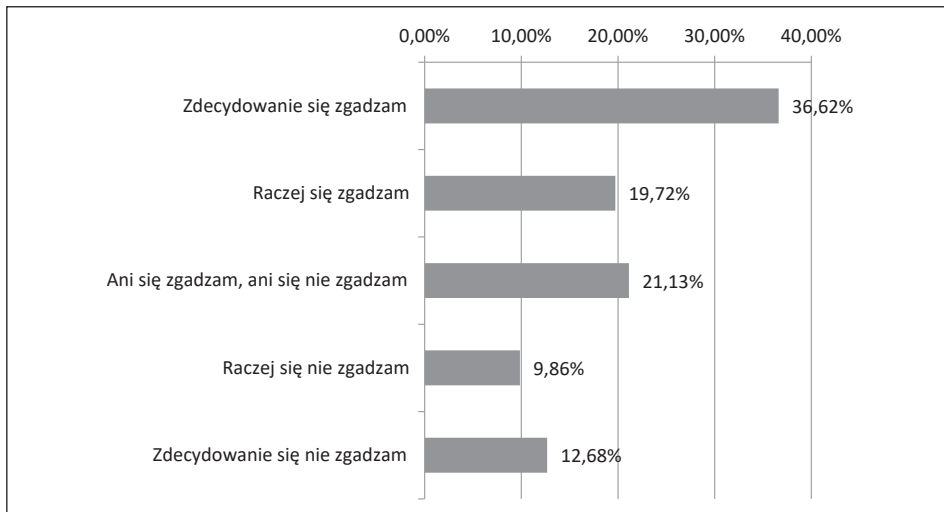
Rycina 14. Zalety pracy zdalnej w kontekście funkcjonowania całej firmy



Źródło: Opracowanie własne

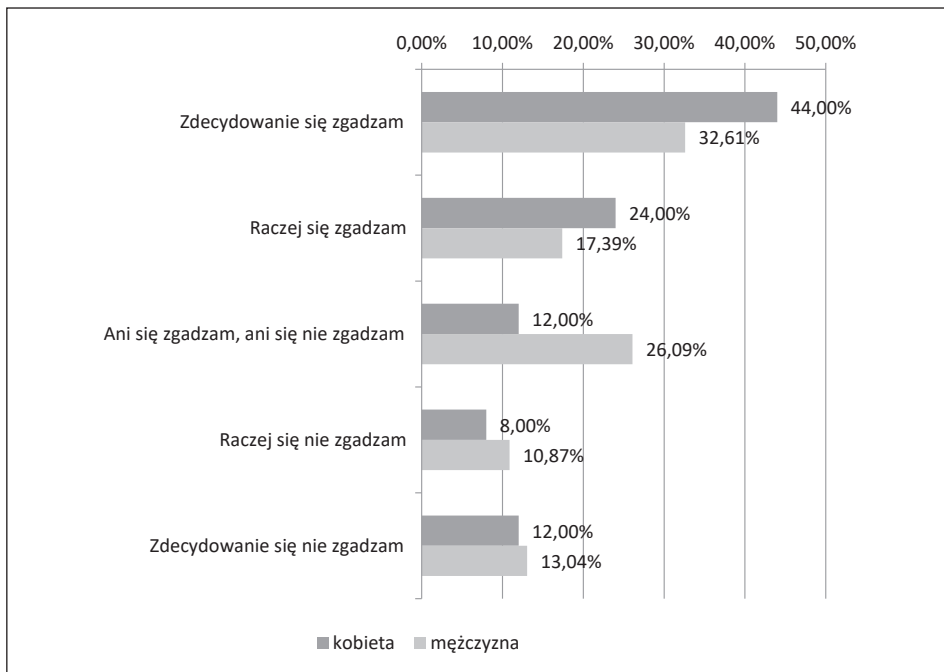


Rycina 15. „Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem: Po zakończeniu pandemii chciałbym mieć możliwość pracy zdalnej”?



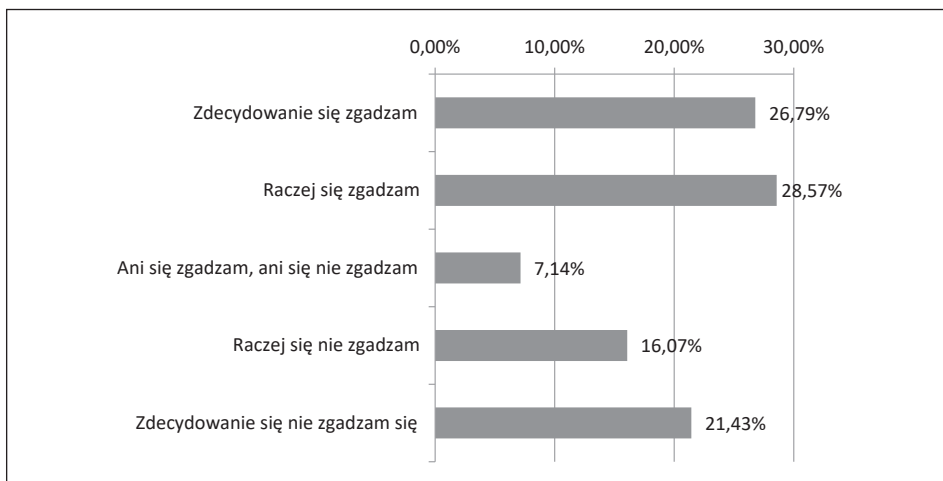
Źródło: Opracowanie własne

Rycina 16. „Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem: Po zakończeniu pandemii chciałbym mieć możliwość pracy zdalnej” z uwzględnieniem płci respondentów



Źródło: Opracowanie własne

Rycina 17. Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem: „Po zakończeniu pandemii chciałbym, aby moi pracownicy nadal mieli możliwość pracy zdalnej”?



Źródło: Opracowanie własne

## Wnioski

Przeważająca większość, bo blisko trzy czwarte (72%) badanych, nie miała przed pandemią zwyczaju pracy zdalnej. 56% badanych praca zdalna przed pandemią zdarzała się incydentalnie, a dla 16% była całkowitą nowością. Po wprowadzeniu obostrzeń pandemicznych – szczególnie w czasie szczytu zachorowań, gdy obostrzenia były najbardziej rygorystyczne, praca zdalna stała się koniecznością, aby utrzymać firmę przy życiu. Badania potwierdzają to, co stwierdził m.in. Śliż, mianowicie, że branża MŚP szybko dostosowała się do nowych warunków i dość sprawnie zaadoptowała do swoich potrzeb model pracy zdalnej (Śliż, 2022).

Interesujące jest to, że wymogi sanitarne nie były w opinii respondentów najważniejszą przyczyną przechodzenia – przynajmniej ich pracowników – na model pracy zdalnej (ta przyczyna była przez nich wymieniana dopiero na trzecim miejscu). Najważniejsze były oczekiwania pracownika i pracodawcy.

Można by się spodziewać, że praca zdalna przysporzyła wielu trudności osobom, które wcześniej nie miały zwyczaju wykonywania zadań zawodowych w ten sposób. Nie można jednak na podstawie badań stwierdzić tego w sposób jednoznaczny. Owszem, respondenci zakreślali zadania, które przysporzyły im trudności, jednak te zadania pokrywały się z listą zadań, które po prostu „były do wykonania”, można więc wnioskować, że trudności nie miały związku z faktem, iż praca odbywała się zdalnie. Wyjątkiem jest zadanie „przygotowywanie dokumentów, raportów”. O ile aż 67% respondentów zadeklarowało, że wykonywało to zadanie podczas pracy zdalnej, o tyle jedynie 6% sprawiło ono trudności. Wydaje się więc, że jeśli chodzi o to zadanie, praca zdalna okazała się bardzo efektywnym modelem.

W kwestii narzędzi służących do komunikacji w modelu pracy zdalnej nie dziwi fakt, że najpopularniejsze były poczta elektroniczna i telefon. Na popularności zyskały natomiast

wideokonferencje, które stały się niemal tak samo popularne, jak maile czy telefon. Dzięki nim respondenci utrzymywali kontakty z klientami, dostawcami, kontrahentami, ale również ze współpracownikami. Chociaż przed pandemią znane było respondentom to narzędzie i blisko połowa korzystała z niego przynajmniej raz w miesiącu, pandemia spowodowała znaczący wzrost popularności wideokonferencji.

Największym mankamentem technicznym podczas pracy zdalnej była słaba jakość internetu, choć odsetek osób deklarujących tę trudność nie okazał się aż tak wysoki, jak można było się spodziewać, zważywszy na fakt, że wielu respondentów mieszka w małych bądź górskich miejscowościach, w regionie małopolskim. Owszem, mniej więcej co trzeci badany skarżył się na niewystarczającą jakość połączenia, ale podobny odsetek badanych zadeklarował, że nie napotkał na żadne problemy natury technicznej czy logistycznej. Wielu respondentów cierpiało też na brak przeszkolenia w zakresie korzystania z narzędzi pracy zdalnej czy niedobory sprzętowe. Sporym problemem okazał się natomiast brak odpowiedniego pomieszczenia do pracy. Warto pamiętać, że pandemiczne obostrzenia dotyczyły także szkół i przedszkoli, zatem z pewnością wielu respondentów i ich pracowników musiało pracować w „towarzystwie” swoich dzieci i innych członków rodziny, co mogło nie sprzyjać skupieniu. Jeśli chodzi o pracowników, respondentów rzadko interesowały warunki, w jakich wykonywał zadania ich pracownik. Jeśli już decydowali się na kontrolowanie swoich pracowników, to koncentrowali się głównie na zakresie realizowanych czynności. Kwestie techniczne i logistyczne pozostawały na dalszym planie.

Model pracy zdalnej miał tyleż zwolenników, co przeciwników – wskazuje na to fakt, że w badaniu stopnia zadowolenia z tej formy pracy powstał rozkład normalny. Za największe zalety tej formy pracy respondenci uznali elastyczność czasową oraz możliwość łączenia pracy zdalnej z obowiązkami domowymi. Co ciekawe, ten aspekt pracy zdalnej niemal dla połowy badanych był jej ograniczeniem – deklarowali oni, że nie potrafili łączyć pracy z obowiązkami domowymi.

Można wnioskować, że kobietom to zadanie przychodziło łatwiej niż mężczyznom. Patrząc na zmienną, którą jest płeć, dało się zauważyć, iż po zakończeniu pandemii kobiety zdecydowanie chętniej niż mężczyźni pozostałyby przy tym modelu pracy. Panowie wykazywali w tym względzie mniej entuzjazmu – aż 26% z nich na pytanie, czy chciałoby mieć taką możliwość po ustaniu pandemii, wybrało odpowiedź neutralną, więcej też mężczyzn niż kobiet zdecydowanie chciałoby powrócić do modelu tradycyjnego.

Największymi mankamentami pracy zdalnej w opinii badanych były brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami i rozproszenia wynikające z faktu, że pracuje się w domu. Zaskakująco mało osób skarżyło się natomiast na niedogodności natury technicznej oraz na wyższe koszty mediów.

W kontekście funkcjonowania całej firmy respondenci na największą zaletę pracy zdalnej wskazali większe możliwości rekrutacji nowych pracowników. Może to wynikać z faktu, że wdrożono możliwość komunikowania się przez Internet, co znacznie uprościło komunikację z kandydatami. Podobne wyniki pojawiły się w badaniu *Rekrutacja i selekcja pracowników w dobie pandemii*. Jego autorzy, A. Pabian, M. Ochwat oraz C. Kwiatkowska, podali, że największe zalety takiego kontaktu z pracownikami to skrócenie dystansu między pracodawcą a kandydatem (tak odpowiedziało 43% ankietowanych), bieżąca komunikacja z kandydatami (35,6% odpowiedzi) oraz wygodniejsze wykonywanie testów online (34,6% odpowiedzi) (Pabian, Ochwat, Kwiatkowska, 2021).

## Ograniczenia, kierunki przyszłych badań i rekomendacje

Liczba odpowiedzi, które uzyskano na zadane pytania ankietowe, jest zbyt mała, by przedstawić wyniki reprezentatywne dla badanego sektora. Podczas badań ankietowych pojawiły się liczne trudności, aby dotrzeć do osób z założonej grupy docelowej (właścicieli albo menedżerów MŚP). Mali i średni przedsiębiorcy niechętnie udostępniali dane adresowe i niechętnie brali udział w badaniach ankietowych. Zastosowana metoda doboru celowego sprawiła, że w wynikach mogli być nadreprezentowani przedsiębiorcy zrzeszeni w organizacjach biznesowych, bardziej otwarci na kontakty, chętniejsi do współpracy oraz dysponujący narzędziami i umiejętnościami pozwalającymi im na wypełnienie ankiety w formie elektronicznej.

W pytaniach dotyczących pracowników wypowiadali się ich przełożeni, więc faktycznie nie uzyskano głosu pracowników, a jedynie wyobrażenia ich pracodawców na temat tego, co mogą myśleć. W przyszłości na pewno warto byłoby zapytać o opinię bezpośrednio pracowników z branży MŚP, gdyż ich percepcja pracy zdalnej może być zupełnie inna niż osób zarządzających w firmach. Warto też rozszerzyć badania na większe firmy oraz wprowadzić więcej zmiennych, np. z podziałem na branże. Na pewno wartościowym uzupełnieniem byłoby powtórzenie badań po formalnym ustaniu pandemii w skali globalnej, aby sprawdzić, czy zmiana organizacji pracy oraz wypracowane nawyki powróciły do stanu sprzed pandemii, czy też zmiany weszły na stałe do życia przedsiębiorców.

Osobnym wątkiem, wartym zbadania, jest pozytywny wpływ zmian modelu pracy na kwestie ograniczenia kosztów funkcjonowania firmy (zmniejszenie ilości biur, dojazdów itd.), optymalizację procesów firmowych (poprzez np. konieczność cyfryzacji procesów, które wcześniej były obsługiwane osobiście bądź na formularzach papierowych).

## Literatura

## References

- Binder, P. (2022). Praca zdalna w czasie pandemii i jej implikacje dla rodzin z dziećmi – badanie jakościowe. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 18(1), 82–110.
- Boryczko, M., Dunajska, A. (2021). Zdalna praca socjalna podczas pandemii. Doświadczenia z Polski. *Praca Socjalna*, 1(36), 45–69.
- Delfino, G.F., van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 6(34), 1376–1387.
- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *E-mentor*, 1(83). Pozyskano z: <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/83/id/1456>
- Fiedler, A., Benjamin, F., Sinkovics, N., Sinkovics, R. (2021) Exporting from a Remote, Open Economy During COVID-19: Challenges and Opportunities for SMEs. W: K. Husted, R.R. Sinkovics (eds.), *Management perspectives on the covid-19 crisis: Lessons from New Zealand*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 71–82. <https://doi.org/10.4337/9781800882096.00014>
- Islam, A. (2021). Remote working challenges and solutions: insights from SMEs in Bangladesh during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Quality and Innovation*, 5(2), 119–140.
- Kowalski, D. (2016). Definicja MŚP w przepisach UE a specyfika przedsiębiorstw polskich – wdrażanie środków wspierających rozwój MŚP. *Kontrola Państwowa*, 61, 2(367), 120–135.
- Krysiński, D. (red.) (2020; 2022, 12 września). Raport z badania: Możliwości zastosowania pracy zdalnej w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych. *Instytut Badawczy IPC sp. z o.o. / Openfield*

- sp. z o.o. / EDBAD. Pozyskano z: <https://wro-ngo.pl/mozliwosci-zastosowania-pracy-zdalnej-w-przedsiębiorstwach-i-instytucjach-publicznych/>
- Naumowicz, K. (2020). Podstawy prawne kontrolowania pracowników świadczących pracę zdalnie. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 5, 28–35.
- Nowak, J., Wieteska, M. (red.). (2020). Nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach przed, w trakcie i po pandemii COVID-19. *Polski Instytut Ekonomiczny*. Warszawa, 53–54. Pozyskano z: [https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2020/06/PIE-Raport\\_Nowoczesne\\_tehnologie.pdf](https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2020/06/PIE-Raport_Nowoczesne_tehnologie.pdf)
- Pabian, A.M., Ochwat, M., Kwiatkowska, C. (2021). *Rekrutacja i selekcja pracowników w dobie pandemii. Na zlecenie Stowarzyszenia Biznes – Nauka – Samorząd „Pro Silesia” oraz EUROPE DIRECT Śląskie*. Pozyskano z: <https://us.edu.pl/wp-content/uploads/pliki/Raport-Rekrutacja-i-selekcja-pracownik%C3%B3w-w-dobie-pandemii.pdf>
- PwC Advisory sp. z o.o. (2020). *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs. Badanie we współpracy z SpotDara oraz CBM Indicator*. Pozyskano z: <https://www.pwc.pl/pl/pdf/polski-mikro-maly-średni-biznes-w-obliczu-pandemii.pdf>
- Radziukiewicz, M. (2021). Praca zdalna w Polsce i jej perspektywy. *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, 14(4), 409–427.
- Sliż, P. (2020). Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego. *E-mentor*, 3(85).
- Staniszewski, R. (2021). Przedsiębiorczy „cwaniacy”? – przedsiębiorczość w Polsce i społeczna percepcja przedsiębiorców w trakcie pandemii COVID-19 oraz okresie bezpośrednio ją poprzedzającym. *Studia Polilogiczne*, 62, <https://doi.org/10.33896/SPolit.2021.62.10>.
- Stankiewicz-Mróż, A. (2020). Percepcja elastyczności pracy studentów jako reprezentantów pokolenia Z oraz pracodawców z sektora MŚP. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 132(1), 49–63.
- Szarucki, M., Noga, G., Kosch, O. (2021). Wpływ pandemii COVID-19 na modele biznesu przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce. *Horyzonty Polityki*, 12, 40.
- Wasilczuk, J.E. (2014). Przedsiębiorcy 55+, czy wiek ma znaczenie?. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 111, 196–206.
- Wróbel, P., Jendza, D. (2018). Kontrowersje wokół definicji telepracy. *Zarządzanie i Finanse*, 1(16), 201–214.

**Witold Sadecki**, mgr inż., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Turystyki. Jest specjalistą i wieloletnim praktykiem we wspieraniu firm, głównie z branży MŚP, w ciągłym doskonaleniu i rozwoju. Jego aktywność zawodowa koncentruje się na działaniach mających na celu podnoszenie jakości, wydajności oraz ograniczanie kosztów i poprawę organizacji w firmach. Od 15 lat prowadzi warsztaty, wdrożenia i szkolenia oparte na filozofii Lean, zarządzaniu projektami czy podejściu procesowym. Jego zainteresowania badawcze skupiają się na przedsiębiorczości i zarządzaniu, zwłaszcza w branży małych i średnich przedsiębiorstwach, oraz na tematyce ciągłego doskonalenia, rozwoju i optymalizacji procesów.

**Witold Sadecki**, MA, engineer, Cracow University of Economics, College of Management and Quality Sciences, Management Institute. He is a specialist and long-time practitioner in supporting companies, mainly from the SME sector, in continuous improvement and development. His professional activity focuses on activities aimed at increasing quality, efficiency as well as reducing costs and improving organisation in companies. For 15 years he has been conducting workshops, implementations and training courses based on the Lean philosophy, project and process management. His research interests focus on entrepreneurship and management, especially in the sector of small and medium-sized enterprises, and the subject of continuous improvement, development and optimisation of processes.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7367-372X>

**Adres/Address:**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Turystyki  
ul. Rakowicka 27  
31-510 Kraków, Poland